

Universität Konstanz
Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft

Diplomarbeit

**Die zwölf Verwaltungen der
Weltmeisterschaft**
—
eine vergleichende Analyse

Erstgutachter: Prof. Dr. Adrian Vatter
Zweitgutachter: Prof. Dr. Philip Manow

Eingereicht von: Stefan Schrade
Matrikelnummer: 01/510794

Konstanz, Januar 2008

Abstract

The FIFA World Cup 2006 was a tremendous social and cultural success for Germany, improving and strengthening its international reputation all over the world. Hence, the World Cup has been well considered in scientific research for a wide range of aspects, i.e. socio-economic and sportive issues. However, up until now there has barely been done scientific research in dealing with one of the most important aspects concerning the organisation of the World Cup: The role of the Host Cities, i.e. their administration. The purpose of this thesis is to fill this gap. The first research question examines whether the administrations of the Host Cities resemble the features of a classical, Weberian Bureaucracy Model or the New Public Management (NPM) approach with its typical business management criteria. The second research question analyses the impact these two administrative models had on the successful performance of the Host Cities. All in all, twelve Host Cities had to deal with the organisation of the World Cup 2006 on the local area, a typical size for the so called small-N comparative studies in political sciences. Accordingly a Fuzzy-Set-Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) has been employed. The empirical data shows at first that all of the twelve municipalities succeeded in realising the organisation of the World Cup. In total, five administrations can be assigned respectively to the classical model and to the NPM model. Two cities cannot be assigned either model. Which model was more successful cannot be answered convincingly; however, the empirical data has the tendency to show that the classical model was more successful. The results of this paper comply with other empirical studies that question the benefits of the NPM Model and point at the re-emerging importance of the principles of the bureaucratic organisation in the sense of a Neo-Weberian State.

Zusammenfassung

Die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 war ein gewaltiger Erfolg für Deutschland. Seither hat sich eine Vielzahl wissenschaftlicher Publikationen mit diesem Ereignis befasst, insbesondere im sportlichen und soziökonomischen Bereich. Ein Aspekt blieb bislang jedoch ausgeblendet: die Rolle der WM Städte bzw. deren WM Verwaltungen. Vorliegende Arbeit hat zum Ziel, diese Lücke zu schließen. Die erste Forschungsfrage befasst sich damit, ob sich die WM Verwaltungen eher dem klassischen weberianischen oder dem, auf betriebswirtschaftlichen Kriterien basierenden, New Public Management (NPM) Verwaltungsmodell zuordnen lassen. Die zweite Forschungsfrage soll Klarheit bringen, welches dieser beiden Verwaltungsmodelle ausschlaggebend für eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz war. Insgesamt befassten sich in Deutschland zwölf Stadtverwaltungen mit der Organisation der WM. Eine Fallzahl die in der vergleichenden Politikwissenschaft in den Bereich der vergleichenden Methode fällt. Zur Analyse einer solchen Fallzahl bietet sich die Fuzzy-Set QCA (fsQCA) an, welche in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommt. Anhand der empirischen Daten lässt sich feststellen, dass alle zwölf Verwaltungen die Weltmeisterschaft organisatorisch erfolgreich umgesetzt haben. Insgesamt ergibt sich ein ausgeglichenes Verhältnis von jeweils fünf Verwaltungen, die sich entweder dem klassischen oder dem NPM Modell zuweisen lassen. Zwei Städte können weder dem einen noch dem anderen Modell zugeordnet werden. Welches Modell erfolgreicher war kann nicht eindeutig geklärt werden. Tendenziell war das klassische Modell erfolgreicher. Das Ergebnis dieser Arbeit reiht sich somit in bestehende empirische Untersuchungen ein, die einerseits die bisherigen Erfolge des NPM Modells in Frage stellen und andererseits auf eine wieder aufkommende Bedeutung des bürokratischen Organisationsprinzips im Sinne eines Neo-Weberianischen Staates verweisen.

Meinen Eltern.

Alles wird gut.

Danksagung

Ich danke den folgenden Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern, die mir ihre Zeit und ihr Wissen zur Verfügung gestellt haben.

Dr. Christoph Dahms, *Leitung WM Büro Berlin*

Elisabeth Böker, *Stellvertretende Leiterin WM Büro Dortmund*

Angelika Strötz, *WM Beauftragte Frankfurt*

Theodor Wagner, *WM Beauftragter Gelsenkirchen*

Michael Thomsen, *Mitarbeiter WM Büro Hamburg*

Ralf Sonnenberg, *Mitarbeiter WM Büro Hannover*

Erwin Saile, *WM Beauftragter Kaiserslautern*

Stefanie Linke-Lorenz, *Mitarbeiterin WM Büro Köln*

Christoph Hümmeler, *Mitarbeiter WM Büro Leipzig*

Cornelia Plätzer, *Mitarbeiterin WM Büro München*

Peter Murrmann, *WM Beauftragter Nürnberg*

Melanie Stephan, *Geschäftsstellenleiterin WM Büro Stuttgart*

Andreas Kroll, *Städte- und Stadienbeauftragter Organisationskomitee Deutschland 2006*

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	IX
1. EINLEITUNG	1
2. METHODISCHE VORGEHENSWEISE.....	3
2.1 DIE BEIDEN METHODENSCHULEN DES POLITIKVERGLEICHS	4
2.2 SCHLUSSFOLGERUNG FÜR DAS EIGENE VORGEHEN	5
2.3 DATENERHEBUNG	7
3. GRUNDLAGEN	10
3.1 DIE FUßBALL-WELTMEISTERSCHAFT – EINE EINORDNUNG	10
3.2 DER VERANSTALTER - DIE FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA).....	11
3.3 DER AUSRICHTER - DER DEUTSCHE FUßBALL-BUND (DFB).....	14
3.4 DER ORGANISATOR - DAS ORGANISATIONSKOMITEE DEUTSCHLAND (OK)	15
3.5 DER AKTEUR STAAT – BUND, LÄNDER UND WM STÄDTE (KOMMUNEN)	18
3.5.1 Der Bund und die Länder.....	18
3.5.2 Die WM Städte (Kommunen).....	20
3.6 FAZIT: DAS ZUSAMMENSPIEL VIELER AKTEURE.....	22
4. THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN UND MODELLBILDUNG	24
4.1 ORGANISATIONSTHEORETISCHER BEZUGSRAHMEN	24
4.1.1 Die klassische Theorie der Bürokratie	25
4.1.2 Die institutionenökonomische Theorie der Organisation.....	27
4.2 DAS THEORETISCHE WIRKUNGSMODELL DIESER ARBEIT	31
4.3 HYPOTHESENGENERIERUNG.....	35
4.4 OPERATIONALISIERUNG	36
4.4.1 Operationalisierung der unabhängigen Variablen	36
4.4.2 Operationalisierung der abhängigen Variable	38
4.4.3 Operationalisierung der Kontrollvariablen.....	41
5. DIE EINZELNEN WM STÄDTE IM ÜBERBLICK.....	42

5.1 BERLIN	43
5.2 DORTMUND	46
5.3 FRANKFURT	49
5.4 GELSENKIRCHEN	51
5.5 HAMBURG	54
5.6 HANNOVER	56
5.7 KAISERSLAUTERN	59
5.8 KÖLN	62
5.9 LEIPZIG	64
5.10 MÜNCHEN	67
5.11 NÜRNBERG	70
5.12 STUTTGART	73
6. DATENANALYSE	77
6.1 ÜBERLEGUNGEN BEZÜGLICH DER KONTROLLVARIABLEN FINANZEN	77
6.2 DIE FORSCHUNGSFRAGE A	80
6.3 DIE FORSCHUNGSFRAGE B	83
7. SCHLUSSFOLGERUNGEN	90
7.1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND HYPOTHESENÜBERPRÜFUNG	90
7.2 KRITISCHE WÜRDIGUNG DER EIGENEN VORGEHENSWEISE	94
7.3 EMPFEHLUNGEN FÜR KOMMENDE GROßVERANSTALTUNGEN	97
LITERATURVERZEICHNIS	100
ANHANG	109
ANHANG 1: FRAGEBOGEN FÜR STADTEXPERTEN	109
ANHANG 2: FRAGEBOGEN FÜR OK EXPERTEN	110
ANHANG 3: ÜBERSICHT EXTERNER INDIKATOR	111

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ZUSAMMENSPIEL DER AKTEURE.....	22
ABBILDUNG 2: WIRKUNGSMODELL (SIEHE HIERZU SAGER 2002: S.82; BOGUMIL UND KUHLMANN 2006: S.356).....	34
ABBILDUNG 3: OUTPUT FÜR NOTWENIGE BEDINGUNGEN.....	84
ABBILDUNG 4: TRUTH TABLE SOLUTION FÜR HINREICHENDE BEDINGUNGEN.....	85
ABBILDUNG 5: X-Y-PLOT VON PFAD 1	87
ABBILDUNG 6: X-Y-PLOT VON PFAD 2	88

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: UNTERSCHIEDE DER QUALITATIVEN UND QUANTITATIVEN METHODE. MODIFIZIERTE DARSTELLUNG NACH MAHONEY UND GOERTZ (2006: S.2).....	4
TABELLE 2: ÜBERSICHT DER INTERVIEWPARTNER.....	9
TABELLE 3: ÜBERGEORDNETE HYPOTHESEN	35
TABELLE 4: UNTERGEORDNETE HYPOTHESEN	36
TABELLE 5: BEDEUTUNG DER CODIERUNGEN	43
TABELLE 6: BUDGETS DER WM BÜROS OHNE EINKÜNFEN UND SONSTIGES	77
TABELLE 7: BISHERIGER UND NEUER WERT FÜR DIE UNABHÄNGIGE VARIABLE PROFESSIONALISIERUNG	79
TABELLE 8: DATENSATZ FÜR DIE FSQCA ANALYSE	79
TABELLE 9: DIE VIER BEDINGUNGEN OHNE OUTCOME.....	80
TABELLE 10: KLASSISCHE VERWALTUNGEN.....	81
TABELLE 11: NPM VERWALTUNGEN	81
TABELLE 12: MISCHFORM VERWALTUNGEN	82
TABELLE 13: BEDEUTUNG DER BUCHSTABENKÜRZEL DER VARIABLEN.....	83
TABELLE 14: ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES ERFOLGS DER VERWALTUNGEN	92
TABELLE 15: VERHÄLTNIS ZWISCHEN DER ANZAHL AN EINWOHNERN UND BESUCHERN AUF DEN FAN FESTEN. MODIFIZIERTE DARSTELLUNG NACH DEUTSCHE ZENTRALE FÜR TOURISMUS (2006: S.6).....	111

Abkürzungsverzeichnis

BMI	Bundesministerium des Innern
csQCA	Crisp-Set-QCA
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
fsQCA	Fuzzy-Set-QCA
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
NWS	Neo-Weberianischer Staat
OB	Oberbürgermeister
OK	Organisationskomitee
QCA	Qualitative Comparative Analysis
UEFA	Union of European Football Associations
WM	Fußball-Weltmeisterschaft 2006

1. Einleitung

Die Fußball-Weltmeisterschaft (WM) 2006 in Deutschland war ein gigantisches Ereignis und wird wohl unvergessen bleiben. In diesen sechs Wochen stimmte nahezu alles. Das Wetter, die Fans, die Stimmung und vor allem die Organisation. Nach innen und nach außen hat die Bundesrepublik Deutschland enorm von diesem Event profitiert. Im Ausland war man während und nach der WM voll des Lobes über die Deutschen (Voeth et al. 2006: S.82). Theo Zwanziger, damaliger Vizepräsident des Organisationskomitees (OK), spricht davon, dass Deutschland mit der Fußball-Weltmeisterschaft einen optimistischen Eintritt ins 21. Jahrhundert vollzogen hat (Zwanziger 2007: S.15).

Eine Vielzahl von Publikationen hat sich seitdem mit diesem Ereignis befasst. Diese beziehen sich größtenteils auf sportliche, ökonomische, gesellschaftliche und kulturelle Aspekte. Ein wichtiger Faktor, der zum Erfolg dieser Veranstaltung beigetragen hat, ist bislang in der Literatur noch nicht umfassend dokumentiert:

„Eine ungemein stabile Basis bei diesem Festival des Weltfußballs bildeten unsere zwölf WM Städte. Sie spielten in vielerlei Hinsicht eine herausragende Rolle während unserer gesamten WM-Kampagne und überzeugten vor den Augen der Weltöffentlichkeit mit sehr guten Ideen und außergewöhnlichen Maßnahmen als herzliche und perfekte Gastgeber“ (Beckenbauer zit. nach Informationspapier des Nürnberger WM Büros 2006: S.3).

Diese Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, die Rolle der WM Städte bzw. deren WM Verwaltungen besser verstehen zu können. Die zwölf WM Verwaltungen werden dabei erstmalig einer vergleichenden Analyse unterzogen. Vorliegende Arbeit hat zum Ziel, den organisationstheoretischen Rahmen zu klären, in dem die WM Verwaltungen tätig waren. Des Weiteren soll analysiert werden, welche Organisationsform die erfolgreichere war. Dies geschieht durch die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

- A. Lassen sich die WM Verwaltungen eher dem klassischen weberianischen Verwaltungsmodell zuordnen, oder dem auf betriebswirtschaftlichen Kriterien basierenden, New Public Management (NPM) Verwaltungsmodell?
- B. Welches der beiden Verwaltungsmodelle erzielte eine erfolgreichere Verwaltungsperformanz?

Diese Forschungsfragen werden für die zwölf WM Städte in dieser Arbeit geklärt. Bei einer Fallzahl von zwölf Städten spricht man in den Politikwissenschaften vom Bereich der vergleichenden Methode. Diese Bezeichnung geht auf Lijphart (1971) zurück. Als Mittelweg zwischen der fallorientierten und der variablenorientierten Vorgehensweise bietet sich zur Analyse solch einer Fallzahl die auf den amerikanischen Sozialwissenschaftler Ragin (1987) zurückgehende Qualitative Comparative Analysis (QCA) Technik an, welche in dieser Arbeit zur Anwendung kommen wird.

Im Anschluss an die Einleitung wird in **Kapitel 2** auf das methodische Vorgehen in dieser Abhandlung eingegangen. Zunächst werden Forschungsdesign und Forschungsstrategie vorgestellt. Am Ende dieses Kapitels wird die Datenerhebung betrachtet, die ein wichtiger Bestandteil der vorliegenden Arbeit war. **Kapitel 3** behandelt das komplexe Umfeld, in welches diese Großveranstaltung eingebettet war. Die darin involvierten Akteure werden beschrieben und deren Beziehungsgeflecht veranschaulicht. Der theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit wird in **Kapitel 4** erläutert. Die typischen Eigenschaften des klassischen und die des NPM Verwaltungsmodells werden diskutiert. Aus diesen beiden organisationstheoretischen Strömungen wird ein Wirkungsmodell entwickelt, welches der Klärung der Forschungsfragen dienen soll. Im Empirieteil in **Kapitel 5** werden die aus der Datenerhebung gewonnenen Informationen für jede einzelne WM Stadt ausführlich geschildert. Die Ergebnisse werden in **Kapitel 6** herausgearbeitet. Die Beantwortung der beiden Forschungsfragen erfolgt in **Kapitel 7**. Darüber hinaus wird im Schlussteil die eigene Vorgehensweise kritisch gewürdigt und Empfehlungen für kommende Großveranstaltungen ausgesprochen.

2. Methodische Vorgehensweise

In diesem Kapitel steht zunächst die grundlegende Frage im Vordergrund, wie ein komplexes Ereignis wie die Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland untersucht werden kann.

Ein soziales Phänomen wie die WM entsteht durch das Zusammenspiel einer Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren. Ein experimentelles Design mit einer zufälligen Einteilung in Versuchs- und Kontrollgruppe, Vorher-Nachher Messungen, gezielter Treatmentsetzung sowie einer Kontrolle von möglichen Drittvariablen bietet die beste Möglichkeit, Kausalitäten zu untersuchen (Schnell et al. 1999: S.214; De Vaus 2001: S.53-59). Solch eine ideale Voraussetzung liegt jedoch in den Sozialwissenschaften äußerst selten vor, da sich die Ausprägungen der interessanten Merkmale nicht gezielt und kontrolliert manipulieren lassen (Schnell et al. 1999: S.219; De Vaus 2001: S.59). Aus diesem Grund sind *Ex-post-facto-Anordnungen* die in den Sozialwissenschaften am weitesten verbreitete Untersuchungsform (Schnell et al. 1999: S.220). Kennzeichnend für ein Ex-post-facto-Design ist, dass sowohl unabhängige als auch abhängige Variablen gemessen werden, aber die Störvariablen nicht kontrolliert werden können¹ (Schnell et al. 1999: S.220). Das Design ist in Form einer *Querschnittstudie* angelegt, für die charakteristisch ist, dass zum gleichen Zeitpunkt unterschiedliche Personen einmalig befragt werden² (De Vaus 2001: S.170). Die angewandte Forschungsstrategie ist eine *rückblickende*, d. h. es wird versucht eine erfolgreiche Verwaltung von einer weniger erfolgreichen WM Verwaltung zu unterscheiden, indem möglichst alle zentralen erklärenden Variablen in die Betrachtung mit einbezogen werden³ (Ganghof 2005: S.76/77). Das Forschungsdesign dieser Arbeit und die gewählte Forschungsstrategie sind gewiss nicht unfehlbar. Dennoch wurde aus Gründen der Praktikabilität und der gegebenen sozialen Realität diese Vorgehensweise gewählt. Zunächst wird aufgezeigt, welche zwei grundlegenden Ansätze des Vergleichs in den Sozialwissenschaften existieren, um daraufhin zu begründen, welche Strategie für die vorliegende Arbeit gewählt wird. Zuletzt werden methodische Überlegungen, welche die Datenerhebung betreffen, ausgeführt.

¹ Ex-post-facto Designs haben nicht nur das Problem der Kontrolle von Drittvariablen, sondern auch das Problem der Varianz der unabhängigen Variablen und das Problem der kausalen Reihenfolge der Variablen (Schnell et al. 1999: S.220-226).

² Zur Schwäche von Querschnittsdesigns: „(...) The panel design enables us to compare groups in terms of different amounts of change on the dependent variable while the cross-sectional design involves comparing the groups simply in terms of difference on the dependent variable“ (De Vaus 2001: S.171).

³ Zu den Schwächen dieser Vorgehensweise: Ganghof (2005: S.79).

2.1 Die beiden Methodenschulen des Politikvergleichs

Beim Vergleich unterscheidet man in den Sozialwissenschaften zwei verschiedene Ansätze: den variablenorientierten bzw. quantitativen und den fallorientierten bzw. qualitativen (Ragin 2000: S.23). Vereinfacht dargestellt legt der variablenorientierte Ansatz eher Wert auf die Generalisierbarkeit von Erkenntnissen, anstatt auf die Komplexität eines sozialen Phänomens einzugehen. Beim fallorientierten Ansatz steht die ganzheitliche Betrachtung gegenüber der Generalisierbarkeit im Vordergrund (Ragin 1987: S.54). Die zentralen Unterschiede der Verfahren sind in Tabelle 1 aufgeführt. Beide Ansätze werden in der vergleichenden Politikwissenschaft kontrovers diskutiert.

Aspekt	Qualitativ bzw. fallorientiert	Quantitativ bzw. Variablenorientiert
Forschungsziel	Erklärung des Outcomes bei individuellen Fällen	Messung des durchschnittlichen Effektes von unabhängigen auf abhängige Variablen
Vorgehensweise	Rückwärtsgerichtetes Forschungsdesign	Vorwärtsgerichtetes Forschungsdesign
Verständnis von Kausalität	Mathematische Logik (hinreichende und notwendige Bedingungen)	Additives Verständnis von Kausalität, Statistische Theorie, Wahrscheinlichkeitslehre
Äquifinalität	Mehrere Pfade können zum Ergebnis führen	Konzept nicht vorhanden
Gewichtung und Bedeutung einzelner Fälle	Einzelne Fälle können von besonderer Wichtigkeit sein	Alle Fälle werden in der Regel gleich gewichtet
Umgang mit sich widersprechenden Fällen	Modifikation der Theorie, diese Fälle sind besonders interessant	Können ignoriert werden, wenn sie nicht systematisch die Theorie widerlegen
Fallselktion	Sorgfältige Entscheidung und Begründung der Fallauswahl	Zufallsauswahl
Generalisierbarkeit	Kaum möglich, Ergebnisse beschränkt auf untersuchte Fälle	Möglich

Tabelle 1: Unterschiede der qualitativen und quantitativen Methode. Modifizierte Darstellung nach Mahoney und Goertz (2006: S.2).

Man kann lange darüber streiten, ob eher der qualitative oder der quantitative Weg zum besseren Ergebnis führt. In der einschlägigen Literatur wird dies auch ausführlich getan. Egal für welche Schule man sich entscheidet, letztlich kommt es darauf an, wie King, Keohane und

Verba betonen, die Logik der Inferenz einzuhalten (1994: S.3). Darüber hinaus muss die Vorgehensweise öffentlich zugänglich sein, die Schlussfolgerungen sind als insgesamt unsicher zu betrachten und die methodische Vorgehensweise muss begründet werden (King et al. 1994: S.7-9). Die Angemessenheit einer Methode hinsichtlich der Fragestellung und des Gegenstands der Untersuchung sollte das entscheidende Kriterium der Auswahl darstellen und nicht die ideologische Voreingenommenheit des Forschers (Pickel et al. 2003: S.9).

2.2 Schlussfolgerung für das eigene Vorgehen

Insgesamt gab es zwölf WM Städte. Bei dieser Fallzahl macht die Anwendung statistischer Verfahren keinen Sinn, aber es ist mehr möglich als die klassische Fallstudienvorgehensweise. Als Mittelweg zwischen der fallorientierten und der variablenorientierten Vorgehensweise bietet sich die auf den amerikanischen Sozialwissenschaftler Charles Ragin (1987) zurückgehende *Qualitative Comparative Analysis (QCA)* Technik an, die versucht diese „methodische Lücke zu schließen“ (Schneider und Wagemann: S.26). Wie dem Namen zu entnehmen, ist diese aber immer noch eng an die qualitative Methodentradition angelehnt (Ragin 2000: S.13). In der Regel handelt es sich dabei um einen Small N Ansatz, d. h. wenigen Fällen steht eine größere Anzahl an Variablen gegenüber (Muno 2003: S.19; Berg-Schlosser 2003: S.105). Damit befindet sich die QCA bildlich gesehen zwischen der qualitativen Fallstudie und der quantitativen Analyse. In den vergleichenden Politikwissenschaften spricht man hierbei vom Bereich der vergleichenden Methode. Diese Bezeichnung geht auf Lijphart zurück (1971). In seinem Artikel grenzt er diese zur Fallstudienmethode und zur statistischen Methode genauer ab und zeigt deren Stärken und Schwächen auf (Lijphart 1971: S. 683-691). Die Methode der QCA⁴ wurde von Ragin (2000) zur Fuzzy-Set-QCA (fsQCA) erweitert. Sie ist eine technische Weiterentwicklung von John Mills berühmt gewordener Methode der Differenz und der Übereinstimmung, die als die klassischen Instrumente kausaler Schlussfolgerungen in vergleichenden Studien mit Small Ns gelten (Schneider und Wagemann 2003: S.107).

Grundlage für das Verständnis der QCA sind die beiden Begrifflichkeiten der *hinreichenden und notwendigen Bedingung*. Fragestellungen und Hypothesen, die auf hinreichenden und notwendigen Bedingungen basieren, sind in den Sozialwissenschaften weit verbreitet (Goertz und Starr 2003: S.21; Seawright 2002: S.180/181). Ein Bedingung wird dann als hinreichend

⁴ Im Bereich der vergleichenden Methode gibt es nicht die Methode schlechthin. Es existiert eine Reihe von Methoden, die in diesem Bereich angewendet werden - die QCA ist eine davon.

angesehen, wenn sie für jeden Fall in der durchgeführten Studie zu dem zu untersuchenden Outcome führt (Schneider und Wagemann 2007: S.32):

$$X \rightarrow Y \text{ („wenn } X, \text{ dann } Y\text{“)}$$

Gegensätzlich verhält es sich bei der Definition einer notwendigen Bedingung. Eine Bedingung gilt als notwendig, wenn sie immer dann, wenn das Outcome auftritt, auch vorliegt (Schneider und Wagemann 2007: S.37):

$$X \leftarrow Y \text{ („wenn } Y, \text{ dann } X\text{“)}$$

Ziel einer QCA Analyse ist das Auffinden von eben diesen hinreichenden und notwendigen Bedingungen. Wie bereits erwähnt gibt es unterschiedliche QCA Techniken - die von Ragin (1987) zunächst entwickelte Crisp-Set-QCA (csQCA) und die von ihm weiterentwickelte *Fuzzy-Set-QCA* (fsQCA) (Ragin 2007). Das Konzept der csQCA beruht auf den Prinzipien der Booleschen Logik und Kombinatorik (Pickel et al. 2003: S.14), das der fsQCA hingegen auf der Fuzzy Logik (Böhme 1993: S.4-6). Bei der csQCA ist es erforderlich alle verwendeten Variablen zu dichotomisieren, was zu einem enormen Informationsverlust führt (Berg-Schlosser 2003: S.118). Bei der fsQCA hingegen können zwischen den beiden Extremen des Vorliegens und Nicht-Vorliegens einer Eigenschaft verschiedene Abstufungen erfasst werden. Dies macht die technischen Vorgänge zwar komplizierter, führt aber zu „inhaltsvalideren Operationalisierungen der verwendeten Konzepte und damit auch zu realitätsgetreueren Analyseergebnissen“ (Schneider und Wagemann 2007: S.21). Da anhand der fsQCA die Variablen differenzierter erfasst werden können (Jahn 2006: S.434), wird diese zur Anwendung kommen, und von einer Verwendung der csQCA Abstand genommen.

Ein großer Vorteil des fsQCA ist, dass Fälle als Konglomerate betrachtet werden (Blatter et al. 2007: S.108). Es wird davon ausgegangen, dass die unabhängigen Variablen untereinander starke Zusammenhänge aufweisen. Aufgrund dessen kann die fsQCA besser das Problem der Äquifinalität angehen, denn es wird untersucht, ob mehrere Pfade zum Ergebnis führen (Blatter et al 2007: S. 110). Von daher ist die QCA ein geeignetes Instrumentarium um INUS-Bedingungen festzustellen (Schneider und Wagemann 2007: S.79). Solch eine Bedingung ist ein „selbst nicht hinreichender, aber notwendiger Teil einer Bedingung, die selbst nicht notwendig aber hinreichend für ein Ereignis ist“ (Mackie 1974: S.63). Oder weniger kompliziert ausgedrückt: Eine Bedingung führt nicht alleine sondern nur in Kombination mit anderen Bedingungen zu einem Ergebnis. Ein grundlegender Vorteil der Methode ist darüber hinaus die Möglichkeit bereits mit mittelgroßen Fallzahlen arbeiten zu können, zu welchen es bislang

wenig Studien gibt (Ragin 2000: S.25). Soziale Phänomene können mittels fsQCA sehr gut auf multiple Kausalität untersucht werden. Die variablenorientierte Forschung hat dabei Schwierigkeiten, da deren analytisches Werkzeug hierfür nicht geeignet ist (Ragin 1997: S.40; Blatter et al. 2007: S.111). Die ganzheitliche Betrachtung von Fällen - Merkmal qualitativer Studien und typisches Kennzeichen der fsQCA (Blatter et al. 2007: S.109) – ist eine Grundvoraussetzung um die WM Verwaltungen vergleichen zu können. Goertz unterscheidet zwischen trivialen und relevanten notwendigen und hinreichenden Bedingungen (2006: S.105). Mit der fsQCA lässt sich die Trivialität und Relevanz einer solchen Bedingung treffend veranschaulichen. Die Probleme, die das Analyseverfahren mit sich bringt, sind jedoch nicht von der Hand zu weisen. Diese werden in Abschnitt 7.2 behandelt, nachdem die anhand dieses Verfahrens ermittelten Ergebnisse vorliegen. Da die fsQCA jedoch eine Alternative zur rein qualitativen oder rein quantitativen Vorgehensweise darstellt und das Aufdecken multippler Kausalitäten ermöglicht, ist sie für die Fragestellung dieser Arbeit ein lohnenswert zu verfolgender Ansatz.

2.3 Datenerhebung

Es ist gelungen, alle 12 WM Städte für eine Kooperation zu gewinnen. Da sich alle WM Verwaltungen - und somit alle „Elemente der Grundgesamtheit“ (Schnell et al. 1999: S.249) - in der Analyse wieder finden, spricht man von einer *Vollerhebung*. Dies war von vornherein das Ziel des Forschungsplans und konnte erreicht werden.

Ein *Pretest* wurde mit Frau Stephan, der Geschäftstellenleiterin des WM Büros Stuttgart, durchgeführt. In dieser Voruntersuchung wurde der bis dato entwickelte Fragebogen erprobt, denn „jeder Fragebogen muss vor dem Beginn der eigentlichen Datenerhebung in einem Pretest empirisch getestet werden“ (Schnell et al. 1999: S.324). Im Anschluss an dieses Gespräch ist das endgültige Messinstrument entstanden. Bei der Frageformulierung wurden die Hinweise und Empfehlungen von Schnell et al. (1999: S.312-324) zur Konstruktion von Fragebögen befolgt.

Um die erforderlichen Daten zu erheben wurden *qualitative Interviews* durchgeführt. Diese bieten sich u. a. bei Forschungsthemen an, „die noch wenig erforscht sind, bei komplizierten Problemmaterien und Wirkungszusammenhängen (...), und bei Befragungen, in denen ein Vertrauensverhältnis zwischen Interviewern und Interviewten aufgebaut werden muss und eine standardisierte Befragung höchstens eine offizielle Version von Sachverhalten oder Ab-

läufen erfasst“ (Blatter et al. 2007: S.60) an. Jeder dieser Punkte trifft auf die vorliegende Datenerfassung zu und wäre somit für sich alleine schon eine ausreichende Begründung um ein qualitatives Interview zu führen. Der Vorteil von qualitativen Interviews ist der, dass der Wissenschaftler bei dieser Art der Datenerhebung viele nützliche Hintergrundinformationen gewinnen kann (Blatter et al. 2007: S.61). Bei der vorliegenden Arbeit wurden zwei verschiedene Arten von qualitativen Interviewtechniken genutzt. Zum einen wurden teilstrukturierte Interviews mit den jeweiligen WM Experten vor Ort durchgeführt. Dabei handelte es sich um Gespräche, die aufgrund „vorbereiteter und vorformulierter Fragen strukturiert werden“ (Schnell et al 1999: S.300). Der Interviewer hat bei dieser Form des Gesprächs die Möglichkeit, die „Abfolge der Fragen je nach Verlauf des Gesprächs selbst festzulegen, ist jedoch gehalten, vorgegebene Frageformulierungen zu benutzen und den gesamten vorgegebenen Fragenkatalog innerhalb der Befragung abzuarbeiten“ (Schnell et al 1999: S.300). Für die Vergleichbarkeit der Interviews war diese Form der Befragung unerlässlich. Zusätzlich zu diesen Interviews wurde ein weiteres Experteninterview mit Andreas Kroll, der für das Organisationskomitee (OK) Deutschland tätig war, geführt⁵. Dabei handelte es sich um ein explorativ geführtes Interview, bei dem die Interviewsituation wenig strukturiert war (Schnell et al 1999: S.301). Es wurden nur drei Themenblöcke vorgegeben, die dann im Einzelnen abgehandelt worden sind⁶.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden insgesamt 13 Experteninterviews geführt⁷. Davon 12 mit den WM Experten der jeweiligen Austragungsorte und ein Interview mit einem Experten des OK Deutschland. Die Interviews mit der WM Stadtexpertin in Stuttgart, Frau Stephan, und mit dem Experten des OK Deutschland, Herrn Kroll, fanden in Form eines persönlichen Gesprächs statt. Die restlichen 11 Gespräche waren Telefoninterviews.

Bezüglich der WM waren alle Gesprächspartner wichtige Funktionsträger und hatten einen privilegierten Zugang zu Informationen. Somit gelten sie im Sinne von Meuser und Nagel als Experten (2002: S.73). Mit folgenden Personen wurden die Gespräche durchgeführt:

⁵ Mehr dazu in Abschnitt 4.4.2

⁶ Unter Anhang 1 befindet sich der Fragebogen für die Stadtexperten und unter Anhang 2 der Fragebogen für den OK Experten.

⁷ Alle Interviews wurden transkribiert. Jedoch wurden Stellen ausgelassen, die nicht die konkrete Fragestellung betrafen (Meuser und Nagel 2002: 83). Solche Stellen sind mit Klammern (...) markiert.

Stadt	Gesprächspartner
Berlin	Dr. Christoph Dahms, Zuständig für die Leitung des WM Büros
Dortmund	Elisabeth Böker, Stellvertretende Leiterin des WM Büros
Frankfurt	Angelika Strötz, WM Beauftragte der Stadt
Gelsenkirchen	Theodor Wagner, WM Beauftragter der Stadt
Hamburg	Michael Thomsen, Mitarbeiter des WM Büro
Hannover	Ralf Sonnenberg, Mitarbeiter des WM Büros
Kaiserslautern	Erwin Saile, WM Beauftragter der Stadt
Köln	Stefanie Linke-Lorenz, Mitarbeiterin im WM Büro
Leipzig	Christoph Hümmeler, Mitarbeiter im WM Büro
München	Cornelia Plätzer, Mitarbeiterin im WM Büro
Nürnberg	Peter Murrmann, WM Beauftragter der Stadt
Stuttgart	Melanie Stephan, Geschäftsstellenleiterin WM Büro
OK Deutschland	Andreas Kroll, Städte- und Stadienbeauftragter

Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner.

3. Grundlagen

Zu Beginn dieses Kapitels wird das Konzept einer Sportgroßveranstaltung genauer spezifiziert.

Eine Weltmeisterschaft (WM) im Fußball braucht einen Veranstalter. Dieser ist die Fédération Internationale de Football Association (FIFA), ein Verein Schweizerischen Rechts mit Sitz in Zürich (FIFA 2008a) und einer der mächtigsten Verbände der Welt. Ein kurzer Blick hinter die Kulissen erfolgt in dieser Arbeit.

Der Ausrichter für die FIFA in Deutschland ist der Deutsche Fußball-Bund (DFB). Der DFB setzte ein, aus seinen Strukturen hervorgegangenes, Organisationskomitee (OK) unter dem Vorsitz von Franz Beckenbauer ein. Unter der Leitung des OK wurde die Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland organisiert. Sowohl der Ausrichter als auch der Organisator werden genauer betrachtet. Bei der Vorstellung des OK wird auch auf die Vorgeschichte der WM Vorbereitungen eingegangen, die nötig waren, um dieses Ereignis in die Wege zu leiten. Diese sind wichtig um die Entstehung und Arbeit der WM Büros besser nachvollziehen zu können.

Jedes Land hat seine charakteristischen Eigenheiten, die eine Veranstaltung wie die Fußballweltmeisterschaft bisher immer einzigartig gemacht haben. Der Föderalismus ist ein Grundpfeiler der Bundesrepublik Deutschland und bildete für die Durchführung der Fußballweltmeisterschaft eine wichtige Rolle. Es wird aufgezeigt, welche Rolle der Bund, die Länder und die WM Städte gespielt haben.

Zuletzt erfolgt ein zusammenfassender Blick auf dieses komplexe Organisationsgeflecht. Ein solch gewaltiges Ereignis wie die Fußball-Weltmeisterschaft kann nur durch ein Zusammenspiel von mehreren Akteuren bewältigt werden.

3.1 Die Fußball-Weltmeisterschaft – eine Einordnung

Eine Fußball-Weltmeisterschaft gibt es nur alle vier Jahre. Neben den Olympischen Sommerspielen gibt es wohl kein gigantischeres Ereignis auf unserem Planeten. Um das Event Fußball-Weltmeisterschaft klar einordnen zu können, erfolgt zu Beginn eine definitorische Abgrenzung zu anderen Veranstaltungsformen.

In der einschlägigen Literatur fällt die Veranstaltungsform einer Fußball-Weltmeisterschaft unter die Rubrik *Mega-Event*⁸. Die Bezeichnung Mega-Event beschränkt sich ausschließlich auf die Olympischen Spiele, Weltausstellungen und Fußball-Weltmeisterschaften (Rahmann et al 1998: S.66).

Zwei Dinge zeichnen nach Horne und Manzenreiter ein Mega-Event aus: Zum einen haben sie signifikante Konsequenzen für die Veranstaltungsstadt, -region und -nation, in der sie stattfinden und zum anderen rufen sie ein enormes Medienspektakel hervor (2006: S.2). Unter Mega-Events versteht man universelle Großveranstaltungen, denen ein großes internationales Interesse entgegengebracht wird und die umfangreiche Touristenströme anziehen (Zemann 2005: S.10). Damit verbunden sind erhebliche ökonomische Effekte. Mega-Events haben klar festgelegte Anfangs- und Endtermine (Schneider 1993: S.115). Die kurze Dauer darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Vor- und Nachbereitungszeit sowie der Zeithorizont der von Großveranstaltungen ausgeht immens ist (Hall 1992: S.4). Eine Fußball-Weltmeisterschaft ist ein sportliches Mega-Event mit internationaler Dimension, wobei sich die „Möglichkeiten der nationalen Impulsgebung aus der Einzigartigkeit, dem Status und der Güte der professionellen Vermarktung ergeben“ (Rahmann et al. 1998: S.17). Keine andere Sportart hat dieses Level der Kommerzialisierung so erreicht wie der Fußball (Marivoet 2006: S.139). Was sich vor und nach diesem so einfachen Spiel über zweimal 45 Minuten im Laufe der Zeit alles entwickelt hat ist „für viele wirklich unvorstellbar“ (Niersbach 1999: S.130). Zum Gelingen eines Mega-Events rund um den Fußball müssen viele Akteure beitragen die nun genauer vorgestellt werden.

3.2 Der Veranstalter - die Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

Die FIFA, die 1904 in Paris gegründet wurde (FIFA 2008b), organisiert den Fußball weltweit (Flory 1997: S.13). Seit ihrer Gründung hat die FIFA eine *globale Expansion* sondergleichen hingelegt. Von anfänglich sieben europäischen Mitgliedsverbänden zu mittlerweile 208 Verbänden (FIFA 2008c). Das sind insgesamt mehr Mitgliedsländer als in der UNO zu finden sind. Nicht ohne Grund fühlen sich die letzten beiden Präsidenten, Joao Havelange und Sepp Blatter, unter denen die FIFA erst richtig mächtig wurde, auf Augenhöhe mit den führenden Politikern dieser Welt.

⁸ Im weiteren Verlauf der Arbeit sind die Begriffe Sportgroßveranstaltung, Großveranstaltung oder Veranstaltung immer gleichbedeutend mit einem Mega-Event.

Diese Vielzahl an Verbänden ist wiederum in sechs regionale Dachverbände unterteilt, die so genannten Konföderation. Da diese mächtig sind und Einfluss auf den Fußball ausüben, seien sie namentlich kurz erwähnt:

- UEFA: Union des Associations Européennes de Football
- CONMEBOL: Confederación Sudamericana de Fútbol
- CONCACAF: Confederación Norte-/ Centroamericana y del Caribe de Fútbol
- CAF: Confédération Africaine de Football
- AFC: Asian Football Confederation
- OFC: Oceania Football Confederation (Sugden und Tomlinson 1998: S.6)

In den FIFA Statuten (FIFA 2007a) werden in Artikel 21 bis 54 die *wichtigsten Institutionen* der Organisation genannt: Der Kongress, das Exekutivkomitee und der Präsident⁹. Für die gesamte Organisation der Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland ist es von Relevanz zu wissen, wo die Entscheidungen beim Veranstalter getroffen werden und wie diese entstehen. Laut Artikel 22 (FIFA 2007a: S.20) trifft sich der Kongress mindesten einmal im Jahr. In Artikel 25 (FIFA 2007a: S.22/23) sind die Aufgabenbefugnisse des Kongresses dargestellt. Er entscheidet u. a. über die politischen Leitlinien der FIFA und über den Beitritt neuer Mitgliedsländer. Als wichtigste Funktion kommt hinzu, dass er alle vier Jahre den FIFA-Präsidenten wählt. Den beiden Autoren Kistner und Weinrich zufolge läuft dieser Prozess alles andere als politisch korrekt ab, denn die „Strukturen der Weltsportverbände sind dermaßen basisdemokratisch, dass sie de facto die Errichtung perfekt funktionierender Autokratien ermöglichen“ (1998: S.20). Da in dem Gremium alle Verbände die gleiche Stimme haben, lassen sich „kinderleicht Mehrheiten schaffen“ (Kistner und Weinrich 1998: S.20). Dies geschieht mit „Geld, dass in Entwicklungsprogramme fließt, und dessen tatsächlicher Verbleib in manch einem arg zerrütteten Land kein Mensch jemals nachprüft“ (Kistner und Weinrich 1998: S.20). Das Exekutivkomitee ist ebenfalls in wichtige Entscheidungsprozesse integriert (FIFA 2007a: S.26-28), wie beispielsweise die Vergabe von Fernseh- und Marketingrechten (Kistner und Weinrich 1998: S.121). Außerdem kann das Komitee, laut Artikel 31, den Generalsekretär benennen oder abberufen, der dem Generalsekretariat der FIFA – also der Verwaltung – vorsitzt. Es trifft sich mindestens zweimal pro Jahr. Der Artikel 32 (FIFA 2007a: S.29) bezieht sich auf den mächtigsten Posten, den es im Weltfußball zu vergeben gibt: Den des FIFA-Präsidenten. Er muss u. a. die Beschlüsse des Kongresses und des Exekutivkomitees

⁹ Die Ständigen Kommissionen gehören auch dazu. Die Finanzkommission ist davon diejenige, die die größte Machtfülle hat. Die anderen Kommissionen sind diesbezüglich zu vernachlässigen.

mit Hilfe des Generalsekretariats umsetzen und überwachen. Er ist für die Kommunikation der Mitglieder und Konföderationen untereinander zuständig, sowie für die Außenrepräsentation der FIFA. Dass der Präsident dabei - was im Speziellen auf den langjährigen Ex-Präsidenten Joao Havelange zutrifft, dem der aktuelle Präsident, Sepp Blatter, jedoch in nicht viel nachsteht - „dem einzigen Gesetz folgt, das sogar für ihn gilt: Dem Gesetz der Schwerkraft“ (Kistner und Weinrich 1998: S.9), ist wohl stark polemisierend formuliert – aber auch nicht gerade von der Hand zu weisen.

Bei der FIFA handelt es sich um eine Non-Profit-Körperschaft der Allgemeinheit, bei der die Öffentlichkeit ein Recht darauf hat, über die *Geschäftstätigkeiten* informiert zu werden (Kistner und Weinrich 1998: S.110). Kistner und Weinrich kritisieren, dass dies nicht geschieht, da die FIFA in stark steuerbegünstigten und sogar steuerfreien Netzwerken in aller Welt arbeitet, die weder einer Regierung noch einer geordneten Basis zuzuordnen sind (1998: S.19). Die FIFA ist in der Schweiz als ein nicht-profitorientierter Verband eingetragen und zahlt einen Steuersatz von 4,25 Prozent (Arens 2006). Hinzu kommt, dass das „bisschen Kontrolle“, welches bei der FIFA existiert, quasi von eigenem Personal ausgeübt wird (Kistner und Weinrich 1998: S.19, 87/88). Der größte Kritiker des geschäftlichen Gebarens der FIFA dürfte wohl der Journalist Andrew Jennings sein¹⁰. Dieser prangert an, dass führende Fußballfunktionäre Zahlungen in Millionenhöhe von einem Marketingunternehmen angenommen haben, das die Fernsehrechte für die Weltmeisterschaften von 2002 und 2006 erworben hat (Jennings 2006).

Die Weltmeisterschaft in Deutschland war für die FIFA ein äußerst lukratives Geschäft. Aus den oben angesprochenen Gründen ist der finanzielle Rahmen jedoch schwierig nachprüfbar. Eigenen Angaben zu Folge hat die FIFA von 1. Januar 2003 bis 31. Dezember 2006 einen Gewinn von 816 Mio. Schweizer Franken erzielt (FIFA 2007b: S.15). Dabei entfällt der Großteil auf die Weltmeisterschaft.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die FIFA einer der mächtigsten Verbände weltweit ist. Dessen ist sich die entsprechend herrisch auftretende Führungselite auch bewusst. Sie arbeitet mit ebenso mächtigen Sponsoren und Funktionären zusammen, die ihrerseits Interessen verfolgen. Das dabei viel mit unlauteren Methoden abläuft ist wohl anzunehmen. Gebauer (zit. nach Kistner und Weinrich 1998: S.56) spricht von „beeindruckenden Strukturen (...)“. Da beruht häufig alles nur auf mündlichen Absprachen, gar nicht auf Verträgen. (...) Gemeinsam hecken sie aus, was sie für Möglichkeiten haben. Da bleiben komplizierte Netzwerke über

¹⁰ Laut FIFA Kommunikationschef Markus Siegler der einzige Journalist, der bei der FIFA Hausverbot hat (Personenlich.com 2006)

Jahrzehnte in der Hand von wenigen Leuten. Andere kommen kaum rein, mit demokratischen Wegen ist da nicht viel zu machen“. Für die deutschen Städte, den Ausrichter DFB und den Organisator OK war die FIFA kein einfacher Partner, um zusammen dieses Großereignis erfolgreich zu gestalten. Dass die FIFA auch lange Zeit im Vorfeld der WM wenig beliebt war, zeigte sich an der Berichterstattung der Medien: „Da wurde sehr stark, v. a. von der Süddeutschen Zeitung gegen die FIFA geschossen“ (Kroll 2007: S.3). Dies gipfelte sogar darin, dass Sepp Blatter in München beim Eröffnungsspiel ausgepiffen wurde. Letztendlich verpuffte die ganze Kritik jedoch, da die „WM an sich viel zu stark war, als dass sie durch solch ein Störfeuer einen bleibenden Schaden hätte erleiden können“ (Kroll 2007: S.3).

3.3 Der Ausrichter - der Deutsche Fußball-Bund (DFB)

Mit seinen über 6 Mio. Mitgliedern stellt der DFB die *mitgliederstärkste Organisation im deutschen Sportverband* dar (Meier 2005: S.14) und zwar konkurrenzlos, da der DFB die einzige Spitzenvereinigung des deutschen Fußballsports ist (Flory 1997: S.16). Nicht eingerechnet sind darin die ganzen „Enthusiasten aller Altersklassen, die nach Lust und Laune auf irgendwelchen Wiesen oder Bolzplätzen vom Phänomen Fußball gepackt werden“ (Niersbach 1999: S.130). Weltweit betrachtet stellt der DFB sogar den größten Einzelsportverband der Welt dar (Flory 1997: S.16). In insgesamt 180 000 Mannschaften in fast 27 000 Vereinen sind diese über 6 Mio. Mitglieder organisiert (Niersbach 1999: S.130). Wie diese Zahlen zeigen, hat der DFB eine unglaublich große Basis. Diese muss organisiert sein: Es existieren fünf Regionalverbände¹¹, denen insgesamt 21 Landesverbände zugeordnet sind. Die Landesverbände gliedern sich wiederum in Kreise und Bezirke (Niersbach 1999: S.130/131). Der DFB hat für Ordnung in dieser vielfältigen deutschen Fußballlandschaft zu sorgen. Damit diese gewährleistet werden kann, hat sich der DFB eine Satzung gegeben (Flory 1997: S.16). Diese wird von den knapp zweihundert Delegierten des DFB Bundestages erlassen. Der DFB Bundestag tagt im Drei-Jahres-Rhythmus und wählt zudem das DFB Präsidium, den Vorstand sowie die Vertreter für die Ausschüsse (Niersbach 1999: S.133).

Die *Geschäftsführung des DFB* liegt beim Generalsekretariat und vier weiteren DFB Direktoren (Niersbach 1999: S.135). Hier sitzen die Mächtigen des Fußballs und nicht in der „vermeintlich ersten Reihe“ der Präsidenten, Landesfürsten und Mitgliedern des Vorstandes oder Beirates (Klein 1994: S.60). Der Generalsekretär ist Horst Rudolf Schmidt (Niersbach 1999:

¹¹ Der Norddeutsche Fußball-Verband, der Nordostdeutsche Fußball-Verband, der Süddeutsche Fußball-Verband, der Südwestdeutsche Fußball-Verband und der Westdeutsche Fußball-Verband.

S.135). Er spielte eine entscheidende Rolle, als Vizepräsident des OK, bei der Weltmeisterschaft. Die Direktionen sind zuständig für:

1. Recht, Personal und Verwaltung
2. Liga, Marketing, Wirtschaft und Finanzen
3. Jugend, Schule, Teammanagement und Ausbildung
4. Presse, Publikationen und PR (Klein 1994: S.60)

Der DFB hat sich im deutschen Sport eine *finanzielle Unabhängigkeit* erworben, die einzigartig ist, da „praktisch alle anderen Sportverbände öffentliche Zuschüsse erhalten“ (Niersbach 1999: S.137). Beiträge erhebt der DFB bei den Regional- und Landesverbänden und den Profivereinen aus der ersten und zweiten Liga – bei letzteren ist der DFB auch zu gewissen prozentualen Anteilen an den Zuschauereinnahmen beteiligt (Niersbach 1999: S.137). Die Haupteinnahmequelle stellen jedoch Lizenzeinnahmen aus dem Verkauf von Fernseh- und Hörfunkrechten an Rechtverwertungsgesellschaften dar. Von diesen wird ein großer Teil wiederum an die Vereine ausgeschüttet. Laut Klein klafft dazwischen jedoch eine große finanzielle Lücke zugunsten des DFB (1994: S.87). Die Delegierten des DFB-Bundestages können zwar im Jahresbericht in „dürftigen Zahlen den finanziellen Status ihres Verbandes erraten“ (Klein 1994: S.92), Klarheit über das Wirtschaften des DFB schafft dieser jedoch nicht. Das rührt daher, dass der DFB diese enorm finanzträchtigen Geschäfte über seine Wirtschaftsdienste GmbH abwickelt (Klein 1994: S.101) und beim DFB nur „wenige Auserwählte (...) über die Aktivitäten der Wirtschaftsdienste unterrichtet“ sind (Klein 1994: S.102).

3.4 Der Organisator - das Organisationskomitee Deutschland (OK)

Aus der bestehenden Verbandsorganisation des DFB heraus entstand eine Struktur, die die WM in Deutschland vor Ort zu organisieren hatte: Das OK Deutschland. Diese Entscheidung ist beim DFB schon früh gefallen, da man gesehen hatte, dass die Franzosen bei ihrer Weltmeisterschaft 1998 fast fünfhundert Vollzeitkräfte benötigten, um die gigantische Veranstaltung in ihrem Land in 10 Städten durchzuführen (Niersbach 1999: S.136). Von daher wurde am 1. Januar 2001 in Frankfurt das OK gegründet (Niersbach 2006). Neben dem Hauptsitz an seinem Gründungsort in Frankfurt hatte das OK eine größere Außenstelle in München. Ab Mitte 2004 wurden darüber hinaus an jedem Spielort OK Außenstellen eingerichtet und die jeweiligen Geschäftsführer der Außenstellen wurden von Andreas Kroll, dem Beauftragten des OK für Städte und Stadien, eingestellt (Kroll 2007: S.1). Nach Riedmüller eine gängige

Praxis, da Spitzenverbände häufig offiziell als Veranstalter auftreten, die Durchführung von Wettkämpfen vor Ort dann aber meistens Vereinen oder anderen Organisationen überlassen (2003: S.80).

Der Präsident des OK war Franz Beckenbauer. In dieser Funktion wurde er schon lange vor der WM zur Vorzeigefigur des Gastgeberlandes. Während der WM war er überall zu finden und hat sich in den Köpfen der Leute unwiederbringlich ein Denkmal gesetzt. Man kann wohl behaupten, dass ohne ihn die WM nicht so erfolgreich gewesen wäre. Studien zeigten, dass die meisten Mitglieder des OK der Bevölkerung weitgehend unbekannt sind und nur Franz Beckenbauer von der Hälfte der Befragten mit dem Ereignis in Verbindung gebracht wird (Voeth und Sandulescu 2004: S.24). Neben Franz Beckenbauer gab es drei Vizepräsidenten, wobei einer bereits Erwähnung fand – Horst R. Schmid. In dessen Zuständigkeitsbereich lag die Turnierorganisation, Unterbringung, Tourismus, Sicherheit, Transport, Verkehr, Protokoll, Hospitality, Eröffnungs- und Schlussfeier, Ticketing und der Bereich Städte und Stadien. Mit letzterem also auch der Bereich, der entscheidend für diese Arbeit ist. Wolfgang Niersbach, ein weiterer Vizepräsident, war zuständig für PR, Medien und Kommunikation, Marketing, Veranstaltungen, Presse- und Medieneinrichtungen sowie Akkreditierungen. Der dritte Vizepräsident und aktuelle DFB Präsident, Theo Zwanziger, war zuständig für die allgemeine Organisation, Recht, Finanzen und Personal (Niersbach 2006).

Kontrolliert wurde das OK durch den WM Aufsichtsrat und das WM Kuratorium. Darin vertreten waren namhafte Sportfunktionäre und Politiker.

Der *Gesamtetat des deutschen OK* belief sich auf 430 Mio. Euro und enthielt keine öffentlichen Gelder. Dies gilt auch für die Bewerbung um die Ausrichtung der Fußball WM 2006 seitens des DFB. Das Risiko eines wirtschaftlichen Verlusts bei der WM 2006 trug alleine der DFB, eine Ausfallbürgschaft des Bundes gab es nicht (BMI 2006: S.20). Das Budget setzte sich aus drei Einnahmesäulen zusammen: 200 Mio. Euro für Ticketing, 60 Mio. Euro durch die Gelder der Sponsoren Nationale Förderer und einen FIFA-Zuschuss von 170 Mio. (Voeth et al. 2006: S.20). Im September 2006 konnte das OK eine positive finanzielle WM-Bilanz präsentieren: einen Überschuss von 135 Mio. Euro (BMI 2006: S.20). Nach Abzug von Steuern blieben 56,5 Mio. Euro übrig, die auf Basis des bestehenden Vertrages hälftig geteilt wurden zwischen dem DFB und der Deutschen Fußball Liga (BMI 2006: S.20). Die Weltmeisterschaft war folglich nicht nur für den Veranstalter FIFA, sondern auch für den Ausrichter DFB ein äußerst profitables Ereignis. Es wurde ein so hoher Gewinn erzielt, dass nach der WM noch Gelder an die Städte und Stadien ausgeschüttet wurden (Stephan 2007: S.3). Den zwölf

beteiligten Städten wurden vom OK jeweils 300 000 Euro und den beteiligten Stadionbetreibern jeweils 1,5 Mio. Euro überwiesen (BMI 2006: S.20).

Es folgt ein kurzer Überblick zur *Vorgeschichte* der WM, der die Aufgaben des OKs bezüglich der WM nochmals veranschaulichen soll. Während des Bewerbungsverfahrens war die Bundesregierung eine enorme Stütze des DFB, indem sie Regierungsgarantien gegenüber der FIFA abgegeben hat (BMI 2006: S.9). Die erste wichtige Aufgabe des OK war nach der erfolgreichen Bewerbung die Stadion- und Städteauswahl. Die FIFA hat in Zusammenarbeit mit dem OK für die WM einen Kriterienkatalog in Form eines Pflichtenheftes entwickelt und den Städten vorgelegt (Rahenbrock 2005: S.104). Darin enthalten waren die Voraussetzungen, welche die Stadien und Städte erfüllen mussten, um bei der WM Berücksichtigung zu finden. Dieses Pflichtenheft trug eine deutliche Handschrift: Die WM sollte in exquisiten sportlichen Arenen ausgetragen werden und die betreffenden Städte sollen sich und Deutschland als exzellente Gastgeber präsentieren (Informationspapier des Dortmunder WM Büros 2005: S.1). Das Heft war bis Mitte des Jahres 2001 erstellt und die Städte hatten bis Ende 2001 Zeit die geforderten Kriterien zu erfüllen. Dabei wurden sie vom Ressortleiter des OK für das Thema Städte, Stadien und OK Außenstellen, Andreas Kroll, sowie Presseleuten vom OK, unter der Regie von Wolfgang Niersbach begleitet (Kroll 2007: S.1). Nachdem man der FIFA einmal in Zürich und dann vor dem Exekutivkomitee in Frankfurt in nicht-öffentlichen Sitzungen die Städte- und Stadionauswahl präsentiert hatte, fand am 15. April 2002 in der Alten Oper in Frankfurt ein großes Medienereignis, mit allen Oberbürgermeistern der betroffenen Städte, statt. Bei diesem Treffen wurden zwölf Städte offiziell ausgewählt (Kroll 2007: S.2). Keine Berücksichtigung fanden die Städte Bremen, Mönchengladbach und Düsseldorf, nachdem Leverkusen bereits vorher die Bewerbung zurückgezogen hatte (Kroll 2007: S.2). Die Entscheidung fiel auf Gelsenkirchen, Frankfurt, Stuttgart, München, Kaiserslautern, Leipzig, Berlin, Hamburg, Nürnberg, Hannover, Köln und Dortmund. Im nächsten Schritt waren eine ganze Reihe von vertraglichen Vereinbarungen zwischen der FIFA, dem DFB bzw. OK und den Städten festzulegen. Die Schwerpunkte der rechtlichen Beziehungen bildeten dabei die unterschiedlichen Stadionmietverträge, die Richtlinien für die FIFA WM Städte¹² vom Januar 2003 und der Vertrag über das FIFA Fan Fest¹³ vom September 2005 (Informationspapier des Berliner WM Büros 2006: S.2-4).

¹² Diese legten Rechte und Pflichten der WM Städte im Rahmen des so genannten „Host City Programms“ fest. Durch dieses Programm konnten die WM Städte in das FIFA-Marketingprogramm integriert werden

¹³ In diesem Vertrag wurden die Grundlagen der Zusammenarbeit im Rahmen eines zwischen der jeweiligen WM Stadt und der FIFA Marketing & TV Deutschland GmbH festgelegten Gesamtkonzeptes für die Durchführung des Fan Festes geregelt. Bekannt geworden sind diese Fan Feste durch das Public Viewing.

Das OK hatte organisatorisch betrachtet eine *Mittlerrolle* einzunehmen. Als Mitglied im Weltverband befand sich der DFB bzw. das OK in einer Zwangssituation gegenüber der FIFA (Kroll 2007: S.12). Mit dieser bestand ein ständiger Austausch. Zwei Mitarbeiter der FIFA wurden in das OK mit aufgenommen, der Sitz der FIFA Marketing Deutschland wurde in München gegründet und es wurde „sehr viel miteinander abgestimmt und vorangetrieben“, was „weit über das hinausging was man außen erkannt hat“ (Kroll 2007: S.2). Da die FIFA aber teilweise „sehr harte Forderungen hatte, die die Städte viel Geld gekostet hätten, wenn diese eins zu eins umgesetzt worden wären“, hat das OK auch immer an der „Seite der Städte gekämpft“ (Kroll 2007: S.4). Um eine gute Atmosphäre bei der Zusammenarbeit zu schaffen, unternahm Herr Kroll zu Beginn mit einer Delegation von WM Mitarbeitern aus den Städten eine Reise nach Japan¹⁴ (Kroll 2007: S.4). Trotz der heftigen Auseinandersetzungen bei den Finanzierungsfragen (Murrmann 2007: S.3) war die Zusammenarbeit mit den Städten „durchaus gut“ (Kroll 2007: S.4). Laut Herrn Kroll hat das OK während der ganzen Zusammenarbeit immer Wert darauf gelegt, dass man als Anwalt der Städte gegenüber der FIFA aufgetreten ist (2007: S.4). Bezüglich der Mittlerrolle zwischen der FIFA und den Städten hatte das OK Deutschland immer einen „kleinen Spagat“ zu vollziehen (Kroll 2007: S.12).

3.5 Der Akteur Staat – Bund, Länder und WM Städte (Kommunen)

Für die Organisation der Großveranstaltung spielte der strukturelle und politische Charakter des Gastgeberlandes eine wichtige Rolle. Der föderalistische Aufbau der Bundesrepublik (Bogumil und Jann 2005: S.52-61; Rudzio 2000: S.355-410) prägte die Veranstaltung insofern, dass auf drei verschiedenen Ebenen organisatorisch gehandelt wurde¹⁵. Im Folgenden wird darauf eingegangen, welche Rolle der Bund, die Länder und die WM Städte gespielt haben.

3.5.1 Der Bund und die Länder

Im Bundesministerium des Innern (BMI) wurde Mitte 2003 der *Stab WM 2006* eingerichtet (Rollmann 2007: S.166). Leiter des Stabes und WM 2006 Koordinator der Bundesregierung wurde Jürgen Rollmann (BMI 2006: S.9). Vorrangige Pflichtaufgabe des Stabs war die punktgenaue Einlösung der Regierungsgarantien in Zusammenarbeit mit allen betroffenen

¹⁴ Leider konnten aus budgetären Gründen Leipzig und Berlin nicht mitgehen (Kroll 2007: S.4).

¹⁵ Auf den föderalen Aufbau der BRD wird hier inhaltlich aus Platzgründen nicht weiter eingegangen. Es wird nur dargestellt wie sich alle drei Ebenen in unterschiedlicher Form an der WM beteiligt haben.

Ressorts, zu denen beispielsweise Visaerteilungen, arbeitsrechtliche Regelungen oder das Thema Sicherheit gehörten (BMI 2006: S.9). Darüber hinaus hat der WM Stab 2006 für die Bundesregierung das WM-Gastgeberkonzept entwickelt. Dieses beinhaltete diverse Umweltziele (Green Goal), ein Kunst- und Kulturprogramm und die nationale Service- und Freundlichkeitskampagne (BMI 2006: S.10/11).

Wie oben dargestellt trug der DFB das wirtschaftliche Risiko der Veranstaltung und bekam keine öffentlichen Gelder. Dennoch hatten der Bund und die Ländern *hohe Kosten* zu tragen. Viele Projekte und Maßnahmen wurden bezüglich der Fußball WM durchgeführt, ohne dass diese ausdrücklich in den jeweiligen Haushaltsplänen der Ressorts ausgewiesen waren. Seit dem Zuschlag für Deutschland als Ausrichterland im Jahre 2000 hat die Bundesregierung beispielsweise ca. 3,7 Mrd. Euro in Ausbau- und Erweiterungsmaßnahmen für das Bundesfernstraßennetz investiert (BMI 2006: S.19). Die Förderung von Sportgroßveranstaltungen dieser Art erfordert viele Gelder, die in den Aufbau, den Ausbau sowie den Betrieb von Sportstätten und sonstiger unmittelbar für die Veranstaltung benötigter Infrastruktur fließen (Heinemann 1995: S.21).

Die *Vorgaben* des Bundes bezogen sich auf den Sicherheitsbereich und den Verkehr (Murrmann 2007: S.4; Stephan 2007: S.4). Ansonsten mussten sich Bund und Land letztlich auch an die Richtlinien von der FIFA halten (Linke-Lorenz 2007: S.5). Insgesamt hätte der Stab im BMI gerne eine größere Rolle gespielt (Kroll 2007: S.3). In allen Interviews wurde jedoch deutlich, dass sich die Städte in ihren Kompetenzen¹⁶ nicht haben beschneiden lassen. Folgendes Zitat veranschaulicht dies:

„Der Bund redet über die WM, wir haben sie organisiert“ (Timaeus, K. WM Beauftragter der Stadt Hannover zit. nach Sonnenberg 2007: S.4).

Seitens des OK spielte der Stab ebenfalls keine besonders wichtige Rolle (Kroll 2007: S.3). Wenn Gesprächsbedarf bestand, wandte man sich direkt an Otto Schily (den damaligen Innenminister), der auch Mitglied des OK Aufsichtsrates war (Kroll 2007: S.3).

Die *Länder* haben die WM ebenfalls großzügig in finanzieller Hinsicht unterstützt. Aufgrund der kürzeren Distanz der WM Städte zu ihren Landesregierungen bestand ein engerer Austausch mit den Ländern als mit dem Bund – wobei dieser auch als eher gering zu betrachten ist (Saile 2007: S.4). Auf Länderebene haben sich die Sprecher der Sportminister regelmäßig

¹⁶ Einen guten Überblick zu den Kompetenzen und Aufgaben der Kommunen geben Kost und Wehling (2003: S.7/8, 16-19)

getroffen. Dabei wurde aber nicht „großartig etwas bewegt“ (Kroll 2007: S.3). Manche Länder richteten noch zusätzliche Arbeitsgruppen ein, wie beispielsweise die Task Force des Freistaats Bayern, welche sich nach einer Weile „aufgrund diverser Verwicklungen“ aufgelöst hat (Plätzer 2007: S.4).

Bund und Länder spielten somit eine wichtige unterstützende Rolle für die WM, indem sie die Rahmendbedingungen sicherten. Entscheidend für den Organisator OK war jedoch die Zusammenarbeit mit den Städten (Kroll 2007: S.3).

3.5.2 Die WM Städte (Kommunen)

Jede der 12 WM Städte hat ein WM Büro¹⁷ gegründet, das in die Stadtverwaltung eingegliedert war. Diese WM Büros waren Schnittstellen der gesamten Stadtverwaltung und Kontaktstellen für die FIFA und das OK. Die WM Büros hatten im Prinzip eine „absolut koordinierende Funktion“ (Linke-Lorenz 2007: S.1). Zur Veranschaulichung sind hier die *wesentlichen Aufgaben der WM Verwaltungen* anhand des Informationspapiers des Dortmunder WM Büros dargestellt (2005: S.5/6):

- Organisation der Fußball-Weltmeisterschaft innerhalb der Stadtverwaltung
- Kontinuierliche Information des OB und des Verwaltungsvorstandes über Entwicklung und Stand des Gesamtprojektes WM 2006
- Einbeziehung nicht städtischer Institutionen, Vereine, Verbände etc. innerhalb der Stadt und Region
- Bindeglied zwischen der Stadt und dem Bund, dem Land, dem Deutschen Städtetag sowie anderen überörtlicher Institutionen
- Städtische WM-Pressearbeit und Vorbereitung von Ratsbeschlüssen
- Planung und Umsetzung spezieller kommunikativer Maßnahmen
- Überwachung der Einhaltung des Pflichtenheftes, bezogen auf die städtischen Aufgaben
- Mitwirkung bei Planung, Organisation und Umsetzung des Fan Festes
- Zuständigkeit für Stadionbereich (eine Besonderheit bei manchen Städten)

¹⁷ Die Verwaltungseinheiten, die sich in den Städten mit der WM befassten, wurden fast überall WM Büro genannt. In Berlin auch WM Referat. Der Einfachheit halber wird in dieser Arbeit einheitlich vom WM Büro gesprochen.

Da es kein bundesweites Rahmenprogramm gab, blieb es den einzelnen WM Städten selbst überlassen, das Begleitprogramm zur WM zu planen und umzusetzen. Selbst überlassen blieb es ihnen aber auch, die dafür notwendige Finanzierung auf die Beine zu stellen (Informationspapier des Nürnberger WM Büros 2006: S.1). Die meisten Rahmenveranstaltungen wurden von den Städten aus dem direkten WM-Bezug herausgenommen, um diese mit eigenen lokalen und regionalen Unternehmen vermarkten zu können (Informationspapier des Nürnberger WM Büros 2006: S.9). Als einziges Projekt, das unter der Exklusivität der FIFA Sponsoren durchgeführt wurde, blieb so das Fan Fest übrig (Informationspapier des Nürnberger WM Büros 2006: S.9). Nach harten Verhandlungen konnte man auch dort noch gewisse Dinge erreichen. Beispielsweise, dass auf den Public Viewing Flächen nicht ausschließlich das Bier des Hauptsponsors ausgeschenkt wurde (Linke-Lorenz 2007: S.6). In den Medien erfolgte über diesen „sehr gesprächsintensiven Teil mit der FIFA“ (Sonnenberg 2007: S.7) eine ausführliche Berichterstattung. Die Fan Feste stellten für die Städte die einzige Möglichkeit der Refinanzierung dar, weil sich die zwölf WM Sponsoren und die sechs nationalen Partner in ihrer Unterstützung der Städte sehr stark zurückgehalten haben. Daher wurde bei den Fan Festen laut Sonnenberg sehr selbstbewusst gegenüber der FIFA über Marketing- und Sponsorenrechten verhandelt¹⁸ (Sonnenberg 2007: S.7).

Das Durchbrechen des FIFA Rechteschutzprogramms im Gastronomiebereich der Fan Feste und der damit einhergehende Vermarktungserfolg der Städte konnte wohl nur aufgrund des *Arbeitskreis WM Städte* erreicht werden (Informationspapier des Nürnberger WM Büros 2006: S.6). Zunächst waren die zwölf Städte Einzelkämpfer und haben sich von der FIFA und dem OK „aufgrund der FIFA Vertragslage auch sehr viel gefallen lassen müssen und auch gefallen lassen“ (Kroll 2007: S.12). Diese Praxis änderte sich durch den Zusammenschluss aller WM Städte zum besagten Arbeitskreis, der unter Berliner Federführung stattfand. In enger Partnerschaft und mit organisatorischer Unterstützung durch den Deutschen Städtetag wurden zahlreiche WM spezifischen Interessen aller Städte gebündelt und gegenüber dem OK bzw. der FIFA gemeinsam vertreten (Informationspapier des Berliner WM Büros 2006: S.3). Dieses Treffen stärkte die Verhandlungsposition der Städte enorm. Man konnte nun gegenüber dem OK und der FIFA viel selbstbewusster und mächtiger auftreten: „Teilweise bin ich zu den Städtetreffen eingeladen und dann auch wieder ausgeladen worden (...) Teilweise war das dann nicht mehr so lustig“ (Kroll 2007: S.5). Zwischen Januar 2003 und Mai 2006 hat man sich zu insgesamt achtzehn gemeinsamen Sitzungen getroffen (Informationspapier des

¹⁸ Eine Vielzahl von bisherigen Veröffentlichungen zur Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland befasst sich mit der Problematik des Marketing und Sponsoring.

Berliner WM Büros 2006: S.4). Von allen Interviewpartnern wurde der Erfahrungs- und Gedankenaustausch der Städte untereinander gelobt, der durch diese Treffen ermöglicht wurde. Das Verhältnis zum OK und der FIFA normalisierte sich jedoch wieder. Laut Herrn Kroll war FIFA Marketing Deutschland sehr bemüht, das Verhältnis zu verbessern und es war „zu neunzig Prozent ein Verdienst von Gregor Lenze“, dem zuständigen Geschäftsführer der FIFA Marketing, dass es zu einer Einigung beim Fan Fest kam (2007: S.5).

Alles in allem hatten die zwölf WM Städte eine enorme Aufgabenfülle zu erbringen. Dabei musste eine strenge von der FIFA vorgegebene Vertragslage eingehalten werden, für deren Durchsetzung das OK zu sorgen hatte. Durch den Zusammenschluss zum WM Städtetreffen konnten sich die Städte diesbezüglich jedoch gut behaupten.

3.6 Fazit: Das Zusammenspiel vieler Akteure

Folgende Darstellung veranschaulicht das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland:

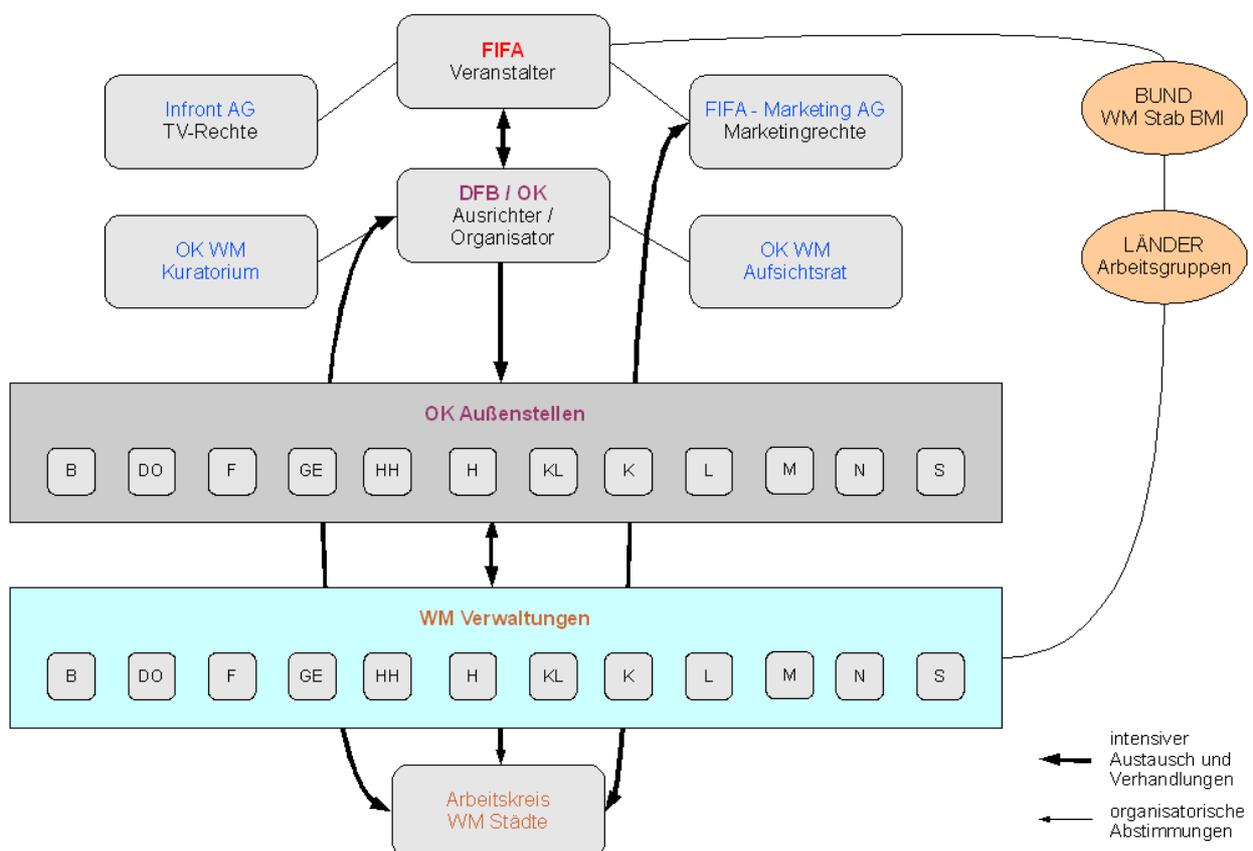


Abbildung 1: Zusammenspiel der Akteure

Die WM Städte bzw. deren WM Büros, stellen die Analyseeinheiten dieser Arbeit dar. Wie in der obigen Darstellung deutlich wurde, sind sie in ein kompliziertes Gefüge eingegliedert. Sie haben an vielen Fronten zu verhandeln und zu bestehen. Wichtig für das Verständnis dieses komplexen Zusammenspiels der verschiedenen Akteure ist dessen große Dynamik. Herr Murrmann hat dies sehr anschaulich zum Ausdruck gebracht:

„Die FIFA hat natürlich das OK gedrückt. Das OK hat wiederum die Außenstellen gedrückt und die Außenstellen haben dann natürlich von den Städten Umsetzungen verlangt“ (Murrmann 2007: S.5).

Insgesamt sind an diesem Mega-Event Fußball-Weltmeisterschaft eine Fülle von weiteren Akteuren beteiligt. Von der Bevölkerung, über das Gastgewerbe, die Tourismuswirtschaft und die sonstigen Unternehmen aus dem wirtschaftlichen Bereich bis hin zu den zahlreichen Besuchern aus dem Ausland (Zemann 2005: S.15).

4. Theoretischer Bezugsrahmen und Modellbildung

Die klassische Theorie der Bürokratie und die institutionenökonomische Theorie der Organisation bilden den organisationstheoretischen Rahmen dieser Arbeit. In Anlehnung an Sager, der für seine Untersuchung der Politikkoordination der Raum- und Verkehrsplanung in städtischen Gebieten der Schweiz „zwei Verwaltungsdesigns aus der Literatur heraus erarbeitet“ hat (2002: S.49), werden zwei Verwaltungsmodelle entwickelt: Das klassische Modell und das New Public Management (NPM) Modell¹⁹. Sager (2002) hat beide Organisationsmodelle anhand von vier Analysedimensionen voneinander abgegrenzt. Diese Vorgehensweise wurde hier ebenfalls übernommen.

Ziel der Arbeit ist es festzustellen, ob sich die WM Verwaltungen eher dem klassischen oder dem NPM Modell zuordnen lassen. Weiterer Bestandteil der Forschungsfrage ist es, zu klären, welcher der beiden Organisationstypen als Vorbild für eine erfolgreiche Verwaltungsperformance der WM Verwaltungen herangezogen werden kann.

Unter 3.2 wird das Modell vorgestellt, mit dem die Forschungsfragen dieser Arbeit untersucht werden sollen. In Anlehnung an besagtes Modell von Sager (2002) bilden vier Analysedimensionen die unabhängigen Variablen. Die abhängige Variable erfolgreiche Verwaltungsperformance der WM Verwaltungen soll mit diesen erklärt werden. Bogumil und Kuhlmann (2006) haben ein Modell zur Performanzevaluation von Verwaltungsreformen entwickelt, welches teilweise für die vorliegende Arbeit genutzt wird.

Auf diesem Modell basierend werden konkurrierende Hypothesen entwickelt. Wie die unabhängigen Variablen und die abhängige Variable operationalisiert werden, wird in Abschnitt 3.4 dargestellt.

4.1 Organisationstheoretischer Bezugsrahmen

In Anlehnung an Sager werden vier Analysedimensionen, die „relevant für das soziale und politische Verhalten sowie die politische Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation sind“ unterschieden (2002: S.54). Diese stellen die Grundlage für die beiden zu testenden Verwaltungsmodelle dar. Die Analysedimensionen beziehen sich auf die Verwaltungsorganisation, die Gebietsorganisation, die Professionalisierung und das Verhältnis zur Politik. Wel-

¹⁹ Bei Sager heißen diese anders: Zum einen die „Progressive Reformers“, die sich in die Tradition des „bounded rationality“-Institutionalismus einfügen und zum anderen das „Public Choice“-Modell aus der ökonomischen Institutionenanalyse (2002: S.57).

che typischen, gegensätzlichen²⁰ Ausprägungen diese vier Dimensionen sowohl für das klassische Modell als auch für das NPM Modell mit sich bringen, wird im Folgenden aufgezeigt.

4.1.1 Die klassische Theorie der Bürokratie

Geschichtlich betrachtet ist der starke Behördenbau, wie wir ihn heute kennen, noch nicht sonderlich alt. Erst im 19. Jahrhundert setzte „jene starke Verbreitung des Verwaltungsapparates ein, die den Zeitgenossen das Gefühl gab, mit einem grundlegenden Wandel der Herrschaft konfrontiert zu sein“ (Kieser 2001: S.39). Die Analyse der Bürokratie geht auf Max Weber zurück. In seinem Jahrhundertwerk „Wirtschaft und Gesellschaft“ stellt er die These auf, dass „mit der bürokratischen Organisation das effizienteste Instrument gefunden wurde, um die komplexe Handlungssituation in Großorganisationen zu steuern und den Gehorsam der vielen Mitglieder sicherzustellen“ (Schreyögg 1999: S.32). Die Bürokratie zeichnet sich, nach Weber, dadurch aus, dass „das Optimum an Möglichkeit für die Durchführung des Prinzips der Arbeitszerlegung in der Verwaltung nach rein sachlichen Gesichtspunkten, unter Verteilung der einzelnen Arbeiten auf spezialistisch abgerichtete (...) Funktionäre“ erfolgt (Weber 1972: S.562). Seine Bürokratietheorie gehört mit Sicherheit zu den „wichtigsten Grundlagen der Verwaltungswissenschaft, und sie ist auch im gesamten Kanon der Sozialwissenschaften eine der bekanntesten und einflussreichsten Theorien“ (Bogumil und Jann 2005: S.113). Von daher weisen öffentliche Organisationen in Deutschland die klassischen bürokratischen Merkmale in hohem Maße auf (Bogumil und Jann 2005: S.114). Trotz vielfältiger Weiterentwicklungen weist das heutige Grundmodell politisch administrativer Steuerung die wesentlichen Eigenschaften des bürokratischen Modells auf (Kegelman 2007: S.230). Bei Betrachtung der vier Analysedimensionen Verwaltungsorganisation, Gebietsorganisation, Professionalisierung und Verhältnis zur Politik ergeben sich folgende charakteristischen Eigenschaften des klassischen Modells:

Wichtig und entscheidend für eine effektive und effiziente bürokratische Organisation ist eine **zentralisierte Verwaltungsorganisation**. Diese zeichnet sich durch „klare und eindeutige Ziele und Aufgaben, eine darauf ausgerichtete Arbeitsteilung und Verantwortungsstruktur, die die Verteilung von Kompetenzen und Entscheidungsgewalt eindeutig regelt, und generell klare Regeln, in denen diese Vorgaben festgehalten und niedergelegt sind“ aus (Jann 2006: S.129). Strukturelles Merkmal der zentralisierten Verwaltungsorganisation ist, dass jedes

²⁰ Je nach dem welches Modell man favorisiert sind die Vorteile des einen Modells zugleich Nachteile die für das andere Modell sprechen würden.

Mitglied der Verwaltung feste Zuständigkeiten und die zu deren Erledigung notwendige Befehlsgewalt hat (Kieser 2001: S.48). Diese Struktur erfordert eine Amtshierarchie, die unbedingt eingehalten werden muss. Durch die Behörde geht ein Instanzenzug, bei dem die unteren Bediensteten durch die Oberen beaufsichtigt werden: „Die Zuständigkeiten und Befugnisse sind generell festgelegt und leiten sich aus den Positionen ab“ (Schreyögg 1999: S.34). Dieses hierarchische Beziehungsgeflecht wird durch eine Aufgabenerfüllung vollzogen, bei der klar vorgegeben ist, auf welchem Dienstweg „wer mit wem kommunizieren darf oder muss“ (Kieser 2001: S.48). Ein großer Vorteil dieser Art der Organisationsform ist der, dass die Bürokratie Berechenbarkeit aller Handlungen sowohl für den Auftraggeber wie auch für den Leistungsempfänger garantiert (Schreyögg 1999: S.35). Die Aufgaben- und Kompetenz-zuteilung ermöglicht eine langfristige Planung und so die bestmögliche Koordinationsleistung (Sager 2002: S.165). Ein weiteres wichtiges Merkmal ist, dass die gesamte Aufgabenerfüllung schriftlich fixiert wird. Nur das Aktenmäßige gilt, „Gerüchte, Klatsch, Tratsch sind für das Handeln ohne Bedeutung“ (Schreyögg 1999: S.34). In der Literatur wird die Verwaltung oft metaphorisch mit einer Maschine verglichen. Auf dieser Maschinenartigkeit beruht letztendlich die Effizienz der Bürokratie (Kieser 2001: S.50).

Eng mit dem Postulat der zentralisierten Verwaltungshoheit hängt die zweite Analysedimension der klassischen Verwaltung zusammen: Die **konsolidierte Gebietsorganisation**. Darunter ist der Zusammenschluss von Gebietseinheiten zu verstehen. Nach Keating sind konsolidierte Gebietseinheiten ökonomisch effizienter, da sie aufgrund der Entscheidungskompetenz über ein größeres Gebiet den Vorteil geringerer Koordinationskosten haben (1995: S.118). Außerdem spricht für diese Art der Organisation, dass die verantwortlichen Träger eine größere Gebietseinheit unter sich haben und somit selbstbewusster gegenüber höheren Ebenen auftreten können (Keating 1995: S.119). Wenn für ein möglichst umfassendes Gebiet geplant wird, kann eine gerechtere Verteilung von vorhandenen Ressourcen gewährleistet werden (Keating 1995: S.32). Konsolidierte Gebietseinheiten erhöhen die Konkurrenzfähigkeit des urbanen Gesamtgebietes und ermöglichen eine bessere wirtschaftliche Entwicklung (Sager 2002: S.65). Keating spricht davon, dass „people with a beneficent view of government will support consolidation. This includes social democrats and those described in the United States as liberals“ (1995: S.32).

Hohe Professionalisierung als dritte Analysedimension zeichnet die klassische Verwaltung ebenfalls aus. Der klassische Beamte weist charakteristische Züge der Geschlossenheit, des Sozialprestiges und ein gewisses Standesbewusstsein auf, das er aufgrund seiner höheren

Qualifikation für sich beansprucht (Ellwein 1994: S.29). Diese Züge ergeben sich aus der geschichtlichen Entwicklung, die mit dem Gedankengut des 19. Jahrhunderts einhergeht (Steinkemper 1974: S.3). Großteils haben diese sich bis heute gehalten und die professionellen Beamten zeichnen sich daher durch ein besonders hohes Dienst- und Treueverhältnis gegenüber ihrem Behördenapparat aus (Steinkemper 1974: S.3). Die Verwaltungen stellen nur diejenigen Personen ein, die aufgrund ihrer Ausbildung befähigt sind, das vorgegebene Aufgabenfeld zu meistern (Kieser und Walgenbach 2007: S.39). Die Professionalität des Verwaltungspersonals gewährleistet für den Staat und dessen Bürger die „notwendige Fachkompetenz bei der Erledigung öffentlicher Aufgaben“ (Bogumil und Jann 2005: S.128). Durch das Einbinden von Expertenwissen in einen Behördenapparat können politische Aufgaben effizienter gelöst werden und die Innovationsfähigkeit der Verwaltung kann gesteigert werden (Sager 2002: S.201). Eine hoch professionalisierte Verwaltung zeichnet des Weiteren aus, dass die Aufgabenfülle weitestgehend mit eigenem Personal bewältigt wird. Es finden bestenfalls keine Auslagerungen von Aufgaben statt.

Die vierte Analysedimension, welche die klassische Bürokratie kennzeichnet, ist das **autonome Verhältnis zur Politik**. Das Grundgesetz sieht als Ideal eine neutrale rechtsstaatliche Verwaltung für Deutschland vor (Ellwein 1994: S.114). Die Verwaltung braucht Autonomie, um sich erfolgreich gegen „Repressionen von Individuen wie von Gruppen zu wehren, die eine Vorzugsbehandlung unter Verletzung oder Umgehung der politisch legitimierten, legal gesetzten Normen fordern“ (Mayntz 1985: S.66). Eigene politische Handlungsspielräume, die durch eine klare Kompetenzabgrenzung zur Legislative gekennzeichnet sind, stellen ein unverzichtbares Merkmal der Verwaltung dar (Sager 2002: S.66). Nur so kann sich die Verwaltung als eigenständiger Verhandlungspartner am politischen Prozess beteiligen (Sager 2002: S.66). Eine zu große Selbständigkeit birgt andererseits die Gefahr in sich, dass die Verwaltung sich der legitim ausgeübten Kontrolle ihres Verwaltens entzieht und damit beginnt, ihren Handlungsspielraum im eigenen Interesse zu nutzen (Mayntz 1985: S.67). Trotz Autonomie muss die Verwaltung sich demnach gewissen Kontrollmechanismen unterziehen – ein wesentliches Strukturelement des Rechtsstaates (Busch 1991: S.9).

4.1.2 Die institutionenökonomische Theorie der Organisation

Bei der Neuen Institutionenökonomik haben sich drei Ansätze herausgebildet: Der Transaktionskosten-Ansatz, die Theorie der Verfügungsrechte und der Prinzipal-Agenten-Ansatz (Schreyögg 1999: S.72). Diese bilden die Grundlage für das NPM Verwaltungsmodell. Laut

Bogumil und Jann kann das New-Public-Managementkonzept „inhaltlich als eine Verbindung von Public-Choice Theorien, vor allem mit den Theoriesträngen des Verfügungsrechte- und des Prinzipal-Agenten-Ansatzes, und privatwirtschaftlicher Managementkonzeptionen verstanden werden“ (2005: S.204). Folglich bedeutet New Public Management nichts anderes als die Anwendung von Managementkonzeptionen und –prinzipien in der öffentlichen Verwaltung (Reichard 1987: S.133). Diese Beschreibungen von Bogumil und Jann (2005) sowie Reichard (1987) sind die definitorische Grundlage für das NPM Modell. Welche Anforderungen dieses Modell an den heutigen Staat mit sich bringt wird ausführlich von Naschold und Bogumil beschrieben (2000: S.80-103).

Die Hauptaussage der Theorie der Verfügungsrechte lautet, dass „Akteure bei gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen solche Formen der Ressourcennutzung wählen und solche Verfügungsrechtsstrukturen etablieren werden, die ihren Nettonutzen maximieren“ (Ebers und Gotsch 2001: S.202). Der Agenturtheorie liegt eine „vertragstheoretische Betrachtung“ von Organisationen zugrunde. Ein Auftraggeber - Prinzipal - überträgt zur Realisierung seiner Interessen bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen auf Basis eines Vertrages an einen Auftragnehmer - Agenten -, der für seine Leistungen entlohnt wird (Kieser und Walgenbach 2007: S.50). Dieses polit-ökonomische Prinzip ist seit Mitte der 70er Jahre äußerst erfolgreich (Sager 2002: S.68). Durch die Übertragung von Aufgaben hat der Auftraggeber den Vorteil, dass er sich die „spezialisierte Arbeitskraft und den Informationsvorsprung des Agenten zunutze machen kann“ (Ebers und Gotsch 2001: S.209). Die Philosophie des NPM stellt auf den öffentlichen Sektor bezogen, eine breite, klassisch-liberale Reformbewegung da, die an Adam Smith anknüpft und als Gegenreaktion auf die negativen Folgen einer ungebremsten Expansion des Wohlfahrtsstaates entwickelt wurde (Pinkwart 2000: S.45). Ausgangspunkt für diese Binnenmodernisierung des öffentlichen Sektors in Deutschland und damit auch der Kommunalverwaltung ist die kritische Hinterfragung des klassischen Regulierungsmodells (Weller 2000: S.113; Naschold 1996: S.13). Beim NPM Modell, das in Deutschland unter dem Namen Neues Steuerungsmodell (NSM) fungiert, geht es „im Kern um die Reduzierung von Regeln und Vorschriften, um Deregulierung“ (Bogumil und Jann 2005: S.125). Von daher sind die aus dem Managementbereich übertragenen Strukturen und Verfahren wie leistungsgerechte Bezahlung, Kontraktmanagement, Kostenrechnung, Eigenverantwortung usw. als Gegenentwurf zum Bürokratiemodell übernommen worden (Jann 2001: S.323). In Deutschland sind diese Strukturen und Verfahren des NSM, die Wettbewerb und Markt im öffentlichen Sektor zur Folge haben, jedoch trotz beachtlicher Anstrengungen in den 90er Jahren, immer noch rückständig im internationalen Vergleich (Naschold und Bo-

gumil 2000: S.76). Hinsichtlich der Analysedimensionen ergeben sich für das NPM Modell folgende charakteristischen Eigenschaften:

Als politische Dezentralisierung bezeichnet man die Delegation von legaler Entscheidungsmacht an die Teile eines Systems bzw. die unteren Ebenen einer mehrstufigen Verwaltungsstruktur (Mayntz 1985: S.26). Durch eine **dezentralisierte Verwaltungsorganisation** wird „mehr Eigenverantwortlichkeit und Eigenständigkeit an die Front delegiert, wo die Orientierung am Kunden ungleich größer ist als bei der Zentralverwaltung“ (Sager 2002: S.70). Man erhofft, dass in diesen Organisationseinheiten eine größere Flexibilität entsteht und eine problemlosere Einführung privatwirtschaftlicher Prinzipien möglich wird (Grimmer 2004: S.83). Die Ausgliederung von Verwaltungseinheiten dient dazu, Kooperationen mit Organisationen aus dem öffentlichen als auch aus dem privaten Sektor zu ermöglichen (Sommermann 2002 S.115). So kann ein freier Informationsaustausch nach Marktprinzip entstehen, der zur bestmöglichen Koordinationsleistung führt (Sager 2002: S.166). Durch diese Form der Verwaltungsorganisation ist man näher am Kunden bzw. Bürger und verspricht sich davon eine erfolgreichere politische Steuerung (Besley 2006: S.166). Die heutigen Kommunalverwaltungen in Deutschland zeichnen sich bereits durch eine hohe Dezentralisierung und eine Vielzahl von Ausgliederungen aus (Grimmer 2004: S.83).

Genauso eng wie der Zusammenhang zwischen zentralisierter Verwaltungsorganisation und konsolidierter Gebietsorganisation ist der zwischen einer dezentralisierten Verwaltungsorganisation und einer **fragmentierten Gebietsorganisation**. Fragmentierte Gebietseinheiten können lokale Unterschiede viel besser wahrnehmen. Durch diese individuelle Ausrichtung kann für eine sehr viel bessere Versorgungsgerechtigkeit gesorgt werden (Sager 2002: S.186). Gebiete, die in mehrere Teile untergliedert sind, zeichnen sich dadurch aus, dass zwischen diesen Teilen ein Wettbewerb besteht. Die Ressourcen werden somit da genutzt, wo sie am effektivsten eingesetzt werden können und die wirtschaftliche Entwicklung von urbanen Gebieten wird besser gefördert (Sager 2002: S.72). Solch eine Art der Gebietsorganisation erlaubt es der Bevölkerung, das eigene individuelle Wohlbefinden zu erhöhen, da die Lokalpolitiker vor Ort näher am Bürger sind und auf dessen Bedürfnisse stärker eingehen (Keating 1995: S.121). Keating zufolge befürworten eher „people who regard government as necessary evil“ (1995: S.132) eine fragmentierte Gebietsorganisation.

Die hoch professionalisierte Verwaltung erzeugt bei der Bevölkerung oftmals ein Gefühl der „Überheblichkeit und (...) Besserwisserei“ (Bogumil und Jann 2005: S.128). Eine **niedrige Professionalisierung** der Verwaltung könnte dieses Gefühl beseitigen. Verwaltungsfachleute

in Form von eher unprofessionell²¹ agierenden Generalisten könnten die Distanz zu den Bürgern verringern. Wenn Staat und Bürger auf diese Art und Weise enger zusammenwachsen kann eine bessere individuelle Bedürfnisbefriedigung gewährleistet werden (Sager 2002: S.74). Generalisten würden eher dafür sorgen, dass die Zielorientierung anstelle der Verfahrenskontrolle in den Vordergrund gestellt wird (Sager 2002: S.74). Ein weiteres Kennzeichen einer niedrigen Professionalisierung ist die Aufgabenübertragung vom Prinzipal an den Agenten, um sich dessen „Wissensvorsprung oder die spezialisierte Arbeitskraft“ zu Nutze zu machen (Kieser und Walgenbach 2007: S.50). Diese verselbständigten Verwaltungseinheiten bilden numerisch betrachtet sogar die häufigste Modernisierungsinitiative und weisen bislang, international betrachtet, beachtliche Erfolge auf (Naschold und Bogumil 2000: S.56). Das Problem solch verselbständigter Verwaltungseinheiten liegt darin, dass „der Prinzipal sich nie sicher darüber sein kann, dass der Agent das vereinbarte Anstrengungsniveau zeigen wird und die Ressourcen, die er dem Agenten zur Leistungserstellung überlassen hat, in seinem Sinn genutzt werden“ (Kieser und Walgenbach 2007: S.51). Der Prinzipal muss daher Kontrollen aufbauen, Sanktionen androhen und sein Informationssystem ausbauen um nicht vom Agenten hintergangen zu werden (Schreyögg 1999: S.83).

Die letzte Analysedimension des NPM Modells ist die eines **abhängigen Verhältnisses zur Politik**. Ellwein verweist darauf, dass eine neutrale Verwaltung ein Mythos ist und das Dilemma der Verwaltung in ihrer Verflechtung mit der Politik liegt (1994: S.121). Die Ziele und Rahmenbedingungen werden von der Politik gesetzt und kontrolliert und die Verwaltung ist für die Leistungserfüllung zuständig (Bogumil und Jann 2005: S.207). Durch das Kontraktmanagement wird festgelegt bis wann eine bestimmte Zielvorgabe umgesetzt werden muss (Bogumil und Jann 2005: S.207). Wenn beide Akteure zu große Handlungsspielräume haben besteht die Gefahr, dass die Verwaltungsexpertise fachlichen Kriterien Vorrang gegenüber der eigentlichen Nachfrage einräumt (Sager 2002: S.216). Daher wird die Verwaltung von der Politik durch eine enge inhaltliche Anbindung gezügelt. Treffend zusammengefasst hat diese Problematik (der autonomen bzw. abhängigen Verwaltung) der frühere Stuttgarter Oberbürgermeister Manfred Rommel:

„Im Moment ist die Politik für alles zuständig und die Verwaltung ist auch für alles zuständig. Die Verwaltung soll die Politik klug machen, möglichst noch klüger als die Verwaltung selber ist, damit die Politik der Verwaltung sagen kann, wo es langgeht. (...) Deshalb sollten wir eine Methode finden, die zu etwas führt,

²¹ Unprofessionell ist hier nicht im Sinne von stümperhaft etc. zu verstehen, sondern soll hervorheben, dass eben keine ausgewiesenen Spezialisten tätig werden.

was die Schweizer Verwesentlichung der Demokratie nennen, eine Methode, die die Politik in den Stand setzt, wirklich die Kontrolle über die grundsätzlichen Fragen zu behalten, die Politik der Stadt strategisch zu steuern und die es der Politik erspart, sich mit jedem, auf schwäbisch definiert, Kruscht auseinanderzusetzen (Rommel zit. nach KGST Bericht 1996: S.16).

Der bisher vorherrschenden Über- oder Untersteuerung und vorhandenen Unverantwortlichkeit soll mit klaren Verantwortungssphären und einem angemessenen Grad an Steuerung begegnet werden (KGST Bericht 1996: S.17).

4.2 Das theoretische Wirkungsmodell dieser Arbeit

Nachdem ausführlich die institutionellen Merkmale der beiden Verwaltungsmodelle dargestellt wurden, wird nun ein Wirkungsmodell entworfen, in dem die vier Organisationsdimensionen als unabhängige Variablen in einem Zusammenhang mit der abhängigen Variable erfolgreiche Verwaltungsperformanz gebracht werden. Diese stellt das zu erklärende Phänomen, das Explanandum, dar (Schnell et al. 1999: S.56).

Wichtig für das Verständnis des Modells ist, dass es sich bei den beiden Verwaltungsmodellen, dem klassischen und dem NPM, um „Idealtypen handelt (...), die der Erfassung der Wirklichkeit dienen, selbst aber nicht in ihrer reinen Form in der Wirklichkeit vorfindbar sind“ (Sager 2002: S.77). Eingangs des Kapitels wurde bereits darauf hingewiesen, dass es das Ziel der Arbeit ist festzustellen, ob sich die WM Verwaltungen eher dem einem oder dem anderen Modell zuordnen lassen. Um dieser Frage nachzugehen werden die WM Verwaltungen einem der beiden Modelle zugeordnet, d.h. „einige wenige ausgewählte Variablen werden spezifiziert und (...) in Bezug auf ihre Wirkungszusammenhänge miteinander verknüpft“ (Aarebrot und Bakka 2003: S.74). Aufschluss hierüber liefern in Anlehnung an Sager (2002: S.82) dessen bereits ausführlich dargelegte vier Analysedimensionen, hinsichtlich derer sich die Verwaltungen entweder eher dem klassischen oder eher dem NPM Modell zuordnen lassen. Diese vier *unabhängigen Variablen* sind die vermuteten Ursachen für die Erklärung des vorliegenden Phänomens (Lauth und Winkler 2002: S.44).

Das weitere Ziel ist herauszufinden, welches der beiden Verwaltungsmodelle verantwortlich ist, um die *abhängige Variable* erfolgreiche Verwaltungsperformanz der WM Verwaltungen zu erklären. Um diese Frage beantworten zu können muss zunächst festgelegt werden, was unter einer erfolgreichen WM Verwaltung bzw. erfolgreicher Verwaltungsperformanz über-

haupt verstanden wird. Die Bedeutung des Begriffs Performanz variiert beträchtlich in Wissenschaft und Praxis²². Unter Performanz versteht man in vorliegender Arbeit die „Leistungs- und Handlungsfähigkeit“ der Verwaltungseinheiten (Bogumil und Kuhlmann 2006: S.350). Eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz ist somit durch eine erfolgreiche Leistungs- und Handlungstätigkeit der WM Verwaltungen in den zwölf Austragungsstätten gegeben. Wie sich bei der Operationalisierung herausstellen wird, ist dies kein einfach zu messendes Konstrukt²³.

Um die Performanz von Verwaltungen zu messen, wird auf bisherige Evaluationen zurückgegriffen, die sich mit der Verwaltungsreform befassen. Diese Leistungsvergleiche existieren seit die NPM Bewegung international für Aufsehen gesorgt hat (Pollitt und Bouckaert 2004: S.126-128). In dieser Arbeit wird auf ein Modell von Bogumil und Kuhlmann (2006: S.351-356) zurückgegriffen. Dieses stellt wiederum die Weiterentwicklung des so genannten input/output Modells von Pollitt und Bouckaert dar, welche verschiedene Dimensionen entwickelt haben, um die NPM Bewegungen international vergleichen zu können (2004: S.106/107). Das Modell von Bogumil und Kuhlmann (2006: S.356) besteht aus drei Bereichen der Performanzevaluation, denen entsprechende Evaluationsindikatoren zugeordnet werden: Den Input-Veränderungen, den Output-Veränderungen und den System- und Kulturveränderungen. Die Bewertung der Arbeit der WM Verwaltungen erfolgt für die gegebene Fragestellung ausschließlich anhand der Betrachtung der Output-Seite. Dabei werden Leistungen, Ergebnisse und Qualität der zwölf Verwaltungen erörtert und miteinander verglichen. Es wurde bewusst darauf verzichtet, System- und Kulturveränderungen, wie beispielsweise Teamgeist und Leistungsdenken, zu ermitteln, da diese sich nur selten auf „valide Umfragedaten stützen“ (Bogumil und Kuhlmann 2006: S.356) und den Rahmen des Interviews gesprengt hätten. Der Input Bereich bezieht sich beim Modell von Bogumil und Kuhlmann vorrangig auf Kosteneinsparung und Personalreduzierung, da dieser Ansatz zur Effizienzfeststellung der Verwaltungsreform entwickelt wurde. Deswegen wurden diese ebenfalls vernachlässigt. Ein weiterer Punkt wurde dem Modell hinzugefügt: Unter der Rubrik Besonderheiten sind Sachverhalte zusammengefasst, die sich speziell für manche Städte in Bezug auf die WM ergeben haben und für den Output mancher WM Verwaltungen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss hatten.

²² Dies wird ausführlich von Reichard dargestellt, der sogar von einem Begriffswirrwarr spricht (2004: S.341).

²³ Der Leistungsvergleich der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland ist bislang mit Schwierigkeiten verbunden. An geeignete Daten zu kommen, stellt sich größtenteils als ausweglos dar, da die Verwaltungen diese bislang äußerst ungern kommunizieren (Schuster 2004: S.358). Die Qualität der Entscheidungen und Leistungen in den Verwaltungen zu messen wird bislang in der Forschung eher ausgeblendet, da diese schwer fassbar sind (Wollmann 2004: S.208; Bogumil und Kuhlmann 2006: S.356).

Zur Messung von administrativer Performanz gibt es bislang keine allgemeingültigen Indikatorensysteme (Bogumil und Kuhlmann 2006: S.355). Der Ansatz von Bogumil und Kuhlmann (2006) stellt hierbei jedoch einen lohnenswert zu gehenden Weg dar. Um die Vergleichbarkeit zu wahren und den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wurde dieser für die vorliegende Arbeit insofern modifiziert, dass nur die Output-Seite betrachtet wird. Ergebnisse, Leistungen, Qualität und Besonderheiten der WM Verwaltungen werden miteinander verglichen.

Um noch wichtige Randbedingungen zu berücksichtigen, wurden zusätzlich zu den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable *Kontrollvariablen* ausgearbeitet. Kontrollvariablen sind Variablen, die ebenfalls Auswirkungen auf die abhängige Variable oder die Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen haben können (De Vaus 2001: S.19). So wurden zusätzlich bei der Datenerhebung Fakten bezüglich Mitarbeitern, Zeitablauf der Organisation und finanzieller Ausstattung erfragt. Diese wurden erhoben um zu klären, ob beispielsweise WM Verwaltungen mit vielen Mitarbeitern erfolgreicher gearbeitet haben, und ob WM Verwaltungen, die sich frühzeitig auf die Organisation vorbereiteten im Vorteil waren. Eventuell konnte auch dort erfolgreicher gearbeitet werden, wo man dementsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung hatte.

Die Finanzen werden genauer behandelt, da sich diese komplexer gestalten: Beim Vergleich der Finanzen wurden nur die Budgets betrachtet, die den WM Verwaltungen zur Verfügung standen²⁴. Diese Gelder waren in den Haushaltsplänen für Aktivitäten rund um die WM vorgesehen. Mögliche Einnahmen der Städte sind in diesem Punkt nicht mit berücksichtigt. Diese werden jedoch denjenigen Städten, die hierbei Erfolge vorweisen konnten, unter dem Punkt Besonderheiten dementsprechend positiv angerechnet. Sie sind ein eindeutiges Anzeichen für eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz. Doch auch der lediglich auf den Budgets der einzelnen WM Büros basierende Vergleich brachte Probleme mit sich. Denn darin enthalten waren auch die von den Städten für ihre Veranstaltung aufzubringenden Sicherheitskosten. Stadtstaaten wie Hamburg und Berlin konnten ihre Sicherheitskosten aber über die dortigen Innenministerien abdecken (Strötz 2007: S.5). Diese Möglichkeit besaßen die anderen Städte nicht. Von daher sind die Budgets von Hamburg und Berlin höher zu bewerten, da diese keine Ausgaben für Sicherheit umfassen. Ein weiteres Problem war, dass einige Städte sich in Bezug auf ihre Finanzen bedeckt gehalten haben. Namentlich Hamburg, Köln und Leipzig. Merkliche Tendenzen konnten jedoch festgestellt werden (Kroll 2007: S.7/11; Hümmeler

²⁴ Immense Gelder flossen in Infrastrukturmaßnahmen – diese lassen sich aufgrund der unterschiedlichen Bedeutung und Größe der Städte jedoch unmöglich miteinander vergleichen.

2007: S.4). Hamburg und Köln sind im oberen Bereich einzustufen, Leipzig hingegen deutlich im unteren.

Zusammengefasst ergibt sich folgendes Wirkungsmodell, dass aus insgesamt drei Komponenten besteht: Zum einen aus dem Block der unabhängigen Variablen²⁵ von Sager (2002), mit dem institutionellen Hintergrund der beiden Verwaltungsmodelle und zum anderen aus dem modifizierten Ansatz von Kuhlmann und Bogumil (2006) zur Performanzevaluation des Outputs der WM Verwaltungen. Komplettiert wird das Modell durch Kontrollvariablen. Diese drei Komponenten werden im Folgenden auf ihre Wirkungszusammenhänge hin untersucht.

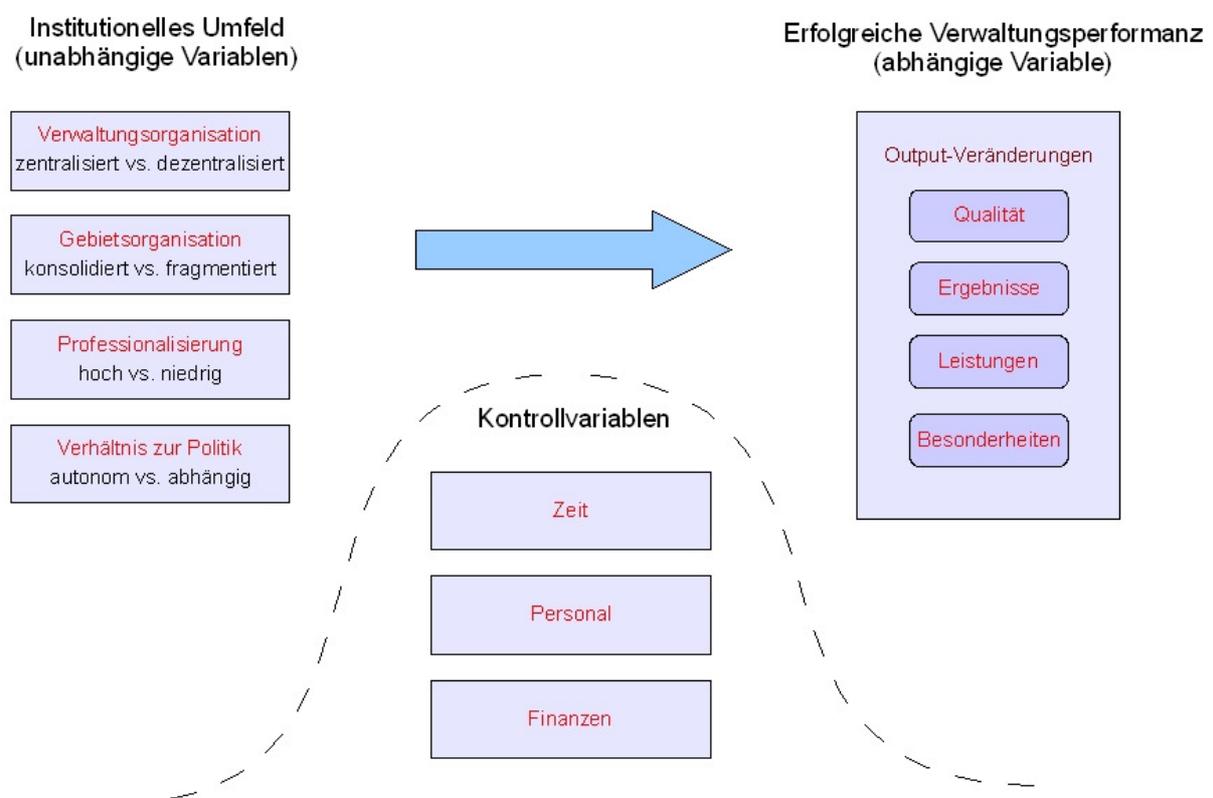


Abbildung 2: Wirkungsmodell (siehe hierzu Sager 2002: S.82; Bogumil und Kuhlmann 2006: S.356)

²⁵ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff Bedingungen und unabhängige Variablen synonym verwendet. Dies gilt ebenfalls für die beiden Begriffe Outcome und abhängige Variable. Dies sind die gängigeren Bezeichnungen bei der QCA (Schneider und Wagemann 2007: S.32).

4.3 Hypothesengenerierung

Da sich zwei unterschiedliche Verwaltungsmodelle gegenüberstehen werden konkurrierende Hypothesen aufgestellt²⁶. Soziale Phänomene anhand von rivalisierenden Hypothesen zu untersuchen ist eine gängige Strategie in den Sozialwissenschaften (De Vaus 2001: S.11). Aus dem Wirkungsmodell wird folgende übergeordnete Hypothese abgeleitet:

H (Übergeordnet Klassisch): „Eine WM Verwaltung war erfolgreich, wenn das institutionelle Umfeld und die bürokratische Struktur an das klassische Modell angelehnt war.“

H (Übergeordnet NPM): „Eine WM Verwaltung war erfolgreich, wenn das institutionelle Umfeld und die bürokratische Struktur an das NPM Modell angelehnt war.“

Tabelle 3: Übergeordnete Hypothesen

Um eine der beiden übergeordneten Hypothesen bestätigen zu können, werden zusätzlich vier untergeordnete Hypothesen spezifiziert. Diese gehen aus den vier Analysedimensionen der Verwaltungsorganisation, der Gebietsorganisation, der Professionalisierung und des Verhältnisses zur Politik hervor.

H1 (Untergeordnet Klassisch): „Eine WM Verwaltung war erfolgreicher, wenn eine zentralisierte Verwaltungsorganisation vorherrschend war.“

H1 (Untergeordnet NPM): „Eine WM Verwaltung war erfolgreicher, wenn eine dezentralisierte Verwaltungsorganisation vorherrschend war.“

H2 (Untergeordnet klassisch): „Eine WM Verwaltung war erfolgreicher, wenn eine konsolidierte Gebietsorganisation vorlag.“

H2 (Untergeordnet NPM): „Eine WM Verwaltung war erfolgreicher, wenn eine fragmentierte Gebietsorganisation vorlag.“

H3 (Untergeordnet klassisch): „Eine WM Verwaltung war erfolgreicher, wenn sie Teil einer hoch professionalisierten und spezialisierten Verwaltung war.“

H3 (Untergeordnet NPM): „Eine WM Verwaltung war erfolgreicher in einer niedrig professionalisierten und weniger spezialisierten Verwaltung.“

²⁶ Die Vorgehensweise bei der Hypothesenbildung geschieht in Anlehnung an Sager (2006: S.79-81).

H4 (Untergeordnet klassisch): „Eine WM Verwaltung war erfolgreicher, wenn das Verhältnis zur Politik ein autonomes war.“

H4 (Untergeordnet NPM): „Eine WM Verwaltung war erfolgreicher, wenn das Verhältnis zur Politik ein abhängiges war.“

Tabelle 4: Untergeordnete Hypothesen

Welche dieser Hypothesen sich verifizieren bzw. falsifizieren lassen, wird im Schlussteil dargestellt.

4.4 Operationalisierung

Ziel der Operationalisierung ist es, den „theoretischen Begriffen beobachtbare Sachverhalte zuzuordnen“ (Schnell et al. 1999: S.125). Zunächst wird die Operationalisierung der unabhängigen Variablen durchgeführt, dann die der abhängigen Variablen und zuletzt die der Kontrollvariablen.

4.4.1 Operationalisierung der unabhängigen Variablen

In Bezug auf Verwaltungsorganisation, Professionalisierung und Verhältnis zur Politik wurden weitestgehend die von Sager verwendeten Indikatoren verwendet (2002: S.166/167, 202/203, 216/217). Bei der Gebietsorganisation wurden eigene Indikatoren entwickelt. Die Informationen bezüglich der unabhängigen Variablen wurden durch die Interviews mit den Stadtexterten gewonnen.

Um zu ermitteln, wie zentral bzw. dezentral die Verwaltungsorganisation gegliedert war, wurden folgende Aspekte untersucht:

- *Struktur der federführenden Verwaltung:* Hierbei wird analysiert auf welcher Hierarchieebene der Stadtverwaltung das WM Büro angesiedelt war und ob es mehrere steile, zentrale oder wenige flache, dezentrale Hierarchiestufen gab. Es wird der Frage nachgegangen, ob das WM Büro beispielsweise eine Referatseinheit war, außerhalb der Verwaltung angesiedelt war, oder direkt dem Oberbürgermeister unterstellt war.
- *Struktur des zuständigen Koordinationsgremiums selbst:* Handelt es sich bei dem WM Büro um eine bereits vorher fest institutionalisierte Struktur oder um eine ad hoc eingerichtete Arbeitsgruppe? Wenn letzteres Fall war, wurde weitergehend geklärt, ob

dafür Personal aus der gesamten Stadtverwaltung zusammengezogen wurde oder nur Personal aus der Behörde, in der das WM Büro angesiedelt war.

Zur Veranschaulichung der konsolidierten bzw. fragmentierten Gebietsorganisation wurde zweigeteilt vorgegangen: Zum einen wurde danach gefragt, wie die Gebietsorganisation in der Region erfolgte und zum anderen, wie die Zuständigkeiten in der Stadt verteilt waren²⁷.

- Es wurde danach gefragt, wie die *Zusammenarbeit zwischen der WM Verwaltung und den umliegenden Gebietseinheiten* funktioniert hat. Wurden seitens des WM Büros zentrale Vorgaben an die umliegenden Gebietseinheiten gemacht, oder haben die umliegenden Gebietseinheiten eigenständig Aufgaben bewerkstelligt?
- Bezüglich der Aufgabenzuständigkeiten der WM Büros war von Interesse, *wie die Aufgabenverteilung innerhalb der Stadtverwaltung war*. Dabei war vor allem die Zuständigkeit für das Stadion von großer Bedeutung. Befand sich diese unter der Regie der WM Verwaltung oder war der Stadionbetrieb in privater Hand?

Die Höhe der Professionalisierung in den einzelnen WM Verwaltungen wurde anhand folgender Fragestellung ermittelt:

- *Saßen in den Beratungsgremien Akteure ohne spezifischen Verwaltungshintergrund?* Wie hoch war der Anteil von Experten von außen, die keinen spezifischen Verwaltungshintergrund hatten?
- *Gab es Auslagerungen spezieller öffentlicher Aufgaben an Private Unternehmen?* Wurden die Veranstaltungen oder Aufgaben alle stadintern gelöst, an Tochtergesellschaften der Stadt weitergegeben oder an private Anbieter?

Die letzte betrachtete Analysedimension betraf das Verhältnis des WM Büros zur Politik. Herrschte eine eher autonome oder abhängige Beziehung vor? Gefragt wurde nach:

- *Dem Einfluss der Exekutive (also des Oberbürgermeisters bzw. Stadtparlaments) auf die WM Verwaltungen*. Konnte man selbstständig agieren oder waren die Vorgaben von der Exekutive eng gefasst?

²⁷ Die WM hat sich zwar hauptsächlich in den Städten abgespielt, aber das Umfeld ist dennoch in unterschiedlicher Weise miteinbezogen worden. In größeren Städten verständlicherweise geringfügiger als in kleineren, da diese eben auf die Unterstützung der Regionen angewiesen waren, wie z.B. Kaiserslautern im Hotelleriebereich (Saile 2007: S.2).

- Der *Verwaltungskontrolle* seitens des Landes- oder Stadtparlaments. Wie oft musste man im Parlament oder bei der Verwaltungsspitze vorstellig werden um seine Anliegen voranzubringen?

4.4.2 Operationalisierung der abhängigen Variable

Erfolgreiche Verwaltungsperformanz ist die zu erklärende abhängige Variable. Bei der theoretischen Modellbildung wurde darauf eingegangen, dass die Outputseite die Entscheidungsgrundlage dafür ist, ob die Arbeit einer WM Verwaltung als erfolgreich oder weniger erfolgreich beurteilt wird. Vor der Betrachtung der einzelnen Indikatoren, die diesen Output messbar machen, wird an dieser Stelle genauer darauf eingegangen, anhand welcher Grundlage die abhängige Variable ermittelt werden soll.

Für diese Arbeit wurden ein Dutzend teilstrukturierte Interviews mit den Verwaltungschefs bzw. Mitarbeitern der WM Verwaltungen geführt. Im Zuge der Interviews erfolgte eine ausführliche Befragung zu der Outputleistung der Verwaltungen. Mit den jeweiligen Gesprächspartnern wurde besprochen wie in der Verwaltung gearbeitet wurde und welche Ziele dadurch erreicht worden sind. Hierbei wurden sehr viele Informationen gewonnen. Jedoch müssen diese hinterfragt werden. Welcher WM Bürochef wäre schon im Nachhinein daran interessiert, seine Arbeit schlecht zu reden? Daher war es erstaunlich, dass einige sogar relativ offen über Probleme berichtet haben. Die meisten haben jedoch auf Fragen zu Problemen eher ausweichend reagiert oder die Antwort mehr oder weniger verweigert²⁸. Allerdings war die WM in manchen Städten ein dermaßen erfolgreiches Ereignis, dass es einfach keine Probleme gab. Nach der Auswertung diverser Quellen wurde ersichtlich, dass alles reibungslos und somit sehr erfolgreich abgelaufen ist. Insgesamt wäre es für diese Arbeit jedoch sehr verzerrend, die ehrlichen und ausführlichen Antworten, in Vergleich zu den eher ausweichenden zu setzen. Es mussten folglich noch weitere Wege der Informationsbeschaffung beschritten werden. Die aus den Gesprächen mit den WM Verantwortlichen gewonnenen Informationen stellen somit den *ersten Baustein* für die abhängige Variable dar.

²⁸ Antworten wurden vor allem dann verweigert, wenn die eigene WM Verwaltung mit den anderen verglichen werden sollte. Hierbei wurden bis auf Allgemeinplätze fast keinerlei brauchbare Informationen gewonnen. Deshalb wurde relativ rasch das Vorhaben aufgegeben, eine Art interne Validitätsskala der Städte untereinander aufzustellen. In dieser sollten die Städte sich selbst und die anderen Städteverwaltungen ebenfalls auf einer Skala einordnen (überragend-gut-befriedigend-ausreichend-mangelhaft), in Bezug darauf, wie erfolgreich die Verwaltungen gearbeitet haben.

Um die Datenlage besser überblicken zu können war es unumgänglich, noch eine Expertenmeinung von Außen einzuholen. Diese stellt den *zweiten Baustein* für die abhängige Variable dar. Dazu wurde Andreas Kroll vom OK Deutschland befragt. Wie sich im Nachhinein herausstellte, war diese Vorgehensweise die richtige Wahl. Herr Kroll war vom OK aus verantwortlich für die Betreuung der Städte und Stadien sowie der OK Außenstellen in den Städten. In Deutschland wird man niemanden finden, der sich im komplexen Gesamtbild der WM Städte und Stadien besser auskennt. Folglich flossen seine Erfahrung und Bewertung der Großveranstaltung in erheblichem Ausmaß in diese Arbeit ein. Ein weiterer positiver Umstand war, dass Herr Kroll mittlerweile beruflich weder dem DFB noch der FIFA verpflichtet ist. Somit können seine Einschätzungen bezüglich der WM 2006 als sehr unbefangen eingestuft werden.

Bezüglich der WM gibt es eine Fülle an Veröffentlichungen. In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen. Unter marketingstrategischen Gesichtspunkten wurden bei den Fan Festen diverse Evaluationen durchgeführt. Diese werden als wichtiges ergänzendes Indikatorenset und somit als *dritter Baustein* zur Erklärung einer erfolgreichen Verwaltungsperformanz für diese Arbeit herangezogen. Insgesamt 21 Mio. Menschen besuchten die Fan Feste (Deutsche Zentrale für Tourismus 2006: S.6). Allerdings sind diese Zahlen mit Vorsicht zu genießen, da die Angaben von den Städten selbst stammen und nicht zentral ermittelt worden sind. Herr Kroll sprach davon, dass beispielsweise Köln „Besucherzahlen rausgehauen hat, die einfach gar nicht stimmen können“ (Kroll 2007: S.7). Außerdem müssen die Besucherzahlen immer im Zusammenhang mit der Größe und Bedeutung der jeweiligen Stadt, der Gesamtzahl der Stadionbesucher, der Fans der Nationen, die dort spielten, sowie der Größe des Public Viewing Bereichs betrachtet werden. Es fließen sehr viele Faktoren in diese reinen Besucherzahlen ein, die deren Vergleich in absoluten Zahlen nicht sinnvoll erscheinen lassen. Als Indikator für die vorliegende Arbeit wurde daher das Verhältnis zwischen der Einwohnerzahl der Städte und den Besucherzahlen auf den Fan Festen verwendet. Berlin hatte mit Abstand die meisten Besucher – nämlich 9 Mio. Diese geteilt durch die 3,4 Mio. Einwohner ergibt einen Wert von 2,6. In dieser Form wurden Werte für alle Städte erhoben und im Empirieteil unter dem Punkt Ergebnisse dargestellt²⁹. Je höher dieser Wert war, desto erfolgreicher hat die Stadt ihr Fan Fest umgesetzt. Auch wenn die Zahlen (obwohl nicht mehr in absoluter Form) aus besagten Gründen dennoch kritisch zu betrachten sind, stellen sie ein gutes zusätzliches externes Instrument zur Messung eines erfolgreichen WM Geschehens innerhalb der

²⁹ Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist unter Anhang 3 eine Tabelle beigefügt, in der die Einwohnerzahlen, Besucherzahlen des Fan Festes und die daraus resultierenden Werte für jede Stadt zusammengefasst werden.

Stadt dar. Die Einwohnerzahlen entstammen den Internetportalen der WM Städte und die Besucherzahlen der Fan Feste sind den Angaben der Deutschen Zentrale für Tourismus entnommen, die nach Abschluss der WM Befragungen bei den Städten durchgeführt hat (Deutsche Zentrale für Tourismus 2006: S.6).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Informationen aus diesen drei Bausteinen die Grundlage für die abhängige Variable erfolgreiche Verwaltungsperformanz bilden. Zum einen der Antworten der Interviewpartner vor Ort, einer Außenperspektive seitens des für die Städte und Stadien Verantwortlichen des OK und einem externen Indikator, der sich auf den Erfolg der Fan Feste bezog.

Es folgen die Operationalisierungen im Einzelnen: Um Informationen zum Output der WM Verwaltungen zu gewinnen, wurden Fragen zu Leistungen, Qualität, Ergebnissen und besonderen Faktoren, die für die Verwaltungsarbeit eine Rolle gespielt haben könnten, gestellt.

Leistungen der WM Verwaltung:

- *Wie umfangreich waren die Veranstaltungen und wie erfolgreich war die Umsetzung? Was für Aktivitäten fanden statt und in welchem Ausmaß? Konzentrierte man sich auf wesentliche Programmpunkte oder darauf, ein möglichst voluminöses Rahmenprogramm beim Fan Fest zu organisieren?*

Qualität der WM Verwaltung:

- *Befassten sich die Mitarbeiter ausschließlich mit der WM-Vorbereitung oder zusätzlich mit ihrem sonstigen aktuellen Tagesgeschäft? Wenn die Mitarbeiter einzig für die WM Arbeit abgestellt worden sind, ist davon auszugehen, dass die Servicequalität besser war.*
- *Fanden bei den Mitarbeitern des WM Teams oft Personalwechsel statt (auch in der leitenden Funktion)? Es ist anzunehmen, dass die Servicequalität bei konstant tätigem Personal besser war. Oftmalige Personalwechsel wurden negativ bewertet.*
- *Wie hat die Zusammenarbeit mit den OK-Außenstellen funktioniert? Die Zusammenarbeit mit dem lokalen OK der jeweiligen Ausrichterstadt war oft ein kritischer Punkt. Es standen sich zwei Seiten gegenüber, die harte Verhandlungspartner sein mussten. Eine gute Zusammenarbeit ist somit auch ein Qualitätsmerkmal der einzelnen Verwaltungen.*

Ergebnisse der Fußball WM:

- *Wurden die erwünschten Ergebnisse erreicht? Wie zufrieden war man insgesamt mit dem Ablauf der Weltmeisterschaft in der Stadt?*
- *Gibt es Dinge, die sie im Nachhinein anders machen würden? Je nachdem wie die Antwort darauf ausfällt wird ersichtlich, ob Ergebnisse wohl doch nicht erreicht worden sind.*

Besonderheiten der WM Verwaltung:

- Um speziell Umstände herauszufinden, die für die Stadt eine Rolle gespielt haben könnten, wurden die Gesprächspartner danach gefragt, *worin sie ihre Verwaltung im Vergleich zu den anderen im Vorteil bzw. Nachteil gesehen haben*. Aufgrund dieser Frage ergaben sich teilweise besondere Erkenntnisgewinne für die jeweiligen Städte. Manchmal konnten besondere Vorkommnisse oder Begebenheiten auch im Verlauf der Gespräche gewonnen werden.

Diese Fragen wurden den Interviewpartnern der Städte gestellt. Zusätzlich wurden diese Outputfaktoren in einer leicht abgeänderten Version, jedoch inhaltlich konform, mit dem Experten des OK, Herrn Kroll, erörtert.

4.4.3 Operationalisierung der Kontrollvariablen

Bei jedem Interview wurden spezielle Randbedingungen der Städte geklärt, die ebenfalls für eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz der WM Verwaltungen verantwortlich sein könnten. Die Kontrollvariablen Zeit, Personal und Finanzen wurden bei den Stadtexterten folgendermaßen operationalisiert:

- *Wie sah es insgesamt mit der finanziellen Ausstattung der WM Verwaltung aus? Budgetfragen könnten eine entscheidende Rolle spielen, um erfolgreiche Verwaltungen von weniger erfolgreichen zu unterscheiden.*
- *Wie viele Mitarbeiter waren im engen Kreis mit der WM-Vorbereitung befasst? Wie war das WM Büro personell aufgestellt?*
- *Zuletzt wurde danach gefragt, wie lang die Vorlaufzeit zur Planung der WM war?*

	Professionalisierung
1	hohe Professionalisierung
0,7	eher hohe Professionalisierung
0,3	eher niedrige Professionalisierung
0	niedrige Professionalisierung
	Verhältnis zur Politik
1	Autonomes Verhältnis zur Politik
0,7	eher autonomes Verhältnis zur Politik
0,3	eher abhängiges Verhältnis zur Politik
0	abhängiges Verhältnis zur Politik
	Erfolgreiche Verwaltungsperformanz
1	erfolgreiche WM Verwaltung
0,7	eher erfolgreiche WM Verwaltung
0,3	eher weniger erfolgreiche WM Verwaltung
0	weniger erfolgreiche WM Verwaltung

Tabelle 5: Bedeutung der Codierungen

5.1 Berlin

Interviewpartner:

Dr. Christoph Dahms: Referatsleiter für Sportentwicklung und Sportstandortmarketing in der Abteilung Sport der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport in Berlin. Zuständig für die Leitung des WM Büros Berlin.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

In Berlin wurde das WM Büro in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport eröffnet. Dort wurde es in die Abteilung Sport eingegliedert, in der eigens dafür eine interne Arbeitsgruppe inklusive Geschäftsstelle geschaffen wurde - quasi ein WM Referat. Man hat eine „klassische verwaltungsinterne Struktur gewählt“ (Dahms 2007: S.1). Das geschaffene Koordinationsgremium in der Senatsverwaltung für die WM setzte sich aus bisherigen Mitarbeitern der Abteilung Sport zusammen. Zu diesem Kern aus der Sportverwaltung sind des Weiteren zwei Lehrer von der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie

zwei Neubesetzungen für Marketing und rechtliche Fragen dazu gestoßen (Dahms 2007: S.4).

Fuzzy-Wert: 1

Gebietsorganisation

In Berlin mussten die 16 Bezirke mit integriert werden. Darunter fielen vor allem die Innenstadtbezirke Charlottenburg, Wilmersdorf und Mitte, in denen die meisten Veranstaltungen stattgefunden haben (Dahms 2007: S.2). Das war in Berlin der Unterschied zu einem Flächenstaat, in dem unter Umständen andere Gemeinden involviert waren (Dahms 2007: S.2). Es gab eine übergeordnete Projektgruppe FIFA WM, an der alle Senatsverwaltungen, Bezirke, das lokale OK, Sicherheitsbehörden, Feuerwehr usw. beteiligt waren (Dahms 2007: S.1). Das Berliner Olympiastadion befindet sich im Eigentum des Landes Berlin (Dahms 2007: S.6). Die Senatskanzlei besaß eine eigene Zuständigkeit für das Fanfest in der Hauptstadt (Dahms 2007: S.1). Die Gesamtkoordination unterlag zwar dem WM Büro, die Zuständigkeiten waren jedoch sehr breit gestreut und die Gebietseinheiten verfolgten ihre Interessen recht eigenständig (Dahms 2007: S.2). Laut Dr. Dahms „knirschte es ab und zu, wenn es unterschiedliche Interessen gab“ (Dahms 2007: S.2). **Fuzzy-Wert: 0,3**

Professionalisierung

Zu Beginn bestanden die Arbeitsgruppen aus einem Kern der Verwaltung. Aber je näher das Ereignis rückte, desto mehr wurden Externe wie Verkehrsbetriebe, Feuerwehr oder Polizei an den Vorbereitungen beteiligt (Dahms 2007: S.2). In den Beratungsgremien waren „zum Teil auch auf Einladung das Fanprojekt und dann auch die Vermarkter des Landes Berlin (Berlin Partner) und eine Tourismus Marketing GmbH mit dabei“ (Dahms 2007: S.2). Der Bereich Fanfest wurde nach einer Ausschreibung an ein Unternehmen vergeben, welches dann die Veranstaltung ausgerichtet hat (Dahms 2007: S.3). **Fuzzy-Wert: 0,3**

Verhältnis zur Politik

In Berlin „gab es eigentlich keinen politischen Einfluss“ (Dahms 2007: S.3). Aber im Rahmen der Berichtspflicht und zur Verfügungsstellung der benötigten Finanzierung hat das Parlament gewissermaßen Aufsicht geführt. Direkte Einflüsse auf die Projektgruppe oder auf einzelne Personen wurden nicht ausgeübt (Dahms 2007: S.3). Doch das Parlament und die Verwaltungsspitze mussten immer unterrichtet werden, beispielsweise über das Fan Fest oder über den Stand der Vorbereitung: „Da mussten wir immer vorsingen“ (Dahms 2007: S.3). Bei der Berichterstattung ging es stets darum, die Finanzierung sicherzustellen: „Wir haben ja reichlich Geld in die Hand genommen, für die verschiedensten Maßnahmen“ (Dahms 2007: S.3).

Fuzzy-Wert: 0,7

Abhängige Variable:

Leistungen

Der Erfolg der Veranstaltung war durchweg positiv (Dahms 2007: S.4). Jedoch hat man sich mit einem kulturell anspruchsvollen Rahmenprogramm verzettelt: „Das entsprach nicht so recht den Wünschen des Fußballpublikums. Das passte irgendwie nicht so richtig zusammen“ (Dahms 2007: S.5). Mit Imagebildung und Steigerung des Bekanntheitsgrads für Berlin war man zufrieden. Ebenfalls gut funktionierte die „Durchdringung der Bevölkerung an Schulen und Vereinen“ (Dahms 2007: S.5).

Qualität

Die Mitarbeiter des WM Büros mussten teilweise ihrem sonstigen Tagesgeschäft nachgehen. Personalwechsel fanden aber keine statt (Dahms 2007: S.4). Die Zusammenarbeit mit dem OK in Berlin war dort, wo es Überschneidungen gab „manchmal ein bisschen anstrengend“ (Dahms 2007: S.4). Vor allem im Bereich Sicherheit und Akkreditierung: „Geknirscht hat es manchmal wenn sie sich Dinge, Kompetenzen zugemutet haben, die nicht ihre Aufgabe waren. Das wollten wir nicht so gerne und das haben sie dann auch schnell gelassen“ (Dahms 2007: S.4). Aber im Großen und Ganzen verlief die Zusammenarbeit gut, zumal das OK auch in die große Projektgruppe integriert wurde und sie dort ihre Bitten und Anliegen vortragen konnten (Dahms 2007: S.4).

Ergebnisse

Mit den Ergebnissen der WM 2006 in Bezug auf Berlin war man sehr zufrieden, besonders mit der weltweiten Berichterstattung, die sich „ja ganz besonders auf Berlin fokussiert hat, mit seinem wunderbaren Fanfest. Dort sind ja ungefähr neun Millionen Personen aufgelaufen und die Bilder sind ja Gott sei Dank um die ganze Welt gegangen“ (Dahms 2007: S.5). Unter marketingstrategischen Gesichtspunkten war die WM in Berlin ein voller Erfolg (Dahms 2007: S.5). Suboptimal war die Personalsituation in Berlin, da hätte man besser aufgestellt sein sollen, besonders im juristischen Bereich. Man hätte „rechtzeitig Juristen dabei haben sollen“ (Dahms 2007: S.5). Das Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt beträgt für Berlin 2,6. Im Vergleich zu den anderen Städten ein recht hoher Wert.

Besonderheiten

Eine besondere Funktion der Berliner WM Verwaltung war, dass man die Gesamtkoordination des Arbeitskreis WM Städte innehatte (Dahms 2007: S.1). Dadurch war die Aufgabenfülle

in Berlin doch „erheblich gewaltiger als anderen Orts“ (Dahms 2007: S.6). Berlin nahm eine Sonderstellung bezüglich seiner Rolle als Bundeshauptstadt ein: „Bund, Bundeskanzleramt und BMI waren unsere ständigen Ansprechpartner“ (Dahms 2007: S.3). Durch die unterschiedlichen Zuständigkeiten innerhalb der Stadt war Berlin ein sehr schwieriger Standort (Kroll 2007: S.6). Laut Herrn Kroll vom OK Deutschland führte dies dazu, dass ohne die Person des Herrn Jürgen Kießling Berlin „eine Katastrophe gewesen wäre“ (Kroll 2007: S.6). Herr Kießling war der Leiter der Abteilung Sport in der Senatsverwaltung Berlin und zugleich Vorsitzender des WM Städtetreffens. Hinzu kam, dass das Stadion, auch nach dem Umbau, eine große Herausforderungen war: „Dort die ganzen Pressebereiche einzurichten, die ganzen Mixzonenbereiche einzurichten, das war also doch äußerst anspruchsvoll“ (Kroll 2007: S.6). Von Vorteil war allerdings die Lage des Stadions: „Für so eine Großveranstaltung ideal“ (Kroll 2007: S.6). *Fuzzy-Wert: 0,7*

Kontrollvariablen:

Zeit

Ab 2003 wurden sowohl das WM Büro als auch die Projektgruppe für Berlin aufgebaut (Dahms 2007: S.4).

Personal

Das WM Büro bestand aus einem Kreis von 10 bis 12 Personen (Dahms 2007: S.2).

Finanzen

Das Budget des WM Büro Berlin 7 Mio. Euro. Diese wurden als „konsumtive Mittel u. a. für die Vorbereitung und Durchführung des Fan Festes, für sämtliche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und für das Marketing, die Fan- und Gästebetreuung sowie zur Förderung von Projekten des kulturellen Rahmenprogramms zur WM aufgewendet“ (Informationspapier des Berliner WM Büros 2006: S.16).

5.2 Dortmund

Interviewpartner:

Elisabeth Böker: Stellvertretende Leiterin des WM Büros Dortmund.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das WM Büro Dortmund war direkt an das Büro des Oberbürgermeisters angehängt. Bezüglich der Organisationsstruktur hat es aber wie ein eigenes Amt agiert (Böker 2007: S.1). Das WM Büro war „eine Art Projektgruppe mit kurzen Wegen zum OB“ (Böker 2007: S.1). Die einzige Person, die aus dem Oberbürgermeisteramt selbst kam war Frau Böker. Die restlichen Mitarbeiter der Projektgruppe, welche stufenweise eingerichtet wurde, sind in unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung angeworben worden (Böker 2007: S.6). *Fuzzy-Wert: 0,3*

Gebietsorganisation

In Dortmund hat man verschiedenste Arbeitskreise zur Vorbereitung auf die WM gehabt. Deren übergeordnetes Gremium war der Arbeitskreis Lokales, in dem alle lokalen Dortmunder Akteure zusammenkamen: „Von der Universität angefangen bis hin zur Abfallentsorgungsgesellschaft waren da Vertreter von allen Bereichen drin“ (Böker 2007: S.2). Das WM Büro war das Koordinationsgremium für den Arbeitskreis Lokales (Böker 2007: S.3). Es gab auch einen Arbeitskreis Regionales, der für die Umlandgemeinden zuständig war. Aber dieser Arbeitskreis hatte „nicht die Funktion irgendwelche Entscheidungen abzunehmen für andere Kommunen und Städte“ (Böker 2007: S.3). Man hat dort Dinge besprochen und abgestimmt, aber jede Kommune hat für sich die Entscheidungen selbst getroffen (Böker 2007: S.3). Die umliegenden Gebietseinheiten haben also recht selbständig gehandelt und auch selbst entschieden. Man hat sich aber trotzdem in bestimmten Bereichen zusammengeschlossen und beispielsweise ein gemeinsames Internetportal geschaffen (Böker 2007: S.3). Das Stadion in Dortmund befindet sich in privater Hand. *Fuzzy-Wert: 0*

Professionalisierung

Die Stadt Dortmund hat das gesamte Fan Fest eigenständig organisiert. Auch die sonstigen Aktivitäten wurden ohne zusätzliche Agenturen veranstaltet (Böker 2007: S.4). Insgesamt waren in den Arbeitsgremien viele Externe beteiligt: vom ÖPNV Betrieb, Einzelhandelsverband bis zum Gaststättenverband. Sämtliche Leute, „die man zu den unterschiedlichsten Themen brauchte“ waren vertreten (Böker 2007: S.4). *Fuzzy-Wert: 0.7*

Verhältnis zur Politik

Auf das Tagesgeschäft wurde kein Einfluss ausgeübt, da hatte man eine „relativ freie Hand“ (Böker 2007: S.4). Politisch gesehen wurde eher unterstützend eingewirkt, indem beispielsweise das Landesemissionsschutzgesetz so verändert worden ist, dass man beim Fan Fest je-

den Tag Programm machen konnte (Böker 2007: S.4). Bei Problemen stand die Landesregierung immer mit Lösungsvorschlägen und Unterstützungsmöglichkeiten zur Seite (Böker 2007: S.5). Im Stadtparlament musste man erforderliche Beschlüsse einholen und entsprechende Sachstandsberichte abgeben (Böker 2007: S.5). *Fuzzy-Wert: 1*

Abhängige Variable:

Leistungen

Mit den organisierten Veranstaltungen und dem damit verbundenen Zielerreichungsgrad war man „absolut zufrieden“ (Böker 2007: S.7). Insgesamt hat man in Dortmund sehr viele Veranstaltungen durchgeführt (Informationspapier des Dortmunder WM Büros 2005: S.37-55). Positiv war die Nutzungsmöglichkeit, die für die Westfalahallen gefunden wurde. Diese wurden als Übernachtungsmöglichkeiten für die Gäste zur Verfügung gestellt (Kroll 2007: S.10).

Qualität

Zwei Drittel der Stellen waren mit Vollzeitkräften besetzt und ein Drittel mit Teilzeitkräften. Die Vollzeitstellen haben sich ausschließlich mit der WM befasst und es fanden keine Personalwechsel statt (Böker 2007: S.2/6). Die Zusammenarbeit mit dem OK Deutschland hat in Dortmund sehr gut funktioniert. Dies lag sicherlich auch daran, dass Herr Kolbe, der Leiter des WM Büros Dortmund, in früherer Funktion einmal Pressesprecher bei Borussia Dortmund gewesen ist (Böker 2007: S.6).

Ergebnisse

In Dortmund war man mit den Ergebnissen der WM sehr zufrieden. Im Nachhinein würde man aus Perspektive der Stadt nichts anders machen (Böker 2007: S.7). Laut Herrn Kroll hat sich Dortmund aber in organisatorischer Hinsicht zu viel zugemutet. Es waren insgesamt zu viele Programmpunkte und Aktivitäten, mit denen sich die Stadt überfrachtet hat (Kroll 2007: S.10). Dortmund war „viel zu überorganisiert, den gemeinen Fußballfan hat das nicht interessiert“ (Kroll 2007: S.10). Das Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt Dortmund beträgt 1,7. Damit befindet sich Dortmund genau zwischen den weniger erfolgreichen und erfolgreichen Städten.

Besonderheiten

Eine Besonderheit nicht nur von Dortmund sondern aller drei WM Städte aus NRW war, dass es eine Arbeitsgruppe des Landes gab, die sich zu Sicherheits- und Verkehrsfragen getroffen hat. Diese Treffen waren beim zuständigen Innenministerium angesiedelt. Über das Land lief

auch alles, was die Zusammenarbeit mit dem Bund betraf (Wagner 2007: S.3). **Fuzzy-Wert: 0,3**

Kontrollvariablen:

Zeit

Herr Kolbe ist schon 2002 zum WM Beauftragten gekürt worden. Er war damit beauftragt, die Vorbereitungen und die damit verbundenen ersten Gespräche zu führen (Böker 2007: S.2). Ab November 2004 wurde dann das WM Büro eingerichtet (Böker 2007: S.2).

Personal

Es gab 6 Vollzeitstellen und 3 Teilzeitstellen in Dortmund (Böker 2007: S.2).

Finanzen

Das Dortmunder WM Büro hatte ein Budget von 4 Mio., ohne Berücksichtigung der Erträge und „besonderer Konstellationen am Rande“ (Böker 2007: S.8).

5.3 Frankfurt

Interviewpartner:

Angelika Strötz: WM Beauftragte der Stadt Frankfurt.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das WM Büro in Frankfurt war eine neu eingerichtete Stabstelle im Bürgermeisteramt (Strötz 2007: S.1). Ebenso wie in Dortmund bestanden daher kurze Wege zum Sportdezernenten der Stadt, der zu dieser Zeit Bürgermeister in Frankfurt war. Die Mitarbeiter des WM Büros wurden aus der gesamten Frankfurter Stadtverwaltung zusammengezogen (Strötz 2007: S.3).

Fuzzy-Wert: 0,3

Gebietsorganisation

In Frankfurt fand eine gut funktionierende Zusammenarbeit mit den umliegenden Gebieten statt (Strötz 2007: S.2). Da sich „jeder auf den WM Zug mit anhängen wollte“ konnte das WM Büro Maßnahmen gut durchsetzen (Strötz 2007: S.2). In Folge dessen, dass die Stadt Frankfurt lange Zeit auch noch die Zuständigkeit für das Stadion innehatte, war das „alles aus einem Guss“ (Kroll 2007: S.7). **Fuzzy-Wert: 0,7**

Professionalisierung

Bei der Organisation des Rahmenprogramms bediente man sich Dritter (Strötz 2007: S.2). Diese hatten sich dann um das „klassische Rahmenprogramm außerhalb der Arena“ zu kümmern (Strötz 2007: S.2). In den Arbeitsgremien waren extern Beteiligte involviert (Strötz 2007: S.2). *Fuzzy-Wert: 0*

Verhältnis zur Politik

Die Steuerungsgruppe erhielt Handlungsanweisungen von der Politik, und „diese Vorgaben mussten wir dann quasi mit unserer Verwaltung umsetzen“ (Strötz 2007: S.2). Den politischen Gremien in Frankfurt, dem Magistrat und den Stadtverordneten musste dargelegt werden, wie die Kosten zustande kamen (Strötz 2007: S.5). *Fuzzy-Wert: 0*

Abhängige Variable:

Leistungen

Laut Frau Strötz wurden alle Aktivitäten, die man sich vorgenommen hatte, umgesetzt und man war mit dem Zielerreichungsgrad aller Programmpunkte zufrieden (Strötz 2007: S.3).

Qualität

Alle Mitarbeiter wurden von ihren bisherigen fachlichen Aufgaben freigestellt, um ihr „Fachwissen in die Steuerungsgruppe und in die Stabstelle mit einbringen zu können“ (Strötz 2007: S.3). Personalwechsel gab es in der Leitungsfunktion der Stabstelle. Der frühere Leiter ist zweieinhalb Jahre vor der Weltmeisterschaft Leiter der OK Außenstelle in Frankfurt geworden und Frau Strötz ist dann nachgerückt (Strötz 2007: S.3). Dieser Wechsel brachte es jedoch mit sich, dass die Zusammenarbeit mit dem OK reibungslos funktionierte (Strötz 2007: S.3).

Ergebnisse

Frankfurt war im Bereich des Public Viewing kreativ. Mit der Main Arena (einer Art Floß mit Videowänden auf dem Main) wurde ein teurer aber sehr schöner Standort geschaffen (Kroll 2007: S.7). Sehr einfallsreich zeigte sich Frankfurt zudem mit seiner SkyArena – ein Licht- und Musikspektakel, bei dem die Frankfurter Skyline beleuchtet und beschallt wurde. Dieses Frankfurter Event war der einzige Programmpunkt sämtlicher Städte, der weltweite Beachtung fand (Kroll 2007: S.7). Ein Problem in Frankfurt war, dass sich das Stadionumfeld relativ langsam entwickelt hat. Aus diesem Grund gab es auch Probleme beim Confederationscup, der die Probeveranstaltung ein Jahr vor der WM war (Kroll 2007: S.7). Das Verhältnis

zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt beträgt 2,9. Mit diesem sehr hohen Wert belegt Frankfurt den 2. Platz in der Wertung.

Besonderheiten

Eine Besonderheit von Frankfurt ist, dass dort der Sitz des DFB ist. Im Laufe der WM hat sich Frankfurt neben Berlin zu einer Art zweitem Zentrum der WM entwickelt. Dies resultierte „zum einen aus der zentralen Lage Frankfurts, zum anderen dadurch, dass Frankfurt mit dem größten deutschen Flughafen für viele Besucher den Start- und Endpunkt ihrer Deutschlandreise bedeutete“ (Projektorganisation Öffentliche Hand 2007: S.7). *Fuzzy-Wert: 1*

Kontrollvariablen:

Zeit

Die Stabstelle in Frankfurt wurde 2002 eingerichtet, direkt nach der Zusage WM Stadt zu werden. Die personelle Aufstockung erfolgte dann sukzessive im Lauf der Zeit (Strötz 2007: S.2).

Personal

Zum Schluss waren 8 Mitarbeiter in der Stabstelle tätig (Strötz 2007: S.2).

Finanzen

Insgesamt belaufen sich die „reinen WM Nebenkosten außer Infrastruktur und Stadion“ in Frankfurt auf etwa 5 Mio. Euro (Strötz 2007: S.5). Laut Strötz waren diese aber auch aus dem Grunde notwendig, da man die immensen Sicherheitsvorkehrungen, die der Bund erlassen hatte, erfüllen musste.

5.4 Gelsenkirchen

Interviewpartner:

Theodor Wagner: WM Beauftragter der Stadt Gelsenkirchen.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

In Gelsenkirchen war das WM Büro eine Stabstelle, die unmittelbar dem Oberbürgermeister unterstellt war (Wagner 2007: S.1). Diese wurde speziell für die WM eingerichtet. Die Mitar-

beiter des WM Teams kamen aus dem gesamten Bereich der Stadtverwaltung (Wagner 2007: S.1). **Fuzzy-Wert: 0,3**

Gebietsorganisation

Alles Vorgänge innerhalb der Stadtgrenze wurden vom WM Team organisiert, und alles was über die Stadtgrenze hinaus ging wurde in Kooperation mit den anliegenden Gemeinden gelöst (Wagner 2007: S.1). In Arbeitsgruppen mit den Anliegerstädten wurden beispielsweise Probleme im Bereich der Hotellerie geklärt, da Gelsenkirchen eine Stadt mit einer sehr begrenzten Aufnahmekapazität von Gästen ist (Wagner 2007: S.1). Man war sehr auf die Umgebung angewiesen, die Zusammenarbeit funktionierte aber gut (Wagner 2007: S.1). Unterhalb des WM Büros gab es insgesamt sieben Arbeitsgruppen, die mit einzelnen Segmenten beschäftigt waren. Diese hatten eigenverantwortliche Zielvereinbarungen zu erfüllen. Dem WM Büro musste dann berichtet werden (Wagner 2007: S.2). Das Stadion ist in Gelsenkirchen nicht in den Händen der Stadt, die Beziehungen zu den Stadionverantwortlichen sind jedoch sehr gut: „Die sind sehr gut in der Zusammenarbeit, die kommen auch menschlich miteinander klar“ (Kroll 2007: S.11). **Fuzzy-Wert: 0**

Professionalisierung

Die Beratungsgremien der Stadt Gelsenkirchen waren breit gemischt. Experten aller Disziplinen, die man zur Erledigung der anfallenden Aufgaben brauchte, waren beteiligt (Wagner 2007: S.3). Die Durchführung des Fan Festes hat die Emschertainment wahrgenommen, eine Veranstaltungsagentur der Stadt (Wagner 2007: S.3). **Fuzzy-Wert: 0,3**

Verhältnis zur Politik

Der Oberbürgermeister hat als Chef der Verwaltung die Leitlinien vorgegeben, nach denen sich das WM Büro gerichtet hat (Wagner 2007: S.3). Im aktuellen Tagesgeschäft hat das WM Büro eine relativ freie Hand gehabt (Wagner 2007: S.3). In Bezug auf die Verwaltungskontrolle musste man alle Vierteljahre im Parlament vorsprechen (Wagner 2007: S.3). **Fuzzy-Wert: 0,3**

Abhängige Variable:

Leistungen

In Gelsenkirchen hat man ein Konzept für die Veranstaltungen entwickelt, das bundesweit einzigartig war. Man hat an spielfreien Tagen Konzerte mit Eintrittsgeld veranstaltet (Kroll 2007: S.11). Laut Wagner ein „Punkt wo man dann wahrgenommen wurde“, denn anfangs ist

man als zweitkleinste Stadt aus einer Position gestartet, die man „im Spiel der Großen gar nicht wahrgenommen hat“ (Wagner 2007: S.4).

Qualität

Die Mitarbeiter des WM Büros waren ausschließlich (Wagner 2007: S.1) und kontinuierlich für das WM Team tätig (Wagner 2007: S.4). Die Zusammenarbeit mit dem OK funktionierte ausgezeichnet, da man seitens des OK eine stadtinterne Lösung für Gelsenkirchen gewählt hatte. Die Kooperation der Stadtverwaltung mit dem Personenvorstand von Schalke 04 bereitete keinerlei Probleme (Wagner 2007: S.4).

Ergebnisse

In Gelsenkirchen war man mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Positiv ausgewirkt auf den Erfolg hat sich auch, dass man es geschafft hatte ein Netzwerk aufzubauen, „das zum Zeitpunkt X funktionierte“ (Wagner 2007: S.5). Dadurch konnte man „das ein oder andere gut abfangen“ (Wagner 2007: S.5). Für Gelsenkirchen beträgt das Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt 1,3. Mit diesem Wert befindet sich die Stadt eindeutig im unteren Drittel.

Besonderheiten

Eine Besonderheit von Gelsenkirchen ist die Arena. Das Stadion ist „dort der absolute Magnet, in der Stadt selbst findet sich fast kein Hotel, geschweige denn eine Kneipe. Die Schalke Arena macht den doppelten und dreifachen Umsatz pro Kopf“ (Kroll 2007: S.11). Die Stadt ist bezüglich der WM im Vergleich zum Stadion eher untergegangen, von diesem ging die „ganze Power“ aus (Kroll 2007: S.11). *Fuzzy-Wert: 0,3*

Kontrollvariablen:

Zeit

Die Arbeitsgruppen wurden in Gelsenkirchen im März 2004 eingerichtet und das WM Büro Anfang 2003 (Wagner 2007: S.2).

Personal

Wie bei anderen Standorten wurde die Anzahl der Mitarbeiter sukzessive gesteigert, am Schluss waren es 5 Mitarbeiter (Wagner 2007: S.1).

Finanzen

Das Budget betrug etwa 6 Mio. Refinanzierungspotentiale sind darin laut Wagner noch nicht enthalten (2007: S.6).

5.5 Hamburg

Interviewpartner:

Michael Thomsen: Mitarbeiter des WM Team als Mitglied des WM Fan Office Hamburg 2006.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das WM Büro war offiziell angegliedert an die Behörde für Bildung und Sport. Die WM Leitung wurde im Sportamt Ruth Henn übertragen, die dort das Referat Veranstaltungsmanagement leitete (Thomsen 2007: S.1). Die Mitarbeiter der Behörde für Bildung und Sport bildeten jedoch nur einen Teil des WM Teams. Hinzu kamen Mitarbeiter der Hamburg Marketing, einer Tochtergesellschaft der Stadt, und Mitarbeiter des WM Fan Office 2006 (Thomsen 2007: S.1). Das WM Fan Office wurde durch die Behörde für Soziales und Familie gefördert und hatte die Aufgabe, die städtischen Partner zu beraten. Diese Mischung aus Mitarbeitern des Sportamts, von Hamburg Marketing und des Fan Offices war bundesweit einmalig (Thomsen 2007: S.1). Das WM Büro in Hamburg setzte sich folglich aus drei vollständig verschiedenen Einheiten zusammen und war von daher eine dezentral eingerichtete Projektgruppe. *Fuzzy-Wert: 0*

Gebietsorganisation

In Hamburg gab es eine übergeordnete Arbeitsgruppe, in der alle Behörden, das lokale OK und die Polizei vertreten waren (Thomsen 2007: S.2). Das WM Büro hatte bei allem die Federführung und die Koordinationstätigkeit inne. Im Rahmen der Vorgaben der FIFA und der Stadt waren aber die Arbeitsgruppen selbstständig tätig (Thomsen 2007: S.2). Die Stadt Hamburg ist nicht der Inhaber des Stadions, sondern der Hamburger Sportverein (Thomsen 2007: S.1). *Fuzzy-Wert: 0*

Professionalisierung

In den Beratungsgremien waren alle zuständigen und betroffenen Behörden der Stadtverwaltung, aus Sport, Wirtschaft, Stadtentwicklung, Umwelt, Verkehr und Polizei vertreten. Hinzu kamen das lokale OK und Vertreter des Hamburger Sportvereins als Stadioninhaber (Thomsen 2007: S.2). Das Fan Fest in Hamburg hat eine Agentur organisiert (Thomsen 2007: S.2). *Fuzzy-Wert: 0*

Verhältnis zur Politik

Die Rahmenbedingungen, die durch die FIFA vorgegeben wurden, waren im Wesentlichen die Punkte, „die abgearbeitet werden mussten“, ansonsten „konnte man relativ frei entscheiden wie man es macht“ (Thomsen 2007: S.3). In Hamburg musste man bei der Bürgerschaft nicht vorsprechen. Dort wurden vorab die Bewerbung und die aufgrund dessen benötigten Gelder bewilligt, die dann dem WM Team zur Verfügung gestellt wurden. Berichten musste das WM Team nur der federführenden Senatorin (Thomsen 2007: S.3). *Fuzzy-Wert: 1*

Abhängige Variable:

Leistungen

In Hamburg war man sowohl mit der erfolgreichen Ausrichtung der Spiele als auch mit dem Erfolg des FIFA Fan Festes sehr zufrieden, da alles „hervorragend funktionierte“ und in Hamburg eine „sehr schöne Atmosphäre herrschte“ (Thomsen 2007: S.3). Das vielfältige Kulturprogramm wurde von den Leuten angenommen (Thomsen 2007: S.3).

Qualität

Die Mitarbeiter des WM Teams befassten sich zu „90 Prozent mit der WM und 10 Prozent waren es noch andere Geschichten“ (Thomsen 2007: S.3). Es fanden in Hamburg keinerlei Personalwechsel statt (Thomsen 2007: S.3). Mit dem lokalen OK gab es zwar Reibungspunkte, aber „gekracht hat es hier nicht“ (Thomsen 2007: S.3).

Ergebnisse

Die Stadt hat „ein tolles Konzept entwickelt mit dem Heiligengeistfeld, welches von Hamburg Tourismus entwickelt wurde“ (Kroll 2007: S.11). Das Rahmenprogramm, welches in Hamburg auf die Beine gestellt wurde, war ebenfalls sehr gut. Da war „Zug drin und das hat sehr gut funktioniert“ (Kroll 2007: S.12). Das Problem in Hamburg waren – ähnlich wie in Berlin – die vielschichtigen behördlichen Zuständigkeiten innerhalb der Stadt (Kroll 2007: S.12). Das Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt beträgt für Hamburg 0,9. Im Vergleich zu den anderen Städten ein schlechter Wert.

Besonderheiten

Eine Besonderheit in Hamburg war die schon erwähnte bundesweit einmalige Struktur des WM Büros aus Beschäftigten des Sportamts, Hamburg Marketingleuten und Fan Officemitarbeitern. Man konnte die Erfahrungswerte aller drei Bereiche nutzen und durch die gute Zusammenarbeit „überall die Früchte ernten“ (Thomsen 2007: S.4). *Fuzzy-Wert: 0,7*

Kontrollvariablen:

Zeit

Das WM Büro wurde 2003 gegründet (Thomsen 2007: S.4).

Personal

Das WM Team in Hamburg bestand aus insgesamt 15 Leuten. 4 davon kamen vom Sportamt, 3 vom Fan Office und 8 von Hamburg Marketing (Thomsen 2007: S.4).

Finanzen

Hierzu liegen leider keine genauen Angaben vor. Es fehlten noch Zahlen aus Teilprojekten und demzufolge konnte von Herrn Thomsen keine Zahl genannt werden (Thomsen 2007: S.4). Aufgrund der Aufgabenfülle und dem entwickelten Konzept auf dem Heiligengeistfeld ist jedoch davon auszugehen, dass Hamburg finanziell eher im oberen Bereich anzusiedeln ist (Kroll 2007: S.11).

5.6 Hannover

Interviewpartner:

Ralf Sonnenberg: Mitarbeiter und Pressesprecher des WM Büros in Hannover.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das WM Büro war im Büro des Oberbürgermeisters angesiedelt und im Prinzip direkt dem Oberbürgermeister unterstellt. Dies hat „viele Entscheidungsprozesse erheblich vereinfacht“ (Sonnenberg 2007: S.1). Das WM Team in Hannover war jedoch keine, wie oftmals in anderen Städten, speziell für die WM eingerichtete Projektgruppe. Die Mitarbeiter des WM Büros wurden auf ihren bisherigen Arbeitsposten gelassen. Alle Mitarbeiter kamen aus dem Oberbürgermeisteramt (Sonnenberg 2007: S.1). *Fuzzy-Wert: 0,7*

Gebietsorganisation

Das WM Team Hannover traf sich regelmäßig mit einer Arbeitsgemeinschaft, in der außer ihnen Experten der unterschiedlichen Bereiche der Stadtverwaltung saßen (Sonnenberg 2007: S.2). Dort wurden Vorgaben und Aufgaben vom WM Team an die weiteren Behörden übertragen: „Wir haben denen eigentlich Hausaufgaben gegeben“ (Sonnenberg 2007: S.2). Seitens

des WM Büros wurde alles sehr generalstabsmäßig festgelegt. Bei der Planung hat das WM Team immer das „Hütchen aufgehakt“ (Sonnenberg 2007: S.2). Schnittstelle für die Zusammenarbeit mit der Region Hannover war die Referentin des Regierungspräsidenten. Die Region hat aber für das WM Team Hannover nur eine untergeordnete Rolle gespielt. Es ging lediglich am Rande um Hotelmanagement und Verkehrsplanung (Sonnenberg 2007: S.2). Das Stadion ist erst ein Jahr vor der WM an Hannover 96 übertragen worden und hat sich vorher in städtischer Hand befunden. Die gesamten Planungen vor der WM, welche das Stadion betrafen, liefen infolgedessen großteils noch über die Stadt. Die Akteure von Hannover 96 konnte man daher gut und die Zusammenarbeit verlief reibungslos (Sonnenberg 2007: S.5). **Fuzzy-Wert: 1**

Professionalisierung

In dem erwähnten Arbeitsgremium befanden sich ausschließlich Experten der Stadtverwaltung. Außerhalb dieser Arbeitsgemeinschaft gab es „natürlich Körperschaften, mit denen wir zusammengearbeitet haben, beispielsweise beim Stadtmarketing“ (Sonnenberg 2007: S.3). Man hatte zwar Werbeagenturen, mit gewissen Aufgaben betraut verzichtete aber sehr bewusst auf so genannte Leitagenturen. Die verpflichteten Werbeagenturen wurden sehr präzise gesteuert: „Wir haben die Angewohnheit, hier in Hannover, die Agenturen so eng wie möglich an die Leine zu nehmen“ (Sonnenberg 2007: S.3). Die einzige Agentur, die „im durchführenden Sinne gearbeitet hat, war ein technischer Dienstleister für das Fan Fest“ (Sonnenberg 2007: S.3). **Fuzzy-Wert: 1**

Verhältnis zur Politik

Der Oberbürgermeister hat sich bei der Arbeit des WM Teams relativ „zurückgenommen, da es sein eigener Büroleiter gewesen ist, der die WM geleitet hat“ (Sonnenberg 2007: S.4). Vom Rat in Hannover mussten drei wesentliche Entscheidungen bestätigt werden. Die erste betraf die grundsätzliche Durchführung der WM in Hannover, die zweite die Haushaltsplanungen für die WM und die dritte die Beauftragung einer Agentur zur technischen Durchführung des Fan Festes. Diese drei Entscheidungen hat das WM Team dem Rat vorgearbeitet und präsentiert und dieser hat sie bewilligt. Das Hannoveraner WM Team hat Herrn Sonnenberg zufolge die WM sehr eigenständig realisiert (2007: S.4). **Fuzzy-Wert: 1**

Abhängige Variable:

Leistungen

Ziel war es, mit den vielen Veranstaltungen jeden gesellschaftlichen Kreis der Stadt anzusprechen und diese auch schon im Vorfeld der WM durchzuführen (Sonnenberg 2007: S.6). Alle Aktivitäten verfolgten das Ziel, die Hannoveraner Bürgerinnen und Bürger zufrieden zu stellen. Aus steuerlichen Gründen achtete man darauf, möglichst viele Aufträge in Hannover selbst zu halten (Sonnenberg 2007: S.6).

Qualität

Alle Mitarbeiter des WM Teams sind ihrem aktuellen Tagesgeschäft nachgegangen (Sonnenberg 2007: S.2). Diese Entscheidung rührte von Erfahrungen der EXPO. Dort machte man schlechte Erfahrungen damit, dass Leute aus ihren einzelnen Positionen herausgelöst wurden und nur noch die EXPO organisiert haben. Das hatte zur Folge, dass „die Kollegen ganz schnell ihre Netzwerke verloren haben“ (Sonnenberg 2007: S.1). Personalwechsel fanden keine statt (Sonnenberg 2007: S.4). Da das lokale OK ausschließlich aus Mitarbeitern von Hannover 96 bestand und „man sich vom Tagesgeschäft her kannte“, verlief die Zusammenarbeit reibungslos (Sonnenberg 2007: S.5).

Ergebnisse

Mit den Ergebnissen war man in Hannover sehr zufrieden und würde im Nachhinein „nichts groß anders machen“ (Sonnenberg 2007: S.6). Der Erfolg des Rahmenprogramms hat sich an der Begeisterung der Leute gezeigt (Sonnenberg 2007: S.8). Kritisch ist anzumerken, dass Hannover ursprünglich mit vielen Konzepten und Ideen angefangen hat und diese sukzessive immer weniger geworden sind (Kroll 2007: S.11). Die Zusammenarbeit mit Hannover war laut Herrn Kroll nicht immer einfach, da man dort „fast schon in einer selbtherrlichen Art gesagt hat, dass man die anderen nicht braucht und alles alleine macht“ (2007: S.11). Angeblich hat jedoch die „Selbstdarstellung nicht so übermäßig gut geklappt“ (Kroll 2007: S.11). Mit einem Wert von 1,0 im Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt weist Hannover einen niedrigen Wert auf.

Besonderheiten

In Hannover hat man sehr bewusst und sehr genau das hannoversche Netzwerk genutzt bzw. es mit Hilfe der WM sehr viel enger geknüpft. Bei diesem Thema hat man es laut Sonnenberg „zum ersten Mal geschafft, den gesamten Einzelhandel zu bündeln“ (Sonnenberg 2007: S.3). Hannover hat während der WM einen Überschuss erwirtschaftet: „Wir sind mit einem Plus

rausgelaufen“ (Sonnenberg 2007: S.3). Ein glücklicher Umstand war auch die zentrale Lage des Stadions in der Innenstadt. Ein ideales „Sprungbrett, um die ganze Innenstadt mit dem Einzelhandel mitzunehmen“ (Sonnenberg 2007: S.6) und zusätzlich hat man überall in der Stadt „dieses WM Feeling gehabt“ (Sonnenberg 2007: S.8). Eine weitere Besonderheit von Hannover ist, dass man die einzige WM Stadt war, in der einer der 12 Hauptsponsoren seinen Hauptsitz im Stadtgebiet hat: Continental. Deswegen wurde Hannover anfangs von den anderen Städten beneidet. Jedoch hat sich Continental nicht so wie erwünscht engagiert und von daher konnte Hannover kaum von diesem WM Hauptsponsor profitieren (Sonnenberg 2007: S.6). *Fuzzy-Wert: 0,7*

Kontrollvariablen:

Zeit

Das WM Büro begann seine Arbeit 2003 (Sonnenberg 2007: S.1).

Personal

Das Team zur Fußballweltmeisterschaft hat 4 Personen umfasst. Es wurde bewusst eine kleine Struktur gewählt und daran die ganze Zeit festgehalten (Sonnenberg 2007: S.1).

Finanzen

Insgesamt hatte man in Hannover „so mit allem drum und dran nicht ganz 2 Mio. zusammen“ (Sonnenberg 2007: S.8).

5.7 Kaiserslautern

Interviewpartner:

Erwin Saile: WM Beauftragter der Stadt Kaiserslautern.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das WM Büro von Kaiserslautern wurde im Rathaus als Projektgruppe eingerichtet (Saile 2007: S.1). In Kaiserslautern hat man den Anspruch erhoben, nach Möglichkeit alles mit eigenen Leuten zu machen (Saile 2007: S.1). Die Mitarbeiter des WM Teams kamen aus der gesamten Stadtverwaltung (Saile 2007: S.2). *Fuzzy-Wert: 0,3*

Gebietsorganisation

Zur großen Projektgruppe WM Büro kamen noch einige Arbeitsgruppen hinzu. Diese haben vom WM Büro Aufgaben übertragen bekommen und mussten diese umsetzen (Saile 2007: S.2). Die Planung verlief ebenso generalstabsmäßig wie in Hannover. Wenn es Probleme gab, dann „habe ich auch Dinge zur Chefsache gemacht und den Boden bereitet für die Leute und dann konnten sie es abarbeiten“ (Saile 2007: S.3). Die Zusammenarbeit mit den umliegenden Gebietseinheiten war ein wichtiges Thema, da Kaiserslautern als kleinste WM Stadt bei weitem nicht auf eine ausreichende touristische Infrastruktur innerhalb der Stadt zurückgreifen konnte. So wurden im nahen Umfeld und weiter in ganz Rheinland-Pfalz Übernachtungsmöglichkeiten für Touristen erschlossen. Die Zusammenarbeit funktionierte dabei sehr gut (Saile 2007: S.2). Die Stadt Kaiserslautern ist Alleingesellschafterin des Fritz-Walter-Stadion. Außerdem bestand die besondere Konstellation, dass Herr Saile der Geschäftsführer des Stadions ist und somit alles „fest in einer Hand“ hatte (Saile 2007: S.1). *Fuzzy-Wert: 1*

Professionalisierung

In den Arbeitsgruppen waren Externe, jedoch nicht übermäßig viele: „Also drei kann ich jetzt ad hoc nennen“ (Saile 2007: S.3). Man hat wie in Hannover alles selbst gemacht und sich lediglich Agenturen bedient, die im Marketingbereich unterstützend tätig waren. Herr Saile machte deutlich, dass er die „ganze Stadtverwaltung mit zweieinhalb Tausend Menschen zur Verfügung hatte“ und deswegen keine Hilfe von Dritten benötigte (Saile 2007: S.3). *Fuzzy-Wert: 1*

Verhältnis zur Politik

In Kaiserslautern hat der OB dem WM Team nicht nur „gnadenlos Rückhalt gegeben“, sondern es war dort sogar der Wunsch vorhanden, „dass sich der OB stärker beteiligt hätte, weil 2007 die Wiederwahl anstand“ (Saile 2007: S.4). Der Rat wurde informiert und einbezogen. Bei jeder Stadtratsitzung, die alle vier Wochen stattfand, wurde er über die neuesten Vorgänge informiert (Saile 2007: S.4). Herrn Saile zufolge haben „viele Städte bei der WM Politik betrieben, bei uns war das nicht so“ (Saile 2007: S.4). Das Land Rheinland-Pfalz war für die WM äußerst zugänglich und war im finanziellen Bereich unterstützend tätig (Saile 2007: S.4). *Fuzzy-Wert: 1*

Abhängige Variable:

Leistungen

Bereits im Vorfeld wurden viele Vorhaben in Bewegung gebracht und während der WM galt es insgesamt 600 Veranstaltungen umzusetzen (Saile 2007: S.7). In Kaiserslautern wurde der größte Wert drauf gelegt, dass die ganze Zeit „voll Programm“ war (Saile 2007: S.7).

Qualität

Die Mitarbeiter des WM Teams sind zudem ihrem Tagesgeschäft nachgegangen (Saile 2007: S.5). Der Großteil der Mitarbeiter war durchgehend tätig. Zwei „Hochkaräter“ wurden ausgewechselt, da sie „nicht teamfähig“ waren (Saile 2007: S.5). Bei der Zusammenarbeit mit dem Beauftragten des lokalen OK, Herrn Jäggi, gab es anfangs Probleme, später hat sich diese aber normalisiert (Saile 2007: S.6).

Ergebnisse

Das Fan Fest, das komplett mit eigenem Personal organisiert wurde, war ein „absoluter Volltreffer“ (Saile 2007: S.3). „In der gesamten Zeit während der WM wurden zwei Pinkelhäuschen verstellt, von daher gab es eigentlich gar nichts nachzubessern“ (Saile 2007: S.7). Wie man an dieser Bemerkung feststellen kann, würde man im Nachhinein in Kaiserslautern wieder alles genauso machen. Kaiserslautern hat sehr gut organisiert und ein tolles Team vor Ort gehabt (Kroll 2007: S.9). Für die kleine Stadt war die WM ein Jahrhundertereignis: „Kaiserslautern hat die WM richtig gelebt und das auch richtig gut (Kroll 2007: S.9). Das Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt Kaiserslautern beträgt 2,0. Damit befindet sich Kaiserslautern ziemlich genau in der Mitte der Skala.

Besonderheiten

Die kurzen Wege und dass sich die Verantwortlichen untereinander kannten, hat in Kaiserslautern viel zum Erfolg beigetragen. Die kleinste Stadt hat das Kleine zu ihrem Vorteil gemacht. „Ich kenn fast jeden hier in Kaiserslautern, ob Firmen oder Institutionen - die kenne ich und die kennen mich“ (Saile 2007: S.8). Bezogen auf den Bekanntheitsgrad hat Kaiserslautern am stärksten profitiert (Saile 2007: S.9). Man hat in Kaiserslautern gut gewirtschaftet und Einnahmen von 2 Mio. Euro durch das selbst veranstaltete Fan Fest erzielt. Insgesamt betrachtet wurde dennoch kein Gewinn erwirtschaftet (Saile 2007: S.9). *Fuzzy-Wert: 1*

Kontrollvariablen:

Zeit

Kurz nach dem Zuschlag im April 2002 hat Herr Saile mit der Organisation begonnen. Im Folgejahr wurde eine „Rumpfmannschaft aufgestellt, die sich im Lauf des Jahres 2004 komplettiert hat“ (Saile 2007: S.2).

Personal

Das WM Büro bestand aus 12 bis 15 Mitarbeitern (Saile 2007: S.2).

Finanzen

Für die WM betrug das Budget 6 Millionen (Saile 2007: S.9).

5.8 Köln

Interviewpartner:

Stefanie Linke-Lorenz: Zuständig für Presse-, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing im WM Team.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das WM Büro Köln war Bestandteil des Sportamtes. Dort ist es „im Prinzip als Projektgruppe eingerichtet worden“ (Linke-Lorenz 2007: S.1). Das WM Team bestand ausschließlich aus Mitarbeitern des Sportamtes (Linke-Lorenz 2007: S.2). Es wurden keine zusätzlichen Verwaltungsmitarbeiter von anderen Behörden hinzugezogen. *Fuzzy-Wert: 0,7*

Gebietsorganisation

Die Mitarbeiter des WM Büros trafen sich in einer Steuerungsgruppe mit den Vorsitzenden von einzelnen Arbeitsgruppen (Linke-Lorenz 2007: S.2). Die betreffenden Arbeitskreise bekamen Aufgaben zugeteilt, die sie zu erledigen hatten. Mit der Region Köln fand ein reger Austausch statt und zwar insbesondere im Bereich Tourismus. Man hat „gemeinsames Informationsmaterial zusammengestellt“ und ist „bei Messen zusammen aufgetreten um für die Region zu werben“ (Linke-Lorenz 2007: S.3). Der WM Beauftragte von Köln, Herr Mayer, ist häufig in die Regionen gefahren, um diese über den Sachstand der WM in Köln zu informieren (Linke-Lorenz 2007: S.3). Die Zusammenarbeit verlief also nicht generalstabsmäßig

sondern eher auf einer Augenhöhe. Alle Belange bezüglich des Stadions, waren Angelegenheit des privaten Stadionbetreibers Kölner Sportstätten GmbH (Linke-Lorenz 2007: S.2).

Fuzzy-Wert: 0,3

Professionalisierung

In den Arbeitskreisen waren die Verwaltungsexperten der weiteren Behörden vertreten (Linke-Lorenz 2007: S.2). Außerdem kamen zu der Steuerungsgruppe Kolleginnen und Kollegen des zuständigen Fußballverbandes und der Bundesligamannschaft des 1.FC Köln hinzu. Aber „rückblickend betrachtet waren es letztlich Verwaltungseinheiten“ (Linke-Lorenz 2007: S.3). Der ganze Bereich Public Viewing wurde in Köln ausgelagert, ebenso wie „irgendwelche kleineren Promotion Geschichten“ (Linke-Lorenz 2007: S.3) **Fuzzy-Wert: 0,3**

Verhältnis zur Politik

Das WM Büro hatte eine „recht freie Hand“ bei seiner alltäglichen Arbeitsbewältigung (Linke-Lorenz 2007: S.4). Berichten musste es nicht dem Parlament direkt, sondern dem Sportausschuss. Diesem wurde in jeder Sitzung ein Sachstandsbericht gegeben (Linke-Lorenz 2007: S.4). **Fuzzy-Wert: 1**

Abhängige Variable:

Leistungen

In Köln konnte all das, was man sich vorgenommen hatte, letztlich auch umgesetzt werden (Linke-Lorenz 2007: S.6).

Qualität

Die Mitarbeiter hatten sich je nach Zeitverlauf der Vorbereitung zusätzlich mit anderen Dingen zu befassen (Linke-Lorenz 2007: S.5). Personen wurden nicht ausgetauscht, das Team war kontinuierlich dasselbe (Linke-Lorenz 2007: S.5). Die Zusammenarbeit mit dem OK hat in Köln reibungslos funktioniert (Linke-Lorenz 2007: S.6).

Ergebnisse

In Köln wurde gut gemanagt, da war ein gutes Team vor Ort tätig (Kroll 2007: S.7): „Sowohl das Stadion als auch das WM Team der Stadt waren sehr bemüht und haben es geschafft, sich gut darzustellen, was bestimmt auch an der guten Pressearbeit lag“ (Kroll 2007: S.7). Im Nachhinein würde man nichts anders machen und mit den erzielten Ergebnissen war man sehr zufrieden (Linke-Lorenz 2007: S.6). Ein Problem in Köln war, dass es keinen geeigneten Platz in der Stadt für Public Viewing gab. Deshalb musste das Public Viewing auf verschie-

dene Plätze aufgeteilt werden (Kroll 2007: S.7). Beim Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt ist Köln Spitzenreiter mit einem Wert von 3,0. Ob die nach außen kommunizierten Besucherzahlen aber tatsächlich der Wahrheit entsprechen ist äußerst fraglich (Kroll 2007: S.7).

Besonderheiten

Herausragend war in Köln die „rheinische Frohnatur“ bei der Arbeit des WM Teams, die bestimmt auch mitverantwortlich dafür war, dass einige Dinge relativ einfach in die Wege geleitet werden konnten im Vergleich zu anderen Städten (Kroll 2007: S.7). *Fuzzy-Wert: 1*

Kontrollvariablen:

Zeit

Laut Herrn Kroll wurde das Kölner WM Büro sehr früh gegründet (2007: S.7).

Personal

Insgesamt 8 Personen bildeten das WM Büro (Linke-Lorenz 2007: S.6).

Finanzen

Fragen, die das Finanzbudget betreffen, werden vom Kölner WM Büro nicht an die Öffentlichkeit kommuniziert (Linke-Lorenz 2007: S.7). Allerdings ist Köln im finanziellen Bereich laut Herrn Kroll im oberen Bereich anzusiedeln: „Die haben auch offensichtlich Geld gehabt“ (Kroll 2007: S.7).

5.9 Leipzig

Interviewpartner:

Christoph Hümmeler: Mitarbeiter im WM Büro.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das Leipziger WM Büro war Bestandteil einer normalen Verwaltungsorganisation. Allerdings wurde es als eine neue Einheit angelegt (Hümmeler 2007: S.1). Bis der Dezernent abgesetzt worden ist, war das WM Büro an das Umwelt- und Sportdezernat angesiedelt. Anschließend war das Referat Bestandteil des Dezernats für Stadtentwicklung und Bau, bis der dortige Dezernent als Staatssekretär nach Berlin gegangen ist. Zuletzt war das Referat beim Oberbür-

germeister angesiedelt. Man kann also wahrlich davon sprechen, dass das Leipziger WM Büro „ein bisschen durch die Gegend gewandert“ ist (Hümmeler 2007: S.1). Da das Referat neu angelegt wurde, kamen die Mitarbeiter aus der gesamten Leipziger Stadtverwaltung. **Fuzzy-Wert: 0,3**

Gebietsorganisation

Das WM Büro war die Steuerungseinheit, die in Leipzig alle Angelegenheiten bezüglich der WM koordinierte (Hümmeler 2007: S.2). Viele Aufgaben wurden an sieben dafür gebildete Arbeitsgruppen und andere Bereiche der Leipziger Stadtverwaltung weitergereicht, da „wir viele Dinge einfach nicht machen konnten“ (Hümmeler 2007: S.2). Die zuständigen behördlichen Einheiten haben diese Aufgaben dann recht eigenständig erledigt. Das WM Team übernahm die Aufgaben, für die es keine andere zuständige Behörde ausmachen konnte: „Gab es diese Einheit nicht, haben wir das natürlich intern machen müssen, wie beispielsweise Eventgeschichten und Marketing“ (Hümmeler 2007: S.2). Das WM Büro hatte eine koordinierende Funktion über relativ autonom agierende Gebietseinheiten: „Wir haben gesagt, so und so wird das und das passieren, wie löst ihr dieses Problem? Und das Problem mussten die anderen lösen“ (Hümmeler 2007: S.2). Die Zusammenarbeit hat dabei „so gut geklappt, wie das klappen kann in der Verwaltung“ (Hümmeler 2007: S.3). Das Stadion gehört nicht der Stadt Leipzig sondern Kölmel, einem privaten Filmhändler aus München (Kroll 2007: S.9). **Fuzzy-Wert: 0**

Professionalisierung

Die Arbeitsgruppen, die regelmäßig getagt haben, waren stets mit Mitarbeitern des WM Teams besetzt – meistens mit Herrn Hümmeler selbst (Hümmeler 2007: S.3). In den Arbeitsgremien waren viele extern Beteiligte anwesend, wie beispielsweise die Leipziger Verkehrsbetriebe, das Autobahnamt von Sachsen, der ADAC, die Taxifahrerzentrale bzw. „alle, die mit dem Theater was zu tun haben“ (Hümmeler 2007: S.3). Es waren so viele Externe, dass man die Arbeitsgruppe Verkehr nochmals in Unterarbeitsgruppen aufteilen musste (Hümmeler 2007: S.3). In Leipzig wurden viele Aufgaben an private Betreiber vergeben. Das Fan Fest wurde beispielsweise von der Leipziger Messe organisiert, zu 50 Prozent eine Tochter der Stadt Leipzig und Werbe-, Layout- und Marketingaufträge wurden oftmals an Agenturen vergeben (Hümmeler 2007: S.3). Eine Besonderheit in Leipzig war, dass sogar eine Agentur mit der PR betraut wurde und diese nicht über das Presseamt der Stadt Leipzig abgewickelt wurde (Hümmeler 2007: S.4). Mit den Agenturen hat die Zusammenarbeit gut funktioniert (Hümmeler 2007: S.4). **Fuzzy-Wert: 0**

Verhältnis zur Politik

Der politische Einfluss war eher gering. Der Freistaat Sachsen und der Stadtrat wurden anhand eines regelmäßigen Informationssystems auf dem Laufenden gehalten (Hümmeler 2007: S.4). Informationsvorlagen hat der Stadtrat alle zwei Monate bekommen (Hümmeler 2007: S.4). Mehr Kontrolle fand seitens des Stadtrates nicht statt: „Wir, als WM Team, fanden nicht, dass wir unbedingt kontrolliert werden müssen, weil die mit dem Geld nicht gerade auf uns geworfen haben“ (Hümmeler 2007: S.4). *Fuzzy-Wert: 1*

Abhängige Variable:

Leistungen

Die Aktivitäten und Veranstaltungen rund um das Fanfest waren erfolgreicher als man es sich im Voraus vorstellen konnte (Hümmeler 2007: S.7). Leider hat man – ähnlich wie in Köln – in der schönen Leipziger Innenstadt keine idealen Plätze für das Public Viewing (Kroll 2007: S.9).

Qualität

Die Mitarbeiter des WM Teams befassten sich ausschließlich mit der Arbeit für die WM (Hümmeler 2007: S.5). Wie oben schon beschrieben, wechselten die Dezernatsleiter zweimal. Zusätzlich fand ein Wechsel in der Leitung des WM Büros statt (Hümmeler 2007: S.2). Insgesamt gab es sehr viele personelle Wechsel in Leipzig. Dafür hat die Zusammenarbeit mit dem lokalen OK hervorragend funktioniert. Ein Vorteil hierbei war, dass man mit den meisten Leuten bereits im Voraus persönlich bekannt war (Hümmeler 2007: S.6).

Ergebnisse

Die Probleme in Leipzig waren vielschichtig. Das Hauptproblem waren die laufenden Wechsel der Dezernenten und Zuständigkeiten: „Es fanden permanente Wechsel von verschiedensten Personen mit irgendwelchen auch durchaus Skandalen nicht nur Skandälchen statt“ (Kroll 2007: S.8). Es fand aus persönlichen Gründen kein gemeinsames Handeln aller notwendigen Akteure statt: „Machtspielchen innerhalb der Stadt kann ich nicht dadurch beeinflussen, dass ich eine WM habe“ (Hümmeler 2007: S.7). Im Bereich Tourismusmarketing wurde eine große Chance ungenutzt gelassen, die den Tourismus hätte nachhaltig stärken können. Das lag daran, dass man dem Tourismusbüroleiter des Leipzig Tourist Service, an der die Stadt zu 10 Prozent Träger ist, zum 1.7.2006, also genau während der WM gekündigt hatte (Hümmeler 2007: S.6). Der Tourismusleiter wusste das schon ein Jahr vorher und hat sich deshalb um nichts mehr gekümmert: „Wir sind an die nicht ran gekommen. Die haben die WM überhaupt

nicht eingesetzt als Tourismusmarketinginstrument für die Stadt Leipzig“ (Hümmeler 2007: S.6). Ein weiteres Problem in Leipzig waren die Zuständigkeiten im Stadion. Kölmel musste Konkurs anmelden und hat das Stadion daraufhin an einen Düsseldorfer Spekulanten verkauft, der mit „irgendwelchem Russengeld da war - also Chaos von vorne bis hinten“ (Kroll 2007: S.8). Laut Herrn Kroll war Leipzig „eine ganz schwierige Geschichte“ (Kroll 2007: S.9) und „hätte ohne den Herrn Hümmeler noch viel mehr Probleme gehabt. Der war ein Segen für Leipzig“ (Kroll 2007: S.8). Hinzu kam, dass das OK selbst noch einen sehr fähigen Außenstellengeschäftsführer mit Herrn Wolter vor Ort hatte (Kroll 2007: S.8). Das Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt fällt in Leipzig im Vergleich zu den anderen Städten mit einem Wert von 0,9 schlecht aus.

Besonderheiten

Leipzig ist die einzige WM Stadt ohne etablierten Fußballbundesligisten. Dort sind in dieser Hinsicht „gar keine Strukturen“ vorhanden und „es fehlen da einfach Menschen, die davon Ahnung haben“ (Kroll 2007: S.9). *Fuzzy-Wert: 0*

Kontrollvariablen:

Zeit

Das Leipziger WM Büro ist im Dezember 2004 gegründet worden, somit recht spät verglichen mit den anderen WM Büros (Hümmeler 2007: S.1).

Personal

Im WM Büro waren 3 Mitarbeiter tätig. Hinzu kamen 2 Externe aus dem Marketingbereich und teilweise hatte man eine Eventstelle (Hümmeler 2007: S.5). Insgesamt gab es also 6 Mitarbeiter.

Finanzen

Leider liegt für Leipzig keine exakte Angabe vor, sondern nur die Aussage, dass man „sehr wenig Budget hatte und da manchmal ein bisschen zaubern musste“ (Hümmeler 2007: S.4).

5.10 München

Interviewpartner:

Cornelia Plätzer: Mitarbeiterin im WM Team. Zuständig für Host City Programm, Fan Fest und Internationales.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das Referat für Arbeit und Wirtschaft im Rathaus wurde als das „Haupt bestimmt, das sozusagen die Fußballweltmeisterschaft organisatorisch begleiten soll“ (Plätzer 2007: S.1). Dort wurde das WM Büro als Projektgruppe eingerichtet (Plätzer 2007: S.1). Man war direkt beim Referenten angesiedelt und nicht in einer beliebigen Abteilung. So hatte man kurze Wege zum Oberbürgermeister und wenige Hierarchiestufen zu überwinden (Plätzer 2007: S.1). Alle Mitarbeiter kamen aus dem Rathaus (Plätzer 2007: S.2). *Fuzzy-Wert: 0,3*

Gebietsorganisation

Es gab regelmäßige Projektgruppensitzungen, an denen neben dem WM Team das Tourismusamt, das Sportamt, das Kulturreferat und das Presse- und Informationsamt beteiligt waren (Plätzer 2007: S.2). Vom WM Team wurden an diese Akteure Aufgaben übertragen, die eigenständig umgesetzt werden mussten (Plätzer 2007: S.2). Bei diesen Treffen entstand eine Vielzahl an Ideen, aber die Umsetzung war zum Teil „nicht möglich, weil die Kapazitäten bei den weiteren Beteiligten nicht da waren“ (Plätzer 2007: S.3). Dies ist ein Anzeichen dafür, dass die beteiligten Akteure eventuell zu eigenmächtig agieren konnten und sich dabei zu viel vorgenommen hatten, was letztlich nicht umsetzbar war. Das Stadion in der bayrischen Hauptstadt gehört dem FC Bayern München. *Fuzzy-Wert: 0,3*

Professionalisierung

Weitestgehend bestand die Projektgruppe aus Verwaltungspersonal. Zudem beteiligt waren eine externe Person aus der freien Wirtschaft, zuständig für den Bereich Marketing und die Olympiaparkgesellschaft, die in München das Fan Fest umgesetzt hat (Plätzer 2007: S.3). Diese Gesellschaft ist jedoch zu 100 Prozent eine Tochter der Stadt ist (Plätzer 2007: S.3). Für diverse Marketingkampagnen wurden zur Unterstützung Agenturen verpflichtet (Plätzer 2007: S.3). *Fuzzy-Wert: 0,7*

Verhältnis zur Politik

Die politische Einflussnahme war gering: „Man hatte in seinem Tun ziemlich viel freie Hand und sehr viele Möglichkeiten zu arbeiten“ (Plätzer 2007: S.4). Von politischer Seite aus wurde wenig Druck ausgeübt (Plätzer 2007: S.4). Politische Kontrolle wurde in München von einem installierten WM Beirat vollführt. Das war ein Ausschuss, in dem Mitglieder des Stadtrats saßen und der von der zweiten Oberbürgermeisterin geleitet wurde. Dort musste das WM

Team regelmäßig vorsprechen und den Stand der Planungen präsentieren (Plätzer 2007: S.4).

Fuzzy-Wert: 0,7

Abhängige Variable:

Leistungen

Mit den umgesetzten Maßnahmen war man in München zufrieden (Plätzer 2007: S.6). Eine strategisch wohl richtige Entscheidung wurde gleich am Anfang getroffen, indem man beschlossen hatte, „dass es relativ wenig kulturelle Veranstaltungen geben wird, da diese das Gros der Fußballfans nicht interessiert“ (Plätzer 2007: S.6). Deshalb wurde entschieden, das ein oder andere sportliche „Mitmachprogramm anzubieten“ und ansonsten den Gästen „das Leben in München so angenehm wie möglich zu gestalten“ (Plätzer 2007: S.6).

Qualität

Die Mitarbeiter des WM Büros waren von ihren sonstigen Tätigkeiten ganz freigestellt (Plätzer 2007: S.2). In München gab es einen Personalwechsel in der WM Büro Leitungsfunktion – allerdings relativ am Anfang (Plätzer 2007: S.1). Die Zusammenarbeit mit der OK Außenstelle war vergleichsweise nicht so gut wie in den anderen Städten. Denn München hatte einen OK Außenstellenleiter, mit dem die Zusammenarbeit schwierig war (Hümmeler 2007: S.6). Ein Grund hierfür könnte sein, dass fünf bis sieben OK Mitarbeiter in München tätig waren und die FIFA Marketing in München ihren Hauptsitz hatte (Plätzer 2007: S.5).

Ergebnisse

Für Herrn Kroll war München einer der schwierigsten Standorte (Kroll 2007: S.8). In München hat man das Konzept der kurzen Wege entwickelt. Dies bedeutete, dass in der Innenstadt nicht viel stattfinden sollte, sondern mehr im Olympiapark, in Form des Public Viewing (Plätzer 2007: S.6). Das Thema in den Olympiapark zu legen hatte allerdings zur Folge, dass „München von dem Thema WM Host City Programm vielleicht mit am Wenigsten profitiert hat von allen Städten“ (Kroll 2007: S.8). München hatte 2006 sinkende und nicht steigende Übernachtungszahlen und das sogar speziell in dem WM Monat: „München hat es nicht geschafft, dieses WM Feeling in die Innenstadt zu transportieren“ (Kroll 2007: S.8). Dies ist nicht weiter verwunderlich, da man sich bewusst dafür entschieden hat, es aus der Innenstadt hinauszunehmen. Das Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt München beträgt 0,8. Das ist der niedrigste und somit schlechteste Wert überhaupt.

Besonderheiten

Eine Besonderheit in München war, dass man mit Nürnberg bezogen auf gemeinsame Berührungspunkte zusammengearbeitet hat (Plätzer 2007: S.5). *Fuzzy-Wert: 0*

Kontrollvariablen:

Zeit

2003 ist das WM Büro in München gegründet worden (Plätzer 2007: S.1).

Personal

Das WM Team in München bestand aus 4 Mitarbeitern und einem Online Redakteur, der aber für das Rathaus allgemein zuständig war. Zusätzlich hatte man noch „jemanden ausgeliehen, der halbtags alle möglichen Springerfunktionen übernommen hat“ (Plätzer 2007: S.2).

Finanzen

Das WM Büro besaß mit einem Budget von 2,4 Mio. eines der kleinsten Budgets von allen WM Städten. Mit diesem Budget ist man aber „eigentlich ganz gut zurechtgekommen“ (Plätzer 2007: S.7).

5.11 Nürnberg

Interviewpartner:

Peter Murrmann: WM Beauftragter in Nürnberg.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Das WM Büro Nürnberg war im Bürgermeisteramt angesiedelt, um „von der Entscheidungsmöglichkeit her sehr schnelle Entscheidungen treffen zu können, was sich auch sehr gut bewährt hat“ (Murrmann 2007: S.1). Die Leute, die das WM Team bildeten wurden aus der gesamten Nürnberger Stadtverwaltung rekrutiert (Murrmann 2007: S.1). Das WM Büro wurde genauso konzipiert wie eine Projektgruppe im Jahr 2000, die für das 950 jährige Stadtjubiläum Nürnbergs gebildet worden ist (Murrmann 2007: S.1). Diese war das Vorbild. *Fuzzy-Wert: 0,3*

Gebietsorganisation

Anfangs gab es einen Koordinierungskreis, der die grundsätzlichen WM Fragen besprochen hat. Dieser traf sich am Anfang relativ häufig. Aber nachdem die Untergruppen gebildet worden sind, hat man diesen wieder aufgehoben und dann das WM Büro als zentralen Koordinator eingerichtet (Murrmann 2007: S.2). Vom WM Büro aus wurden die Verantwortlichkeiten des Rahmenprogramms in die anderen Geschäftsbereiche unterverlagert (Murrmann 2007: S.1). Das WM Büro steuerte zentral und gab vor was die jeweiligen Geschäftsbereiche zu vollbringen hatten: „Wir haben einfach von der Praktikabilität her dann tatsächlich vom WM Büro auch einsame Entscheidungen getroffen“ (Murrmann 2007: S.2). In der Umgebung gab es keine Gebietskörperschaften, die mit dem WM Team kooperiert haben. Es gab nur im Tourismusbereich eine Kooperation mit der Stadt München und Tourismus Bayern (Murrmann 2007: S.2). Die Stadt Nürnberg war und ist Inhaber des Frankenstadions (Murrmann 2007: S.1). *Fuzzy-Wert: 1*

Professionalisierung

Die Arbeitsgremien bestanden hauptsächlich aus Verwaltungsfachleuten (Murrmann 2007: S.3). Aber es gab ein Kuratorium, dass sich aus vielen externen Personen aus Sport, Politik, Wirtschaft und Kultur zusammensetzte (Murrmann 2007: S.3). Dieses hatte keine Entscheidungsbefugnisse, konnte aber Vorschläge machen (Murrmann 2007: S.3). Die Koordinierung und die Oberhoheit hatte ausschließlich das WM Team, bestehend aus Verwaltungskräften. Beim Public Viewing wurde „nur die Gastronomie und ein paar sonstige Dinge wie Marktstände nach draußen vergeben“ (Murrmann 2007: S.3). Die Federführung behielt immer das WM Team: „Das war kein Outsourcing, das war eine Art Vergabe“ (Murrmann 2007: S.3). *Fuzzy-Wert: 1*

Verhältnis zur Politik

Eine starke Beeinflussung seitens der Exekutive fand in Nürnberg im Sicherheitsbereich statt. Dort gab es hohe Auflagen, „die wir einhalten mussten“ und dadurch auch „sehr viel Ärger“ (Murrmann 2007: S.4). Ansonsten gab es keinerlei Vorgaben (Murrmann 2007: S.4). Im Gesamtstadttag wurde insgesamt „fünf oder sechsmal“ berichtet (Murrmann 2007: S.4). In Nürnberg traf man sich ab dem Jahr 2004 regelmäßig mit den Sportsprechern der politischen Fraktionen, um große Berichte im Rat zu vermeiden (Murrmann 2007: S.3). *Fuzzy-Wert: 0,7*

Abhängige Variable:

Leistungen

Mit dem Nürnberger Kulturhighlight und vielen Begleitprogrammen hat die fränkische Metropole ein großes Rahmenprogramm organisiert (Murrmann 2007: S.6). Alle Programmpunkte konnten realisiert werden und zwar „was die programmatische Umsetzung und auch die finanzielle Umsetzung anbelangt“ (Murrmann 2007: S.6). Finanziell konnte im kulturellen Bereich alles durchgeführt werden, weil Nürnberg eine von drei WM Städten war, die von der DFB Stiftung³⁰ Gelder bekommen hat für das Kulturhighlight "das große Rasenstück" (Murrmann 2007: S.6).

Qualität

Die Mitarbeiter, die im WM Team tätig waren, haben sich ausschließlich mit der WM befasst. Es gab einen Personalwechsel, der durch einen Todesfall bedingt war (Murrmann 2007: S.4). Mit der OK Außenstellenleiterin, Frau Berner, hatte man eine „sehr gute persönliche Zusammenarbeit, auch wenn die Auseinandersetzungen manchmal sachlich sehr hart waren“ (Murrmann 2007: S.5). Es war ein glücklicher Umstand, dass man sich schon durch die Organisation der Weltmeisterschaft im Eishockey kannte, bei der Frau Berner für den deutschen Eishockeyverband tätig war (Murrmann 2007: S.5).

Ergebnisse

Nürnberg selbst war „intern super aufgestellt, da gab es überhaupt keine Probleme. Das hat alles geflutscht“ (Kroll 2007: S.10). Ein Problem war in Nürnberg, dass es länger gedauert hat, bis „die mit ihrer Konzeption so weit waren“ (Kroll 2007: S.9). Laut Herrn Kroll wirkte sich die „traditionell starke Polizeipräsenz“ ebenfalls negativ auf die Veranstaltung aus: „Dort hat man sich selbst auch immer noch zusätzliche Sicherheitshürden aufgebaut“ (Kroll 2007: S.9). Laut Herrn Kroll hat sich das negativ auf die Veranstaltung ausgewirkt (2007: S.10). Ein weiteres Problem war, dass das Fan Fest in der Nähe des Stadions stattfand und der Innenstadtbereich nicht optimal genutzt werden konnte (Kroll 2007: S.10). Herr Murrmann erwähnte, dass man das Public Viewing nicht wieder auf dem Gelände austragen würde, auf dem es stattgefunden hatte (Murrmann 2007: S.6). Ein Nachteil war, dass es „nicht nahe an der Innenstadt lag“ und der zweite Nachteil war, „dass der Volksfestplatz während dieser vier Wochen WM Zeit eine Steinwüste war, was für die Besucher nicht gerade das Angenehmste war. Wir würden das jetzt anders machen und mehr ins Grün reingehen“ (Murrmann 2007: S.6).

³⁰ Es gab noch eine Ausstellung in Berlin und in Dortmund, die ebenfalls bezuschusst worden sind von der Stiftung des DFB (Murrmann 2007: S.6).

Mit einem riesigen Bierzelt am Hauptmarkt, in der Nürnberger Innenstadt, hat man es teilweise dennoch geschafft, die Leute in die Stadt hineinzubekommen (Murrmann 2007: S.7). Nürnberg hat beim Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt einen niedrigen Wert von 1,0.

Besonderheiten

Nürnberg war zusammen mit Hannover die einzige Stadt, die einen Überschuss während der WM erzielt hat. In Nürnberg betrug der erwirtschaftete Betrag 1,3 Mio. Euro (Murrmann 2007: S.6). *Fuzzy-Wert: 0,3*

Kontrollvariablen:

Zeit

Das WM Büro ist Ende 2003 gegründet worden (Murrmann 2007: S.3).

Personal

In Nürnberg waren insgesamt 7 Mitarbeiter tätig (Murrmann 2007: S.4).

Finanzen

Das Nürnberger WM Büro hatte ein Budget von vier Millionen Euro (Murrmann 2007: S.8) und wie bereits erwähnt einen Gewinn von 1,3 Mio. Euro erwirtschaftet (Murrmann 2007: S.6).

5.12 Stuttgart

Interviewpartner:

Melanie Stephan: Geschäftsstellenleiterin des WM Büros.

Unabhängige Variablen:

Verwaltungsorganisation

Angesiedelt war das WM Büro im Sportamt. Von dort aus wurden die „einzelnen Arbeitsgruppen koordiniert und auch die Sachbearbeiterfunktion gemacht“ (Stephan 2007: S.1). Der WM Beauftragte der Stadt Stuttgart, Günther Kuhnigk, war zugleich Leiter des Sportamtes, was viele Entscheidungen vereinfacht haben dürfte, da man nicht noch zusätzliche Hierarchiestufen überwinden musste. Dennoch hatte man laut Frau Stephan „eher eine klassische Hierarchie gewählt“, denn das WM Büro bestand aus den Vorsitzenden der einzelnen Ar-

beitsgruppen, die selbst wiederum Unterarbeitsgruppen gehabt haben (Stephan 2007: S.1). Herr Kuhnigk und Frau Stephan kamen aus dem Sportamt und bildeten dort das WM Team. Die weiteren Arbeitsgruppenvorsitzenden, die das enge WM Team bildeten kommen aus anderen Teilen der Stadtverwaltung und blieben auf ihren dortigen Posten tätig. *Fuzzy-Wert: 0,7*

Gebietsorganisation

In Stuttgart war die Planung hauptsächlich auf das Stadtgebiet begrenzt. Das WM Büro hat in diesem Bereich alles sehr zentral gesteuert (Stephan 2007: S.2). Dennoch ging es im Bereich Tourismus über die Stadtgrenzen hinaus und dabei griff man auf das von Stuttgart Marketing GmbH, einer Tochter der Stadt, entwickelte Konzept des Stuttgart Regio Marketing (dem Verbund aller Städte der Region) zurück (Stephan 2007: S.2). Mit dem Hotel- und Gaststättenverband wurden auch entsprechende Arbeitsgruppen gebildet, die relativ zentral gesteuert wurden (Stephan 2007: S.2). Das Stadion befindet sich in Stuttgart in städtischer Hand und ist als eigene Abteilung im Sportamt angegliedert (Stephan 2007: S.3). *Fuzzy-Wert: 1*

Professionalisierung

In den Arbeitsgruppen waren neben dem Verwaltungspersonal auch externe Mitarbeiter tätig, wie beispielsweise vom roten Kreuz, vom Fußballverband Baden-Württemberg, vom VfB Stuttgart oder von Stuttgart Marketing (Stephan 2007: S.2). Es wurde Wert darauf gelegt, dass man Leute mit Fachwissen in den Gremien hatte, die außerhalb der Verwaltung kamen (Stephan 2007: S.2). Die Austragung des Fan Festes wurde an eine Agentur vergeben (Stephan 2007: S.2). Hinzu kam, dass der Stuttgart Marketing GmbH die gesamte touristische Vermarktung der WM übertragen wurde (Stephan 2007: S.2). *Fuzzy-Wert: 0*

Verhältnis zur Politik

In Stuttgart war das Land teilweise sogar in den Arbeitsgruppen vertreten, es wurde dort aber „eher partnerschaftlich“ zusammengearbeitet (Stephan 2007: S.3). Eine Besonderheit in Stuttgart war jedoch der WM-Koordinierungskreis, der ein Jahr vor der WM gegründet wurde. Dieser übte politischen Einfluss aus. Mitglieder waren der OB, weitere Bürgermeister so wie der Staatssekretär Rudolf Böhmler vom Land Baden-Württemberg (Stephan 2007: S.2). Dort wurden politische Entscheidungen getroffen und dem WM Büro Vorgaben gemacht (Stephan 2007: S.3). In Stuttgart fand eine regelmäßige Berichterstattung im Sportausschuss und im Gemeinderat statt (Stephan 2007: S.3). *Fuzzy-Wert: 0*

Abhängige Variable:

Leistungen

Mit dem Rahmenprogramm in Stuttgart war man überaus zufrieden. Am Anfang war zwar das Problem, dass „zuviel gewollt wurde“ und die Maßnahmen „überfrachtet waren“, dass hat man dann aber „ganz hart gekürzt“ (Kroll 2007: S.5). Infolgedessen hat man sich realistische Ziele gesetzt, die man alle erreicht hat: „Ich kann eigentlich gar nicht sagen, dass wir irgendetwas nicht erreicht hätten“ (Stephan 2007: S.6).

Qualität

In Stuttgart war nur Frau Stephan von der sonstigen Arbeit freigestellt, da sie die Geschäftsstellenleiterin war. Alle anderen Mitarbeiter des WM Teams blieben auf ihren sonstigen Posten, die sich auch außerhalb des Sportamtes befanden und haben die Arbeit für die WM zusätzlich zu ihrem aktuellen Tagesgeschäft gemacht (Stephan 2007: S.3). In Stuttgart fand ein krankheitsbedingter Wechsel statt (Stephan 2007: S.4). Mit dem OK gab es hin und wieder Reibereien, was daran lag, dass das OK „eben Dinge durchsetzen wollte und musste, die wir in manchen Fällen nicht akzeptiert haben“ (Stephan 2007: S.4). Im Großen und Ganzen verlief die Zusammenarbeit jedoch gut (Stephan 2007: S.4).

Ergebnisse

Das Host City Programm ist in Stuttgart sehr gut gelaufen: „Das Public Viewing in den Stadtbereich zu machen war die absolut richtige Entscheidung“ (Kroll 2007: S.5). Darüber hinaus hat Stuttgart ein sehr gutes Rahmenprogramm inszeniert (Kroll 2007: S.5). Mit dem Südwestrundfunk hat Stuttgart einen „tollen Partner“ gehabt und „ein Programm hinbekommen, das einfach gepasst hat“ (Kroll 2007: S.5). Man hat sehr publikumsorientiert gearbeitet, was wohl das „Geheimnis des Erfolges in Stuttgart war“ (Kroll 2007: S.5). Ein weiterer Vorteil Stuttgarts war, dass man auf unvorhergesehene Geschehnisse „immer sehr flexibel reagiert“ hat (Kroll 2007: S.5). Das Verhältnis zwischen der Besucherzahl auf dem Fan Fest und der Einwohnerzahl der Stadt beträgt für Stuttgart 2,5. Damit gehört Stuttgart zusammen mit Köln, Berlin und Frankfurt zu den Städten, die in dieser Wertung am erfolgreichsten abschneiden.

Besonderheiten

Stuttgart stand vom Anfang bis zum Ende der WM im Fokus der Medien. Man hatte zudem das große Glück, dass Deutschland in Stuttgart den dritten Platz der WM belegte: „Dadurch hatten wir eine Medienpräsenz, die unglaublich war“ (Stephan 2007: S.6). So gesehen ist Stuttgart wohl die einzige Stadt in Deutschland, die sich über Italien als Weltmeister freuen

konnte. Stuttgart hat relativ hohe Einnahmen (2,5 Mio. Euro) durch die WM erzielt, jedoch keinen Gewinn erreicht wie Hannover und Nürnberg. *Fuzzy-Wert: 1*

Kontrollvariablen:

Zeit

Frau Stephan wurde Anfang 2002 als Geschäftsführerin des WM Büros eingesetzt.

Personal

Im engen Kreis bestand das WM Team nur zwei Leute mit Frau Stephan und Herrn Kuhnigk. Im erweiterten Kreis, der die Arbeitskreisvorsitzenden einschloss, waren es dann etwa 20 Leute (Stephan 2007: S.8).

Finanzen

Man hatte in Stuttgart ein Budget von 3,5 Mio. Euro zur Verfügung. Es konnten aber wie oben bereits erwähnt durch die WM Einnahmen in Höhe von 2,5 Mio. Euro erzielt werden (Beschlussvorlage Gemeinderat 2005: S.2).

6. Datenanalyse

6.1 Überlegungen bezüglich der Kontrollvariablen Finanzen

Vor Durchführung der Analyse erfolgt eine wichtige Modifikation der unabhängigen Variable Professionalisierung. Im Empirieteil wurde ersichtlich, dass die finanzielle Situation in den Städten – also die Budgets der WM Verwaltungen – ziemlich unterschiedlich festgesetzt waren. Um diese zu berücksichtigen, wurden die Budgets in das Modell mit aufgenommen. Folgende Etats standen den WM Büros zur Verfügung³¹:

Stadt	Budget
Berlin	7 Mio. (keine Sicherheitskosten enthalten)
Dortmund	4 Mio.
Frankfurt	5 Mio.
Gelsenkirchen	6 Mio.
Hamburg	Keine Angabe; eher höher einzuschätzen (Kroll 2007: S.11 und Stroetz 2007: S.5; keine Sicherheitskosten enthalten)
Hannover	2 Mio.
Kaiserslautern	6 Mio.
Köln	Keine Angabe; eher höher einzuschätzen (Kroll 2007: S.7)
Leipzig	Keine Angabe; eher niedrig einzuschätzen (Hümmeler 2007: S.4)
München	2,4 Mio.
Nürnberg	4 Mio.
Stuttgart	3,5 Mio.

Tabelle 6: Budgets der WM Büros ohne Einnahmen und Sonstiges

Den höchsten Etat mit 7 Mio. (ohne Sicherheitskosten) hatte die Bundeshauptstadt Berlin. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da dort eine Aufgabenfülle vorherrschte, die mit den anderen Standorten nicht vergleichbar ist. Außerdem im oberen Bereich anzusiedeln, mit einem Etat um die 6 Mio. Euro, sind Gelsenkirchen, Kaiserslautern, Hamburg und Köln. Zwar liegen für Hamburg und Köln keine exakten Angaben vor, aber bei den Interviews war diese

³¹ Dabei handelt es sich ausschließlich um Gelder, die den WM Verwaltungen in den Haushaltsplanungen für Aktivitäten rund um die WM zur Verfügung gestellt wurden (siehe Kapitel 4.2).

Tendenz deutlich erkennbar³². Im mittleren Bereich, mit einem Etat von 3-5 Mio. Euro, befinden sich Frankfurt, Nürnberg, Stuttgart und Dortmund. Niedrige Etats, mit um die 2 Mio., hatten München, Hannover und Leipzig. Wie im Empirieteil bereits dargelegt, waren Hannover und Nürnberg die einzigen beiden Städte, die während der WM einen Überschuss erwirtschaftet haben.

Wie können nun die Finanzen in das entwickelte Modell (siehe Abbildung 2) einfließen, um festzustellen, ob diese ebenfalls eine erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Verwaltungseffektivität erklären können? Ein höherer Finanzfluss ist typisch für eine eher professionell agierende Verwaltung, die diesen zur Bewältigung der „Aufgabenvermehrung und Aufgabenintensivierung“ braucht (Ellwein 1994: S.52). Ellwein zufolge arbeitet die hoch professionalisierte Verwaltung „in bestimmten Bereichen teurer als Private, weil sie Haushaltsmittel und Organisationseinheiten unabhängig vom konkreten Bedarf vorhält“ (1994: S.62). In Anbetracht der finanziellen Situation entscheiden sich Verwaltungen deshalb oftmals dafür, Aufgaben an private Partner zu vergeben, da diese die Flexibilität des Marktes kostenfreundlicher nutzen können. Diese private partnerships sind typisches Merkmal der NPM Verwaltungen und somit einer eher niedrigen Professionalisierung (Silva 2004: S.78). Die bisherigen Werte, die im Empirieteil bei der unabhängigen Variablen Professionalisierung vergeben worden sind, werden durch die finanzielle Situation in den Städten ergänzt. Städte mit einer hohen finanziellen Ausstattung werden höher eingestuft als dies bisher der Fall war und die Standorte mit einer geringen finanziellen Ausstattung niedriger (Vorausgesetzt, eine höhere oder niedrigere Einstufung ist überhaupt noch möglich). Eine finanzielle Ausstattung wird ab 6 Mio. Euro als hoch betrachtet, ein Etat um die 2 Mio. Euro wird als niedrig angesehen. Die restlichen Werte bleiben unverändert. Folgende Werte ergeben sich somit für die unabhängige Variable Professionalisierung:

Stadt	Professionalisierung (bisheriger Wert)	Professionalisierung (neuer Wert)
Berlin	0,3	0,7
Dortmund	0,7	0,7
Frankfurt	0	0
Gelsenkirchen	0,3	0,7
Hamburg	0	0,3
Hannover	1	0,7
Kaiserslautern	1	1
Köln	0,3	0,7

³² In Tabelle 6 sind die entsprechenden Interviewpassagen zitiert, die diese Schlussfolgerung plausibel machen.

Leipzig	0	0
München	0,7	0,3
Nürnberg	1	1
Stuttgart	0	0

Tabelle 7: Bisheriger und neuer Wert für die unabhängige Variable Professionalisierung

Die beiden anderen Kontrollvariablen wurden nicht in das Modell mit aufgenommen, da die Unterschiede nicht so gravierend waren wie bei der finanziellen Konstellation.

Folgender Fuzzy-Datensatz bildet die Grundlage für die nun folgende Analyse. All die Werte in Tabelle 8 sind das Resultat einer „theoriegeleiteten und empirischen Kalibrierung“ (Schneider und Wagemann 2007: S.188). Die zu untersuchenden Stadtverwaltungen befinden sich in den Zeilen und die vier Bedingungen sowie das zu erklärende Outcome in den Spalten:

Stadt	Verwaltungsorganisation (V)	Gebietsorganisation (G)	Professionalisierung (P)	Verhältnis zur Politik (VZP)	Abhängige Variable: „Erfolgreiche Verwaltungsperformanz“ (Y)
Berlin (B ³³)	1	0,3	0,7	0,7	0,7
Dortmund (DO)	0,3	0	0,7	1	0,3
Frankfurt (F)	0,3	0,7	0	0	1
Gelsenkirchen (GE)	0,3	0	0,7	0,3	0,3
Hamburg (HH)	0	0	0,3	1	0,7
Hannover (H)	0,7	1	0,7	1	0,7
Kaiserslautern (KL)	0,3	1	1	1	1
Köln (K)	0,7	0,3	0,7	1	1
Leipzig (L)	0,3	0	0	1	0
München (M)	0,3	0,3	0,3	0,7	0
Nürnberg (N)	0,3	1	1	0,7	0,3
Stuttgart (S)	0,7	1	0	0	1

Tabelle 8: Datensatz für die fsQCA Analyse

³³ Die Kürzel der Städte entsprechen den gebräuchlichen Kraftfahrzeugkennzeichen.

6.2 Die Forschungsfrage A

Lassen sich die WM Verwaltungen eher dem klassischen Verwaltungsmodell zuordnen oder dem NPM Verwaltungsmodell?

Um die beantworten zu können, werden zunächst nur die unabhängigen Variablen betrachtet. Das Outcome wird an dieser Stelle noch nicht berücksichtigt. Es werden lediglich die vier Bedingungen Verwaltungsorganisation, Gebietsorganisation, Professionalisierung und Verhältnis zur Politik betrachtet. In der letzten Spalte wird die Summe aller vier Bedingungen zusammengefasst. Eine Summe von 4 würde dem Idealtyp der klassischen Verwaltung entsprechen und eine Summe von 0 dem Idealtyp der NPM Verwaltung.

Stadt	V	G	P	VZP	Summe
B	1	0,3	0,7	0,7	2,7
DO	0,3	0	0,7	1	2
F	0,3	0,7	0	0	1
GE	0,3	0	0,7	0,3	1,3
HH	0	0	0,3	1	1,3
H	0,7	1	0,7	1	3,4
KL	0,3	1	1	1	3,3
K	0,7	0,3	0,7	1	2,7
L	0,3	0	0	1	1,3
M	0,3	0,3	0,3	0,7	1,6
N	0,3	1	1	0,7	3
S	0,7	1	0	0	1,7

Tabelle 9: Die vier Bedingungen ohne Outcome

Für die vier Bedingungen wurden Werte von 0, 0,3, 0,7 und 1 vergeben³⁴. Werte von 0,7 sind eher dem klassischen Modell und Werte von 0,3 eher dem NPM Modell zuzuordnen. Werte von 1 bzw. 0 entsprechen dem klassischen bzw. NPM Modell. Somit lässt sich relativ einfach feststellen, inwiefern jede der zwölf Städte sich eher dem einen oder dem anderen Modell zuordnen lässt³⁵. Hannover hat mit einer Summe von 3,4 den höchsten Wert. Mit einer Summe von 1 weist Frankfurt den niedrigsten Wert auf. Daher ist die erste Erkenntnis, dass es den Idealtyp per se nicht gibt. Die Städte lassen sich jedoch teilweise recht eindeutig einem der

³⁴ Dem Codierungsplan (Tabelle 5) ist die genaue Bedeutung der Codierungen zu entnehmen, auf welche hier nicht nochmals detailliert eingegangen wird.

³⁵ Werte von 0,7 und 1 sind in Tabelle 10 fett markiert, um die Darstellung anschaulicher zu machen.

beiden Modelle zuordnen. Dies geschieht sobald drei der vier Bedingungen auf eines der beiden Modelle hinweisen.

Klassische Verwaltungen

Stadt	V	G	P	VZP	Summe
B	1	0,3	0,7	0,7	2,7
H	0,7	1	0,7	1	3,4
KL	0,3	1	1	1	3,3
K	0,7	0,3	0,7	1	2,7
N	0,3	1	1	0,7	3

Tabelle 10: Klassische Verwaltungen

Hannover weist als einzige Stadt in allen vier Bedingungen die typisch klassischen Eigenschaften auf und erzielt somit die höchste Summe aller Städte. Dicht gefolgt wird Hannover von der Stadt Kaiserslautern, welche eine noch stärkere Professionalisierung vorzuweisen hat, aber deren Verwaltungsorganisation eher dezentral angelegt war. Nürnberg nimmt den dritten Platz ein, was auf seine stark konsolidierte Gebietsordnung und eine hohe Professionalisierung zurückzuführen ist. Köln und Berlin haben zwar eine eher fragmentierte Gebietsordnung, lassen sich aber ansonsten eindeutig dem klassischen Modell zuordnen. Auffallend ist, dass diese fünf Städte ausschließlich eine eher bzw. sehr hohe Professionalisierung und ein eher bzw. sehr autonomes Verhältnis zur Politik vorzuweisen haben. In Bezug auf die Verwaltungs- und Gebietsorganisation lassen sich bei einzelnen Städten auch Eigenschaften aufzeigen, die eher typisch für das NPM Modell sind.

NPM Verwaltungen

Stadt	V	G	P	VZP	Summe
F	0,3	0,7	0	0	1
GE	0,3	0	0,7	0,3	1,3
HH	0	0	0,3	1	1,3
L	0,3	0	0	1	1,3
M	0,3	0,3	0,3	0,7	1,6

Tabelle 11: NPM Verwaltungen

Bei Betrachtung der NPM Verwaltungen fällt auf, dass es keine einzige Stadt gibt, die in allen vier Bedingungen die charakteristischen Eigenschaften des NPM Modells aufweist. Frankfurt verfügt über den niedrigsten Wert mit einer Summe von 1. Bis auf eine eher konsolidierte Gebietsorganisation und einen nicht ganz dezentralisierten Verwaltungsaufbau ist die Mainmetropole die Vorzeigeverwaltung des NPM Modells. Gleich drei Städte folgen mit einer ebenfalls niedrigen Summe: Gelsenkirchen, Hamburg und Leipzig. Gelsenkirchen hat als einzige aller NPM Verwaltungen eine eher hohe Professionalisierung. Hamburg und Leipzig haben überall sehr niedrige Werte, aber dafür ein autonomes Verhältnis zur Politik. München ist unter den NPM Verwaltung diejenige Verwaltung, die mit 1,6 den höchsten Wert einnimmt. Grund hierfür ist, dass München in keiner der vier Bedingungen die idealtypische Eigenschaft für das NPM Modell vorzuweisen hat. Als einzige Stadt überhaupt verfügt nur Hamburg über einen dezentralen Verwaltungsaufbau. Alle anderen Städten weisen aber ebenfalls den für das NPM Modell typischen eher dezentralisierten Verwaltungsaufbau auf. Bemerkenswert ist, dass die Mehrzahl der NPM Städte das eigentlich untypische autonome Verhältnis zur Politik auszeichnet.

Mischformen

Stadt	V	G	P	VZP	Summe
DO	0,3	0	0,7	1	2
S	0,7	1	0	0	1,7

Tabelle 12: Mischform Verwaltungen

Dortmund und Stuttgart lassen sich weder dem klassischen noch dem NPM Modell zuordnen. In beiden Städten sprechen zwei Bedingungen für das klassische Modell und zwei für das NPM Modell. Interessanterweise stehen sich die beiden Bedingungen jeweils gegenüber. In Dortmund trifft man einen eher dezentralisierten Verwaltungsaufbau und eine fragmentierte Gebietsorganisation an, aber eine eher hohe Professionalisierung und ein autonomes Verhältnis zur Politik. In Stuttgart liegt hingegen ein eher zentralisierter Verwaltungsaufbau, eine konsolidierte Gebietsbeschaffenheit, aber dafür eine niedrige Professionalisierung und ein abhängiges Verhältnis zur Politik vor. Die Summen von Stuttgart und München unterscheiden sich zwar lediglich um 0,1, dennoch wurde gerade an dieser Stelle eine inhaltliche Trennung der Zuordnung vorgenommen, da München eben drei der vier Bedingungen erfüllt, die entscheidend sind für die Klassifikation als NPM Verwaltung.

► In Bezug auf die Forschungsfrage A lässt sich feststellen, dass sich jeweils genau fünf WM Verwaltungen dem klassischen Modell und dem NPM Modell zuordnen lassen. Zwei Verwaltungen können weder dem einen noch dem anderen Modell zugewiesen werden.

6.3 Die Forschungsfrage B

Welches der beiden Verwaltungsmodelle erzielte eine erfolgreichere Verwaltungsperformanz?

Zur Klärung dieser Frage fließt nun das Outcome mit in die Analyse ein. Das von Ragin (2000) eingeführte Analyseverfahren der fsQCA kommt nun zur Anwendung. Um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten, werden die unabhängigen Variablen sowie deren Negationen und die abhängige Variable durch Buchstaben abgekürzt:

Variable		Negation der Variablen	
erfolgreiche Verwaltungsperformanz	Y		
zentraler Verwaltungsaufbau	V	d	dezentraler Verwaltungsaufbau
konsolidierte Gebietsorganisation	G	g	fragmentierte Gebietsorganisation
hohe Professionalisierung	P	p	niedrige Professionalisierung
autonomes Verhältnis zur Politik	VZP	vzp	abhängiges Verhältnis zur Politik

Tabelle 13: Bedeutung der Buchstabenkürzel der Variablen

Die Analyse von notwendigen Bedingungen ist getrennt von der Analyse hinreichender Bedingungen durchzuführen (Schneider und Wagemann 2007: S.232). Begonnen wird bei der Analyse mit den notwendigen Bedingungen³⁶. Diese ist „einfacher und schneller durchzuführen“, da hierbei im Gegensatz zu hinreichenden Bedingungen keine Kombinationen von Bedingungen überprüft werden, sondern nur jede Bedingung einzeln für sich (Schneider und Wagemann 2007: S.133).

Analyse notwendiger Bedingungen

Zunächst wird anhand des fsQCA Analyseprogramms (Ragin et al. 2006) festgestellt, ob die in Tabelle 14 dargestellten vier Bedingungen V, G, P und VZP sowie deren Negationen d, g,

³⁶ Bei der fsQCA Analyse wurde die von Schneider und Wagemann empfohlene Vorgehensweise befolgt (2007: S.231-238), die das bislang erste umfassende Lehrbuch für die Methode (auch im englischsprachigen Raum) veröffentlicht haben.

p und vzp notwendige Bedingungen für das Outcome erfolgreiche Verwaltungsperformanz darstellen. Wenn man die Analyse für jede Bedingung separat vornimmt (Ragin 2000: S.211), berechnet das Analyseprogramm folgendes Ergebnis:

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: o		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
v	0.614286	0.826923
~v	0.557143	0.573529
g	0.614286	0.767857
~g	0.428571	0.468750
p	0.614286	0.704918
~p	0.600000	0.711864
vzp	0.714286	0.595238
~vzp	0.414286	0.805556

Abbildung 3: Output für notwendige Bedingungen

Das Konsistenzmaß (Consistency) gibt an, welcher Anteil der vorliegenden Fälle durch die einzelne notwendige Bedingung korrekt beschrieben wird (Schneider und Wagemann 2007: S.87). Keine Bedingung weist eine Konsistenz von 100% auf. Den höchsten Konsistenzwert erreicht die Bedingung VZP mit 0,71. Dies ist für eine notwendige Bedingung allerdings viel zu niedrig (Schneider und Wagemann 2007: S.233). Die Betrachtung der Abdeckungswerte (coverage) kann daher vernachlässigt werden, da „es keinen Sinn macht, den Abdeckungswert einer Bedingung zu interpretieren, die zuvor nicht als konsistent identifiziert wurde“ (Schneider und Wagemann 2007: S.234). Somit ergibt sich das Ergebnis, dass keine einzige der vier Bedingungen, weder in ihrer Präsenz noch in ihrer Negation, notwendig für Y ist.

Analyse hinreichender Bedingungen

Aus insgesamt fünf Schritten setzt sich der komplexe Fuzzy-Wahrheitstafelalgorithmus zusammen, der erforderlich ist, um hinreichende Bedingungen zu bestimmen. Dieser wird detailliert von Schneider und Wagemann (2007: S.220-228) beschrieben. An dieser Stelle sei nur angemerkt, dass der Fuzzy-Wahrheitstafelalgorithmus zwar die Fuzzy-Daten während der Analyse in der Form von Dichotomien darstellt, die Fuzzy-Werte jedoch immer erhalten bleiben und dann zur Bestimmung der Konsistenzwerte und Abdeckungswerte herangezogen werden (Schneider und Wagemann: S.226). Auf Grundlage des Datensatzes (Tabelle 8) wer-

den Idealtypen³⁷ gebildet. Das Wahrheitstafelfenster des Analyseprogramms zeigt daraufhin die Konsistenzwerte der einzelnen Idealtypen an, die aussagen, für welchen Anteil der Fälle dieser eine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz ist. Als weiterer Schritt folgt nun, dass ein Grenzwert festgelegt werden muss für die Idealtypen. Der Wert 0,8 wurde für die Analyse gewählt. Das bedeutet, dass als ein Idealtyp nur ein solcher in Frage kommt, der in mindestens 80% der Fälle eine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz ist.

Folgendes Ergebnis liefert das Analyseprogramm von Ragin et al. (2006):

** TRUTH TABLE SOLUTION **			
	raw coverage	unique coverage ³⁸	consistency
	-----	-----	-----
V*P*VZP+	0.471429	0.428571	0.916667
V*G*p*vzp	0.185714	0.142857	0.812500
solution coverage: 0.614286			
solution consistency: 0.934783			

Abbildung 4: Truth Table Solution für hinreichende Bedingungen

Folgende *Kausalgleichung* ergibt sich nach Anwendung des fsQCA Programms von Ragin:

$$Y = V * P * VZP + V * P * p * vzp^{39}$$

Für die Gesamtgleichung ergibt sich ein Konsistenzwert von 0.93. Dies bedeutet für den vorliegenden Fall, dass die Kausalgesamtgleichung auf insgesamt 93% der Fälle zutrifft. Das zweite Gütekriterium zur Beurteilung der Lösungsformel ist das Abdeckungsmaß, welches im vorliegenden Fall bei 0.61 liegt. Dieses gibt an, auf welchen Anteil der Fälle, in denen das Outcome tatsächlich vorliegt die Gleichung zutrifft (Schneider und Wagemann 2007: S.90). Die Gleichung stellt folglich für 61% der Fälle, die eine erfolgreiche WM Verwaltungen vorzuweisen haben, den Lösungsterm dar.

³⁷ Wie genau die Idealtypen bei der fsQCA gebildet werden kann bei detailliert bei Schneider und Wagemann nachgelesen werden (2007: S.188-195).

³⁸ Unter der alleinigen Abdeckung (unique coverage) wird untersucht, wie viel Fälle durch einen Pfad erklärt werden, die nicht schon durch andere Pfade erklärt werden. Bei der Rohabdeckung geht es ausschließlich darum wie hoch die Erklärungskraft eines einzelnen Pfades ist (Schneider und Wagemann 2007: S.91). Für die Analyse wird im Folgenden die trivialere Rohabdeckung verwendet.

³⁹ Bei der Booleschen Algebra bedeutet ein * ein logisches UND, ein + hingegen ODER (Jahn 2006: S.420).

Inhaltlich ist unter der Gleichung folgendes zu verstehen:

- Eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz (Y) liegt dann vor,
- wenn ein zentraler Verwaltungsaufbau (V) in Verbindung mit (*) einer hohen Professionalisierung (P) und in Verbindung mit (*) einem autonomen Verhältnis zur Politik (VZP) vorliegt, (→Pfad 1)
- ODER (+)
- Wenn ein zentraler Verwaltungsaufbau (V) in Verbindung mit (*) einer konsolidierten Gebietsorganisation (G) sowie in Verbindung mit (*) einer niedrigen Professionalisierung (p) und in Verbindung mit (*) einem abhängigen Verhältnis zur Politik vorliegt (vzp). (→Pfad 2)

Zwei Pfade lassen sich als hinreichende Bedingungen für die Erklärung von erfolgreicher Verwaltungsperformanz durch das Analyseverfahren feststellen. Keine der vier Bedingungen kann für sich alleine eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz erklären. Nur in Kombination können die unabhängigen Variablen aufzeigen, wie eine erfolgreiche Verwaltung beschaffen sein muss. Oder anders formuliert, sie können nur als INUS-Bedingungen (Mackie 1974: S.63) und nicht eigenständig erklären, ob eine Verwaltung erfolgreich oder weniger erfolgreich war. Diese beiden hinreichenden Pfade werden nachfolgend betrachtet.

Die hinreichende Bedingung V*P*VZP (Pfad 1)

Wenn ein zentraler Verwaltungsaufbau (V) in Verbindung mit einer hohen Professionalisierung (P) und einem autonomen Verhältnis zur Politik (VZP) vorliegt, dann ist eine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz gewährleistet. Das Abdeckungsmaß dieses Pfades beträgt 47% und der Konsistenzwert 92%. Visualisieren lässt sich dieser Pfad folgendermaßen:

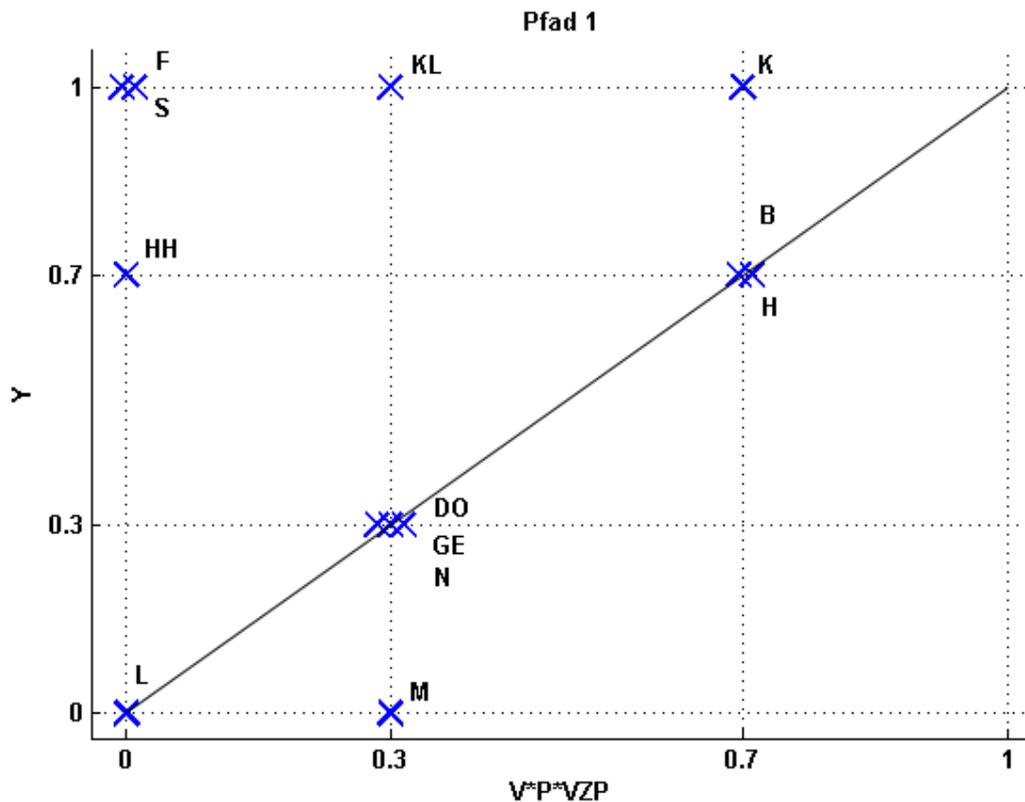


Abbildung 5: X-Y-Plot⁴⁰ von Pfad 1

Inwiefern die hinreichenden Bedingungen nach Goertz relevant oder trivial sind lässt sich folgendermaßen feststellen: “Relevance is how much the points are near the $X=Y$ diagonal (...) For sufficient conditions the points must be on or above the diagonal” (2006: S.106). Bei einer nicht trivialen hinreichenden Bedingung streuen die Werte über der Diagonalen. Eine Bedingung ist dabei umso relevanter, je näher die Punkte sich an dieser Geraden befinden (Goertz 2006: S.105). Bis auf München liegen alle Städte auf oder über der Diagonalen. Da der Fall aber nicht weit unterhalb der Diagonalen liegt wird das Ergebnis nicht stark beeinträchtigt. Es existiert kein Fall einer weniger erfolgreichen Verwaltung, die einen zentralen Verwaltungsaufbau in Kombination mit einer hohen Professionalisierung und einem autonomen Verhältnis zur Politik aufweist. Denn im Koordinatensystem befinden sich rechts unten keine Punkte. Dementsprechend weist der Pfad einen recht hohen Konsistenzwert mit 91% auf. Für 47% der Fälle kann eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz durch einen zentralisierten Verwaltungsaufbau, kombiniert mit einer hohen Professionalisierung und einem auto-

⁴⁰ Die Variablen sind durch ein logisches UND miteinander verbunden. Im Sinne der Fuzzy-Algebra bedeutet dies, dass das Minimum aller dieser Fuzzy Werte verwendet wird. Dies entspricht dem Grundsatz, dass der gesamte Idealtyp nicht höher zu bewerten ist als sein schlechtester Teil (Blatter et al 2007: S.219). Nehmen wir Dortmund als Beispiel: $V=0,3$, $P=0,7$ und $VZP=1$. Damit bekommt Dortmund einen Wert von 0,3, da die Verwaltungsorganisation die am geringsten ausgeprägte Komponente ist.

nomen Verhältnis zur Politik erklärt werden. Dieses doch eher bescheidene Ergebnis bezüglich des Abdeckungsmaßes kommt zustande, da solch erfolgreiche Verwaltungen wie Stuttgart und Frankfurt eine niedrige Professionalisierung und ein abhängiges Verhältnis zur Politik kennzeichnet.

Die hinreichende Bedingung $V^*G^*p^*vzp$ (Pfad 2)

Anhand der Analyse wurde ein weiterer Pfad für eine hinreichende Bedingung ermittelt. Dieser besteht aus der Kombination eines zentralisierten Verwaltungsaufbaus (V), einer konsolidierten Gebietsorganisation (G), einer niedrigen Professionalisierung (p) und einem abhängigen Verhältnis zur Politik (vzp). Der zweite Pfad hat eine Rohabdeckung von 19% und einen Konsistenzwert von 81%.

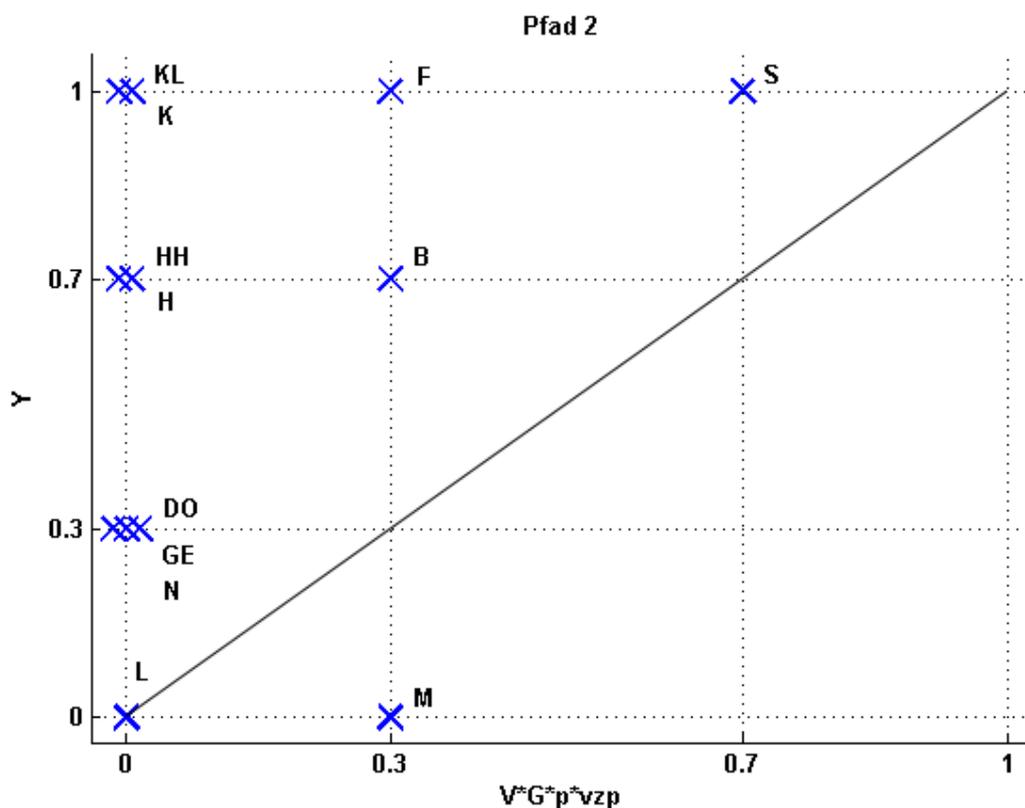


Abbildung 6: X-Y-Plot von Pfad 2

Diese Bedingung ist ebenso wie die erste Bedingung nicht trivial. Erstere ist jedoch im Sinne von Goertz (2006: S.105) relevanter, da sich mehr Fälle auf der Geraden befinden als bei Pfad 2. Erneut liegt nur München unter der Diagonalen. Beeinträchtigt das Ergebnis aber wiederum nicht, da der Abstand zur Diagonalen nicht groß ist. Dennoch ist die Konsistenz diesmal nied-

riger. Das liegt daran, dass kein einziger Fall genau auf der Geraden liegt. Nur in 19% der Fälle kann eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz durch diesen Pfad erklärt werden. Viele Stadtverwaltungen befinden sich im Koordinatensystem links oben, was ein sicheres Anzeichen für diesen niedrigen Abdeckungswert ist.

► Die zweite Forschungsfrage gestaltet sich komplexer als die erste. Anhand der fsQCA Analyse konnten keine notwendigen Bedingungen festgestellt werden, weder für die Präsenz der vier Bedingungen noch für ihre Negationen. Zwei hinreichende Bedingungen konnten ermittelt werden. Keine der vier Bedingungen stellt jedoch für sich alleine eine hinreichende Bedingung dar, sondern nur in Kombinationen mit anderen – in so genannten INUS-Bedingungen. Für beide Pfade wurden die Gütekriterien der Konsistenz und der Abdeckung bestimmt, wobei festgestellt werden konnte, dass das Abdeckungsmaß des ersten Pfades deutlich höher war als das des zweiten. Erklären konnte der erste Pfad jedoch auch nur die Hälfte der erfolgreichen Fälle. Ersterer Pfad war eng an das klassische Modell angelehnt, der zweite Pfad stellte eine Mischform der beiden Modelle dar.

7. Schlussfolgerungen

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Hypothesenüberprüfung

Die *Forschungsfrage A* befasst sich damit, die WM Verwaltungen einem der beiden in dieser Arbeit spezifizierten Modelle zuzuordnen. Ob die WM Verwaltungen erfolgreich oder weniger erfolgreich waren spielt hierbei zunächst keine Rolle. Je nachdem wie die 12 Verwaltungen hinsichtlich der vier unabhängigen Variablen aufgestellt waren, wurden diese entweder dem klassischen oder dem NPM Modell zugeordnet. Es zeigte sich, dass sich jeweils genau fünf WM Verwaltungen dem klassischen Modell und dem NPM Modell zuordnen lassen. In Berlin, Hannover, Kaiserslautern, Köln und Nürnberg herrschte die klassische Struktur vor. Von diesen Städten zeichneten sich insbesondere Hannover und Kaiserslautern als die Prototypen der klassischen Verwaltungen aus. Die Vorzeigeverwaltung des NPM Modells hingegen ist Frankfurt. Weitere Städte, welche die charakteristischen Züge des NPM Verwaltungsmodells aufweisen sind Gelsenkirchen, Hamburg, Leipzig und München. Die Städte Dortmund und Stuttgart lassen sich weder dem einen noch dem anderen Modell zuordnen. Beide sind jeweils auf unterschiedliche Weise eine Kombination der zwei Modelle und daher als reine Mischformen zu betrachten. An dieser Stelle sei jedoch nochmals ausdrücklich festgehalten, dass man unter allen Verwaltungen weder den Idealtyp der klassischen Verwaltung, noch den Idealtyp der NPM Verwaltung auffinden kann. Nicht nur Stuttgart und Dortmund, sondern alle Städte besitzen Merkmale beider Modelltypen. Allerdings lassen sich davon beim einen mehr und beim anderen weniger ausmachen. Obwohl diese Städte streng betrachtet ebenfalls in gewisser Weise Mischformen darstellen, konnten jeweils klare Tendenzen festgestellt werden, welche die Zuordnung zum klassischen oder NPM Modell sinnvoll machen und rechtfertigen.

Welches dieser beiden Verwaltungsmodelle nun verantwortlich dafür ist, ob eine Verwaltung erfolgreich oder weniger erfolgreich agierte, ist Bestandteil der *Forschungsfrage B*. Die abhängige Variable erfolgreiche Verwaltungsperformanz fließt nun in die Analyse mit ein. Sowohl für das klassische als auch das NPM Modell wurde eine übergeordnete, konkurrierende Hypothese formuliert (siehe Tabelle 3). Um diese zu verifizieren bzw. falsifizieren wurde eine fsQCA Analyse durchgeführt. Dieses konnte zwei hinreichende Bedingungen ermitteln, die erklären unter welchen Bedingungen eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz gegeben ist.

Dem ersten Lösungspfad (V*P*VZP) zufolge war eine Verwaltung dann erfolgreich, wenn sowohl ein zentraler Verwaltungsaufbau als auch eine hohe Professionalisierung und ein autonomes Verhältnis zur Politik vorgelegen haben. Alle diese drei Komponenten kennzeichnen das klassische Modell aus. Jedoch fehlt zum perfekten Lösungsterm, der eindeutig für den Erfolg des klassischen Modells sprechen würde, das Vorhandensein einer konsolidierten Gebietsorganisation. Das Abdeckungsmaß des ersten Pfades liegt bei 47%. Für diesen Prozentsatz an Fällen, bei denen das Outcome auch vorliegt, hat der Lösungsterm Gültigkeit. Auf etwa die Hälfte der Fälle trifft dieser Erklärungspfad folglich zu und ist von daher sicherlich ein guter Erklärungsansatz dafür, ob eine Verwaltung erfolgreich agiert hat. Allerdings enthält der Lösungsterm nicht die Variable konsolidierte Gebietsorganisation und er besitzt nur für die Hälfte der erfolgreichen Verwaltungen Gültigkeit. Deshalb kann der Lösungspfad nicht zur vollständigen Verifizierung der übergeordneten Hypothese, dass eine WM Verwaltung erfolgreicher war, wenn das institutionelle Umfeld und die bürokratische Struktur an das klassische Modell angelehnt waren, verwendet werden.

Eine WM Verwaltung war ebenfalls erfolgreich, wenn gleichzeitig ein zentraler Verwaltungsaufbau, eine konsolidierte Gebietsorganisation sowie eine niedrige Professionalisierung und ein abhängiges Verhältnis zur Politik vorlagen. Anhand des zweiten Lösungspfad (V*G*p*vzp) können allerdings nur 19% der Fälle, die eine erfolgreiche Verwaltungsperformance aufweisen, erklärt werden. Dieser Pfad stellt einen weiteren Erklärungsansatz dar, kann aber ebenfalls nicht zur Bestätigung oder Verwerfung der übergeordneten Hypothesen verwendet werden. Der Pfad beinhaltet eine Kombination von Eigenschaften des klassischen und des NPM Modells. Zudem ist der Grad der Abdeckung, der von dieser Lösung ausgeht, äußerst gering.

Aufgrund der Informationen der Kausalgleichung, lässt sich weder das klassische noch das NPM Modell als alleiniger Erklärungsfaktor für eine erfolgreiche WM Verwaltung heranziehen. Folgende Übersicht fasst zusammen, wie unterschiedlich erfolgreich die Verwaltungen im Einzelnen waren:

Stadt	Erfolgreiche Verwaltungsperformanz (Y)
erfolgreiche Verwaltungen	
Frankfurt	(NPM) 1
Kaiserslautern	(Klassisch) 1
Köln	(Klassisch) 1
Stuttgart	(Mischform) 1
eher erfolgreiche Verwaltungen	
Berlin	(Klassisch) 0,7
Hamburg	(NPM) 0,7
Hannover	(Klassisch) 0,7
eher weniger erfolgreiche Verwaltungen	
Dortmund	(Mischform) 0,3
Gelsenkirchen	(NPM) 0,3
Nürnberg	(Klassisch) 0,3
weniger erfolgreiche Verwaltungen	
Leipzig	(NPM) 0
München	(NPM) 0

Tabelle 14: Zusammenfassende Darstellung des Erfolgs der Verwaltungen

Anhand dieser Darstellung wird nochmals deutlich, dass kein Modell als alleiniger Erklärungsfaktor für eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz ausgemacht werden kann. Die Klassische, die NPM und die Mischverwaltung sind breit verteilt über das Spektrum von erfolgreich bis eher weniger erfolgreich. Zu den erfolgreichen und eher erfolgreichen Verwaltungen gehören vier klassische, zwei NPM und eine Mischverwaltung. Unter den vier erfolgreichsten Verwaltungen der WM 2006 befinden sich mit Kaiserslautern und Köln die klassischen Verwaltungen in der Mehrzahl. Aber mit Frankfurt zählt auch die Verwaltung mit den höchsten Werten für eine NPM Verwaltung dazu, sowie Stuttgart, mit seiner niedrigen Professionalisierung und einem abhängigen Verhältnis zur Politik, welches typische Charaktereigenschaften letzteren Verwaltungsmodells sind. Unter den eher weniger erfolgreichen und wenig erfolgreichen findet sich mit Nürnberg eine klassische Verwaltung wieder und mit Dortmund eine Mischform. Die Mehrheit der weniger erfolgreichen Verwaltungen stellen drei NPM Verwaltungen dar. Auffallend ist, dass die beiden Verwaltungen, die am schlechtesten abgeschnitten haben, Leipzig und München, beide NPM Verwaltungen sind.

Tendenziell kann man aber feststellen, dass die klassischen Verwaltungen ganzheitlich betrachtet erfolgreicher agierten. Dies belegt zum einen der erste Pfad, der eng an das klassische Ideal herankommt und eine nicht zu verachtende Abdeckung aufzuweisen hat. Des Weiteren

wird diese Tendenz von der zahlenmäßigen Überlegenheit der klassischen Verwaltungen in der Gruppe der erfolgreichen und eher erfolgreichen Verwaltungen unterstützt. Da sich unter den erfolgreichen und eher erfolgreichen Verwaltungen jedoch ebenfalls die NPM Verwaltungen aus Frankfurt, Hamburg und die Mischverwaltung aus Stuttgart befanden kann die übergeordnete Hypothese, dass der klassische Verwaltungsaufbau alleiniger Erklärungsgrund für eine erfolgreiche Verwaltung ist, nicht verifiziert werden. Beleg hierfür ist auch der zweite Lösungspfad der fsQCA Analyse, demzufolge die Kombination aus klassischen und NPM Eigenschaften eine Erklärung für erfolgreiche Verwaltungsperformanz darstellt. Weder die klassische übergeordnete noch die NPM übergeordnete Hypothese lassen sich daher verwerfen oder bestätigen.

Neben der übergeordneten Hypothese wurden vier *untergeordnete Hypothesen* entwickelt, die sich unmittelbar aus den unabhängigen Variablen ergeben haben. Diese werden nun genauer betrachtet: Die einzelnen vier unabhängigen Variablen haben alle nur als INUS-Bedingungen, also in Kombination miteinander, einen Einfluss auf eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz. Sie stellen alleine keine hinreichenden oder notwendigen Bedingungen dar. Deshalb kann auf Basis der durchgeführten fsQCA Analyse für keine der vier untergeordneten, konkurrierenden Hypothesen eine Aussage darüber getroffen werden, ob in Bezug auf die Verwaltungsorganisation, Gebietsorganisation, Professionalisierung und das Verhältnis zur Politik die klassische oder die NPM Verwaltung erfolgreicher war. Sie haben zwar alle eine Bedeutung dabei, eine erfolgreiche von einer weniger erfolgreichen Verwaltung zu unterscheiden, allerdings nur in Kombinationen. Keine der vier untergeordneten Hypothesen H1, H2, H3 und H4 kann somit bestätigt oder verworfen werden.

Abschließend noch ein Hinweis zur *allgemeinen Verwaltungsperformanz* der zwölf Verwaltungen: Wie im Empirieteil deutlich wurde, konnten eindeutige Kriterien gefunden werden, welche die Einordnung der Städte in erfolgreich, eher erfolgreich, eher weniger erfolgreich und weniger erfolgreich plausibel erscheinen lassen. Das soll und darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass alle Städte dafür gesorgt haben, dass die WM in Deutschland als ein überaus gelungenes Ereignis in Erinnerung bleiben wird. Anhand der Kriterien, die zur Codierung der abhängigen Variablen für diese Arbeit gewählt wurden, hat sich eine Varianz zwischen den Städten feststellen lassen. Aber trotzdem haben alle Städte die Weltmeisterschaft positiv für sich genutzt und von ihr profitiert (Voeth et al. 2006: S.79). Nicht ohne Grund wurde für den schlechtesten zu vergebenden Fuzzy-Wert die Bezeichnung weniger erfolgreiche WM Verwaltung gewählt. Das die WM überall ein Erfolg war, stellte sich bei jedem ein-

zelen Interview heraus⁴¹. Stellvertretend erwähnt seien an dieser Stelle Frau Strötz, die WM Beauftragte der Stadt Frankfurt, Frau Stephan, die WM Geschäftsstellenleiterin in Stuttgart und Frau Böker, die stellvertretende Leiterin des WM Büros Dortmund:

„Regional gesehen hatte sicher jede der 12 Städte einen riesigen Erfolg verzeichnet mit den Maßnahmen der WM (...) Wir können für uns alle sagen, dass wir das richtig gut gemacht haben“ (Stroetz 2007: S.4).

„Ich denke, dass hört sich jetzt zwar überheblich an, aber in Deutschland ist man einfach ein Organisationstalent“ (Stephan 2007: S.6).

„Sonst hat man natürlich immer mit Widerständen zu rechnen. Und bei der WM war das einfach unglaublich, was Leute möglich gemacht haben“ (Böker 2007: S.9).

Deutschland ist dafür bekannt, dass auf hohem Niveau gejammert wird. So ist auch die vorgebrachte Kritik an den zwölf Verwaltungen zu verstehen.

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen, dass alle Verwaltungen die WM zu einem unvergessenen Ereignis gemacht haben. Es ergibt sich ein ausgeglichenes Verhältnis von jeweils fünf Verwaltungen nach dem klassischen und NPM Modell. Zwei Städte lassen sich weder dem einen noch dem anderen Modell zuordnen. Welches dieser beiden Modelle für eine erfolgreichere Verwaltungsperformanz verantwortlich war, kann nicht eindeutig geklärt werden. Tendenziell erfolgreicher war aber das klassische.

7.2 Kritische Würdigung der eigenen Vorgehensweise

Beim politikwissenschaftlichen Vergleich hat die Theoriebildung und die Wahl der Forschungsstrategie eine zentrale Rolle zu spielen, sonst befindet man sich „auf offener See ohne Karte und Kompass“ (Lauth und Winkler 2002: S.74). Diese Anweisung wurde bei der Gegenüberstellung der 12 WM Verwaltungen strikt befolgt, um eine *allgemeine Vergleichbarkeit* zu gewährleisten. Dennoch stellt sich die grundlegende Frage inwiefern es Sinn macht, diese zwölf doch sehr unterschiedlichen Städte miteinander zu vergleichen. Die Bundeshauptstadt und Weltstadt Berlin wird mit einer Stadt wie Kaiserslautern verglichen, die nicht ein-

⁴¹ Zu diesem Ergebnis kommt auch eine von AIESEC durchgeführte Studie, bei der 4000 WM Gäste während der WM interviewt wurden. Die Leute wurden u. a. danach gefragt, wie sie die Organisation der Spiele in den zwölf Städten einschätzen. Als Ergebnis kam heraus, dass sie überall als erfolgreich organisiert wahrgenommen wurde und Unterschiede zwischen den Städten statistisch nicht nachweisbar sind (AIESEC 2006: S.18).

mal ganz hunderttausend Einwohner hat. Die europäische Finanzmetropole Frankfurt am Main wird mit Gelsenkirchen verglichen, einer Stadt, die außerhalb Deutschlands wohl eher wenigen Menschen bekannt sein dürfte. Jede dieser 12 an der WM beteiligten Städte hat seine typischen Eigenheiten, die sich aber nur schwer miteinander vergleichen lassen. Gerade Großstädte haben ein eigenes in sich differenziertes Politikfeld und Ständesystem, das organisatorische Abläufe beeinflusst (Prigge und Schwarzer 2006: S.16). Für kleinere Städte wie Kaiserslautern, Gelsenkirchen oder Leipzig war die WM ein Jahrhundertereignis. Für eine Stadt wie Berlin oder Hamburg war sie zwar eine außergewöhnliche Veranstaltung, aber trotzdem eine von vielen. Eine erfolgreiche Verwaltungsperformanz in einem rückwärts gerichteten Forschungsdesign (Ganghof 2005: S.76) für so unterschiedliche Städte zu erklären stellt sich im Nachhinein als äußerst schwierig heraus. Unter dem Punkt Besonderheiten wurde bei der Operationalisierung versucht, diese zu berücksichtigen. Dennoch sind die Städte in vielen Aspekten so vielschichtig, dass nicht alles erfasst werden konnte. Beispielsweise wurde bei der Vergleichbarkeit der Städte nicht darauf eingegangen inwiefern es eine Rolle gespielt hat, ob dort die Süddeutsche Ratsverfassung oder die Norddeutsche vorherrschend war (Bogumil 2006: S.61-66). Außerdem wurde nicht mit einbezogen, dass für manche Städte nach dem Viertelfinale bereits Schluss mit der WM war und Städte, die weitere Spiele ausführen konnten dadurch im Vorteil waren (Linke-Lorenz 2007: S.7; Murrmann 2007: S.8). Es wurde ein Modell entwickelt, das die Fragestellung bestmöglich beantworten soll, aber bestimmt nicht kritikresistent ist.

In Abschnitt 4.4 wurde ausführlich dargestellt, wie die einzelnen theoretischen Konstrukte dieser Arbeit gemessen werden. Ein *Problem bei der Operationalisierung* könnte gewesen sein, dass beispielsweise manche Fragen zu allgemein gehalten worden sind. Bei der Frage, ob die gewünschten Ergebnisse erreicht werden konnten, hat man keine Garantie dafür, dass sie überall dasselbe misst. Je nachdem wie hoch oder niedrig das Erwartungsniveau des einzelnen Stadtexterten war, kann die Antwort hierauf sehr unterschiedlich ausfallen und infolgedessen vom Forscher falsch bewertet werden. Die Frage nach der erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem OK ist ebenfalls kritisch zu bewerten, da diese personenbezogen ist und sich die Städte diesbezüglich ziemlich schwer miteinander vergleichen lassen. Obwohl die Operationalisierung der abhängigen Variable sehr komplex angelegt ist, indem sie sich aus einem externen Indikator, den Antworten der Stadtexterten und des Experten für Städte und Stadien

des OK zusammensetzt, hätte man zum Beispiel noch eine zusätzliche Expertenmeinung⁴² hinzuziehen können, um eine weitere Außenperspektive zu gewinnen.

In Kapitel 2 wurden die Vorteile der fsQCA Analyse dargestellt. Diese waren ausschlaggebend dafür, dass sich für dieses Verfahren entschieden wurde. Die *Probleme der fsQCA* blieben bislang unerwähnt. Ein grundlegendes Problem bei der fsQCA ist vor allem die Codierung (Jahn 2006: S.434). Den vier Bedingungen und dem Outcome mussten vom Forscher ein Zugehörigkeitswert⁴³ zugewiesen werden. Hierbei ist eine „intersubjektive Überprüfbarkeit von Klassifikationen anhand von statistischen oder anderer objektiver Kennzahlen nicht möglich“ (Jacobs 2003: S.144). Der Forscher hat einen großen Spielraum, die ermittelten Informationen ad hoc zu interpretieren und zu klassifizieren (Blatter et al. 2007: S.233). Das kann man als Vorteil werten (Ragin 2000: S.154/155) oder so wie Jacobs als Nachteil: „Ich werte diese Flexibilität und Unschärfe keineswegs als die Stärke der Methode, sondern eher als die Schwachstelle (...)“ (2003: S.144). Die beiden gängigen Strategien, um den Zugehörigkeitsgrad eines Elements zu einer Fuzzy-Menge festzulegen sind die direkte und die indirekte Zuweisung. Bei ersterer bestimmt ein Sachverständiger aufgrund seines Wissens einen Wert. Bei der indirekten Zuweisung wird ein weiterer Sachverständiger zur Codierung hinzugezogen (Verkuilen 2005: S.470-478). In vorliegender Arbeit wurde zunächst die Strategie der indirekten Zuweisung gewählt. Diese ließ sich jedoch nicht in die Praxis umsetzen⁴⁴, so dass daraufhin die direkte Zuweisung angewendet wurde. Schneider und Wagemann zufolge ist die Überprüfung der Intercoder-Reliabilität sowieso eher fraglich, da Kontrollpersonen üblicherweise nicht das Fachwissen des ersten Coders haben (2007: S.182). Verbunden mit der Methode der direkten Zuweisung sind Probleme bezüglich Interpretation, Zuverlässigkeit, Bias und des Ignorierens von eventuell fehlerhaften Zuweisungen (Verkuilen 2005: S.471-473). Das Problem der empirischen Vielfalt wird von der fsQCA erkannt und berücksichtigt, aber nicht gelöst (Blatter et al. 2007: S.233). Durch die QCA Methode werden Idealtypen aller möglichen Kombinationen von Bedingungen erstellt. In der Wahrheitstafel tauchen aber im Normalfall immer Konstellationen auf, für die keine Fälle innerhalb des Datensatzes existie-

⁴² Beispielsweise mit einem Experten vom deutschen Städtetag oder dem Vorsitzenden des WM Stabes 2006 der Bundesregierung.

⁴³ Die Bestimmung des Zugehörigkeitsgrades ist recht komplex. Er gibt an, inwieweit ein betrachtetes Element die Eigenschaft einer unscharfen Menge erfüllt (Traeger 1994: S.7-15). Der Zugehörigkeitsgrad lässt sich nicht in eines der typischen Skalenniveaus einordnen und bei ihm handelt es sich um keine Wahrscheinlichkeit (Verkuilen 2005: S.468).

⁴⁴ Sich in die Fülle an empirischen Informationen einzuarbeiten war für einen zweiten Sachverständigen leider nicht möglich. Von daher wurde dieser Versuch aufgegeben.

ren⁴⁵. Es gibt zwar Möglichkeiten, diese Zeilen, für die es keine empirische Evidenz gibt, trotzdem in die Analyse mit einzubeziehen (z. B. mit dem Gebot der absoluten Sparsamkeit oder der blanket assumption), aber eine perfekte Lösung für das Problem begrenzter empirischer Vielfalt kennt auch die QCA nicht (Schneider und Wagemann 2007: S.101-107). Die fehlende empirische Information für manche Konstellationen in der Wahrheitstafel lässt sich „eben nicht herbeizaubern“ (Schneider und Wagemann 2007: S.108).

Eine weitere fundamentale Kritik an dem Analyseverfahren ist die fehlende Generalisierbarkeit (Goldthorpe 1997: S.5-9). QCA baut auf den Millschen Methoden auf (Berg-Schlusser 2003: S.113) und von daher gelten für sie die gleichen Beschränkungen:

“The formal procedures used in the small-N comparative, historical, and organizational analyses under consideration are all deterministic in their conception. Indeed, small-N studies cannot operate effectively under probabilistic assumptions because they would require much larger N’s to have any meaningful results. This ineffectiveness becomes clear when we analyze the reasoning used in small-N studies based on Mill’s methods” (Liebersson 1991: S.312).

Nur bei echten Zufallsstichproben ist eine Verallgemeinerung durch Anwendung der so genannten Inferenzstatistik möglich (Schnell 1999: S.411-418). Aufgrund der deterministischen Vorgehensweise von QCA sind die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar (Liebersson 1991: S.310). Die Aussagekraft bleibt begrenzt. Da es sich bei vorliegender Arbeit jedoch um eine (Small-N) Vollerhebung handelt, steht die Generalisierbarkeit hier nicht zur Diskussion.

7.3 Empfehlungen für kommende Großveranstaltungen

Es hat sich anhand der Fragestellung dieser Arbeit gezeigt, dass das klassische Modell keineswegs ausgedient hat. Insgesamt hat dieses Modell um einiges besser abgeschnitten als das NPM Modell. Diese Arbeit reiht sich somit in die Gruppe der empirischen Untersuchungen ein, die einerseits die bisherigen Erfolge des NPM Modells in Frage stellen und andererseits auf eine wieder aufkommende Bedeutung des bürokratischen Organisationsprinzips verweisen.

Bogumil und Jann stellen dar, dass das NPM zwar wichtige Reformen angestoßen hat, diesen aber häufig das Verständnis für die Besonderheiten von politisch administrativen Prozessen

⁴⁵ In der durchgeführten Analyse wurden diese Zeilen aus der Analyse ausgeschlossen, da es nicht im Interesse lag, eine Lösung anhand von Fällen zu finden, die in der Realität gar nicht existieren. Es wurden keine kausalen Schlussfolgerungen auf der Basis fehlender empirischer Evidenz getroffen.

fehlt (2005: S.256). Empirische Studien, die eine Bilanz der NSM Reform in Deutschland ziehen, stellen fest, dass strukturelle Änderungen eher selten sind und sich Performanzsteigerungen nur begrenzt nachweisen lassen (Bogumil und Kuhlmann 2004: S.60; Jann 2006: S.141). Das NPM Modell wird die alte bürokratische Ordnung folglich wohl kaum ersetzen können (Lane 1995: S.200).

Daher ist bei manchen Autoren mittlerweile vom *Neo-Weberianischen Staat*⁴⁶ (NWS) (Pollitt und Bouckaert 2004: S.99/100) oder der Renaissance der Bürokratie die Rede (Jann 2006: S.140). Für diese Autoren waren die durch das NPM angeregten Reformen nur eine Phase innerhalb eines sich entwickelnden bürokratischen Systems (Bouckaert 2006: S.364). Das NWS geht zwar davon aus, dass es unverkennbare und wichtige Veränderungen in den Strukturen und Prozessen der öffentlichen Verwaltung gibt, hält jedoch an spezifischen Werten, Zielen und Prinzipien der klassischen bürokratischen Struktur fest (Jann 2006: S.140).

Den Verwaltungen der Länder, die kommende Europa- und Weltmeisterschaften auszurichten haben, kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse empfohlen werden, sich auf die traditionellen Strukturen und Verfahren rückzubesinnen. Für die Schweiz und Österreich gilt dies bedenkenlos. Die Arbeit hat aber ebenfalls gezeigt, dass eine kombinierte Form von klassischen und NPM Eigenschaften erfolgreich sein kann. Dieser Weg sollte ebenfalls nicht vernachlässigt werden, insbesondere auch im Bezug auf die Veranstalter der kommenden Weltmeisterschaften: Südafrika und Brasilien. Denn diese beiden Länder sind nicht gerade berühmt für stabile bürokratische Strukturen.

Die beiden Wege, die in dieser Arbeit als Erklärungsfaktoren einer erfolgreichen Verwaltungsperformanz herausgefunden werden konnten, sollten jedoch nicht bedenkenlos übernommen werden, da die „nationalen, lokalen und auch organisatorischen Rahmenbedingungen in jedem Land verschieden sind“ (Dinkel und Siegert 2007: S.29). Zukünftige Ausrichterstädte sollten diese Empfehlungen berücksichtigen, aber abwägen inwiefern sich diese in ihr unmittelbares institutionelles und gesellschaftliches Umfeld übertragen lassen. Man darf gespannt darauf sein, wie die bürokratischen Strukturen künftiger Stadtverwaltungen von Sportgroßveranstaltungen beschaffen sein werden. Inwiefern die erfolgreichen Strukturen der WM Verwaltungen in Deutschland in Zukunft übernommen werden, wird eine Frage weiterer Forschungsarbeiten sein. Mit dieser Arbeit ist der Anstoß hierzu erfolgt.

⁴⁶ Mehr zu den typischen Kennzeichen des NWS bei Bouckaert (2006: S.365/366)

Kommende Ausrichterstädte sollten sich auf jeden Fall zu einem WM Städtetreffen zusammenschließen, denn davon haben alle deutschen WM Städte nachhaltig profitiert. Die zukünftigen Städte, die solch ein Großereignis organisieren, sollten eine gemeinsame Linie entwickeln, um bei der Zusammenarbeit mit der FIFA in einer besseren Verhandlungsposition zu sein (Kroll 2007: S.12). Dies schließt nicht aus, dass jede Stadt ihre eigenen individuellen Stärken auch nach außen darstellen sollte (Kroll 2007: S.12). Die Ausrichterstädte sollten sich frühzeitig darum bemühen, erfolgreiche organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen. Sei es durch die Übernahme von den in dieser Arbeit aufgezeigten bewährten Strukturen oder durch personelle Transfers⁴⁷ (Dinkel und Siegert 2007: S.25). Dann dürfte die Wahrscheinlichkeit relativ hoch sein, dass Forschern, die zukünftige WM Verwaltungen untersuchen in Interviews ebenfalls entgegnet wird:

„Manche Sachen kann man immer noch nicht ohne Gänsehaut erzählen“
(Böker 2007: S.11).

⁴⁷ Dies geschieht in der Praxis bereits schon. Heinz Palme, der Koordinator von Projektmanagement und Protokoll der Fußballweltmeisterschaft 2006 des OK Deutschland, wechselte direkt in die Funktion des Chefkoordinators der österreichischen Regierung für die Fußball Europameisterschaft 2008 (Dinkel und Siegert 2007: S.25). Dies gilt ebenso für Mitarbeiter in den deutschen WM Verwaltungen, die mittlerweile in beratender Funktion für die WM in Südafrika tätig sind (Hümmeler 2007: S.9).

Literaturverzeichnis

- Aerebrot, F. und Bakka, P.H. (2003): Die vergleichende Methode in der Politikwissenschaft. S.57-76 in: Berg-Schlosser, D. und Müller-Rommel, F. (Hrsg.): Vergleichende Politikwissenschaft. Opladen: Leske + Budrich
- AIIESEC Leipzig (2006): AIIESEC – Der WM Check. URL: http://www.aiesec.de/de/aiesec_leipzig/aiesec.in.leipzig/caseon.--.der.wm-check/studie.html (Stand 19.12.2007)
- Arens, M. (2006): Fußball-WM 2006 – ein Milliardengeschäft.
URL: <http://www.wsws.org/de/2006/mai2006/wm-m23.shtml> (08.01.2008)
- Berg-Schlosser, D. (2003): Makro-Qualitative vergleichende Methoden. S.103-125 in: Berg-Schlosser, D und Müller-Rommel, F. (Hrsg.): Vergleichende Politikwissenschaft. 4. Auflage, Marburg: Leske + Budrich
- Beschlussvorlage Gemeinderat (2005): FIFA Fußball-WM 2006 in Stuttgart: Unveröffentlicht
- Besley, T. (2006): Principle agents? The political economy of good government. Oxford: Oxford University Press
- Blatter, J., Janning, F. und Wagemann C. (2007): Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bogumil, J. und Kuhlmann, S (2004): Zehn Jahre kommunale Verwaltungsmodernisierung. S.51-63 in: Jann, W. (Hrsg.): Status-Report Verwaltungsreform. Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren. Berlin: Sigma
- Bogumil J. und Jann, W. (2005): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft
- Bogumil, J. und Holtkamp, L. (2006): Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine policyorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bogumil, J. und Kuhlmann, S. (2006): Wirkungen lokaler Verwaltungsreformen: Möglichkeiten und Probleme der Performanzevaluation. S.349-371 in: Jann, W., Röber, M., Wollmann H. (Hrsg.): Public Management. Grundlagen, Wirkungen und Kritik. Festschrift für Christoph Reichard zum 65.Geburtstag, Berlin: Sigma
- Bouckaert, G. (2006): Auf dem Weg zu einer neo-weberianischen Verwaltung. New Public Management im internationalen Vergleich. S.354-372 in: Bogumil, J., Jann, W. und Nullmeier, F. (Hrsg.): Politik und Verwaltung. Politische Vierteljahresschrift Sonderheft 37. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Böhme, G. (1993): Fuzzy-Logik. Einführung in die algebraischen und logischen Grundlagen. Berlin: Springer

- Böker, E. (2007): Interview vom 01. 10. 2007, Stellvertretende Leiterin WM Büro Dortmund
- Busch, E. (1991): Parlamentarische Kontrolle. Ausgestaltung und Wirkung. 4.Auflage, Heidelberg: Decker und Müller
- BMI (2006): Fußball WM 2006. Abschlussbericht der Bundesregierung. Berlin: Druckerei Arnold
- Dahms, C. (2007): Interview vom 15. 08. 2007, Leitung WM Büro Berlin
- Deutsche Zentrale für Tourismus (2006): Fazit der FIFA WM 2006. Image und wirtschaftliche Effekte.
URL: http://www.deutschland-tourismus.de/pdf/DZT_WM_Bilanz.pdf
- De Vaus, D. (2001): Research Design in Social Research. London: Sage
- Dinkel, M. und Siegert, A. (2007): Vorgehensweise und Struktur des WM-OKs. S.25-30 in: Trosien, G. und Dinkel, M. (Hrsg): Sportökonomische Beiträge zur FIFA Fußball-WM 2006. Heidelberg: Abcverlag
- Ebers, M. und Gotsch, W. (2001): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. S.199-S.251 in: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. 4. Auflage, Mannheim: Kohlhammer
- Ellwein, T (1994): Das Dilemma der Verwaltung. Verwaltungsstruktur und Verwaltungsreformen in Deutschland. Mannheim: B.I. Taschenbuchverlag
- FIFA (2007a): FIFA-STATUTEN. Ausführungsbestimmungen zu den Statuten.
URL: <http://de.fifa.com/mm/document/affederation/federation/fifa%5fstatutes%5f0719%5fde%5f14481.pdf> (Stand 10.01.2008)
- FIFA (2007b): FIFA-Finanzbericht 2006.
URL: <http://de.fifa.com/mm/document/affederation/administration/2006%5ffifa%5far%5fde%5f1768.pdf> (Stand 10.01.2008)
- FIFA (2008a): Über die FIFA.
URL: <http://de.fifa.com/aboutfifa/federation/> (Stand 10.01.2008)
- FIFA (2008b): Geschichte der FIFA.
URL: <http://de.fifa.com/classicfootball/history/fifa/historyfifa1.html> (Stand 10.01.2008)
- FIFA (2008c): Mitgliedsverbände.
URL: <http://de.fifa.com/aboutfifa/federation/associations.html> (Stand 10.01.2008)
- Flory, M. (1997): Der Fall Bosman: Revolution im Fußball? Kassel: Agon-Verlag
- Ganghof, S. (2005): Kausale Perspektiven in der vergleichenden Politikwissenschaft: X-zentrierte und Y-zentrierte Forschungsdesigns. S.76-93 in: Kropp, S. und Minkenberg,

- M. (Hrsg.): Vergleichen in der Politikwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Goertz, G. (2006): Assessing the Trivialness, Relevance, and Relative Importance of Necessary or Sufficient Conditions in Social Science. *Studies in Comparative International Development* 41: S.88-109
- Goertz, G. und Starr, H. (2003): Introduction: Necessary Condition Logics, Research Design, and Theory. S.1-23 in: Goertz, G. und Starr, H. (Hrsg.): *Necessary Conditions: Theory, Methodology and Applications*. Lanham: Rowman & Littlefield
- Goldthorpe, J. H. (1997): Current Issues in Comparative Macrosociology: A Debate on Methodological Issues. *Comparative Social Research*, 16: S.1-26
- Grimmer, K. (2004): *Öffentliche Verwaltung in Deutschland. Eine problemorientierte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Hall, P. (1992): *Hallmark Tourist Events. Impacts, Management and Planing*. London: Belhaven Press
- Heinemann K. (1995): *Einführung in die Ökonomie des Sports. Ein Handbuch*. Schorndorf, Hofmann
- Horne, J. und Manzenreiter, W (2006): An introduction to the sociology of sports mega-events. S.1-24 in: Horne, J. und Manzenreiter, W. (Hrsg.): *Sports Mega-Events. Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*. Malden: Blackwell
- Hümmeler, C. (2007): Interview vom 03.09.2007, Mitarbeiter im WM Büro Leipzig
- Informationspapier des Berliner WM-Büros (2006): Bilanz der Fußball-WM 2006: Unveröffentlicht
- Informationspapier des Dortmunder WM-Büros (2005): Die Fußballweltmeisterschaft 2006. Dortmund bereitet sich vor: Unveröffentlicht
- Informationspapier des Nürnberger WM-Büros (2006): FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Deutschland 2006. Rahmenprogramm und Nürnberg kickt. Abschlussbilanz: Unveröffentlicht
- Jahn, D. (2006): *Einführung in die vergleichende Politikwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Jann, W. (2001): Verwaltungsreform als Verwaltungspolitik: Verwaltungsmodernisierung und Policy-Foschung. S.321-344 in: Schröter, E. (Hrsg.): *Empirische Policy- und Verwaltungsforschung. Lokale, nationale und internationale Perspektiven*. Opladen: Leske + Budrich

- Jann, W. (2006): Die skandinavische Schule der Verwaltungswissenschaft: Neo-Institutionalismus und die Renaissance der Bürokratie. S.121-148 in: Bogumil, J., Jann, W. und Nullmeier, F. (Hrsg.): Politik und Verwaltung. Politische Vierteljahresschrift Sonderheft 37. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Jennings, A. (2006): Foul! The Secret World of FIFA: Bribes, Vote Rigging and Ticket Scandals. London: HarperCollins
- Keating, M (1995): Size, Efficiency and Democracy: Consolidation, Fragmentation and Public Choice. S.117-134 in: Judge, D., Stoker, G. und Wolman, H. (Hrsg.): Theories of Urban Politics. London: Sage
- Kegelmann, J. (2007): New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- KGST Bericht (1996): Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell. Bericht Nr.10, Köln: KGST
- Kieser, A. (2001): Max Webers Analyse der Bürokratie. S.39-64 in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 4. Auflage, Mannheim: Kohlhammer
- King, G., Keohane, R.O. und Verba, S. (1994): Designing Social Inquiry, Scientific Inference in Qualitative Research. Princeton: Princeton University Press
- Kistner, T und Weinreich, J. (1998): Das Milliardenpiel. Fußball, Geld und Medien. 2. Auflage, Frankfurt am Main: Fischer Verlag
- Klein, E. (1994): Rote Karte für den DFB. Die Machenschaften im deutschen Profifußball. München: Droemer Knauer Verlag
- Kost, A. und Wehling, H.G. (2003): Kommunalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland – eine Einführung. S.7-19 in: Kost, A. und Wehling, H.G. (Hrsg.): Kommunalpolitik in den deutschen Ländern. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Kroll, A (2007): Interview vom 15.10.2007, Städte- und Stadienbeauftragter OK Deutschland
- Lane, J.E. (1995): The Public Sector. Concepts, Models and Approaches. 2.Auflage, London: Sage
- Lauth, H.-J. und Winkler, J. (2002): Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft. S.41-79 in: Lauth, H.-J. (Hrsg.): Vergleichende Regierungslehre. Eine Einführung. 2.Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lieberson, S. (1991): Small Ns and Big Conclusions: An Examination of the Reasoning in Comparative Studies Based on a Small Number of Cases. Social Forces 70, 2: S.307-20
- Lijphart, A. (1971): Comparative Politics and the Comparative Method. The American Political Science Review, 65: S.682-693

- Linke-Lorenz, S. (2007): Interview vom 15.08.2007, Mitarbeiterin im WM Büro Köln
- Mahoney, J. und Goertz, G. (2006): A Tale of two cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research.
URL: <http://www.compass.org/MahoneyGoertz2006.pdf> (Stand 20.01.2008)
- Meier, H.E. (2005): Die politische Regulierung des Profifußballs. Köln: Sport & Buch Strauß
- Marivoet, S. (2006): UEFA Euro 2004 Portugal: The social construction of a sports mega-event and spectacle. S.127-143 in: Horne, J. und Manzenreiter, W. (Hrsg.): Sports Mega-Events. Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon. Malden: Blackwell
- Mayntz, R. (1985): Soziologie der öffentlichen Verwaltung. 3. Auflage, Heidelberg: Müller
- Meuser, M. und Nagel, U. (2002): Expertinneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. S.71-93 in: Alexander B., Littig, B. und Wolfgang Menz (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich
- Muno, W. (2003): Fallstudien und die vergleichende Methode. S.19-36 in: Pickel, S., Pickel, G., Laut, H.J und Jahn, D. (Hrsg.): Vergleichende politikwissenschaftliche Methoden. Neue Entwicklungen und Diskussionen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Murrmann, P. (2007): Interview vom 12.09.2007, WM Beauftragter der Stadt Nürnberg
- Naschold, F. (1996): New Frontiers in Public Sector Management. Trends and issues in State and Local Government in Europe. Berlin: Walter de Gruyter
- Naschold, F. und Bogumil, J. (2000): Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. 2.Auflage, Opladen: Leske + Budrich
- Niersbach, W. (1999): Das Geheimnis der drei Buchstaben. Aufbau und Strukturen des DFB. S.129-140 in: Deutscher Fußball-Bund (Hrsg.): 100 Jahre DFB. Die Geschichte des Deutschen Fußball-Bundes, Berlin: Sportverlag
- Niersbach, W. (2006): Marketing bei der FIFA WM. Organisationskomitee FIFA-Fußball Weltmeisterschaft 2006. URL: <http://www.blickpunkt-sportmanagement.de/Praesentation/niersbach.pdf> (Stand 08.01.2008)
- Persoendlich.com (2006): Markus Siegler.
URL: <http://www.persoendlich.com/pdf/interviews/interviews335.pdf> (Stand 08.01.2008)
- Pickel, S., Pickel, G., Laut, H.J und Jahn, D. (2003): Vergleichende Methoden in der amerikanischen und deutschen Politikwissenschaft: Debatten und Entwicklungen. S.7-18 in: Pickel, S., Pickel, G., Laut, H.J und Jahn, D. (Hrsg.): Vergleichende politikwissenschaftliche Methoden. Neue Entwicklungen und Diskussionen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

- Pinkwart, A. (2000): New Public Management in Deutschland – aktueller Entwicklungsstand und zukünftige Herausforderungen. S.43-58 in: Günther, A. (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung. Anforderungen – Erfahrungen – Perspektiven. Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des Institut für Kommunal- und Verwaltungswissenschaften NRW, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Plätzer, C. (2007): Wagner, A (2007): Interview vom 28.08.2007, Mitarbeiterin im WM Büro München
- Pollitt, C. und Bouckaert, G (2004): Public Management Reform. A comparative Analysis. 2.Auflage, Oxford: Oxford University Press
- Prigge, R. und Schwarzer, T. 2006: Großstädte zwischen Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Projektorganisation Öffentliche Hand (2006): EURO 2008: Public Viewing. Mengengerüst und Empfehlungen für den Bereich Verkehr. URL: [http://www.myswitzerland.com/sites/euro08/files/pdf/EURO-08_Public-Viewing_Verkehr_v2 %200.pdf](http://www.myswitzerland.com/sites/euro08/files/pdf/EURO-08_Public-Viewing_Verkehr_v2_%200.pdf) (Stand 22.12.2007)
- Rahenbrock, M. (2005): Regionale Tourismusentwicklung im Rahmen der Fußball-WM 2006. Das Beispiel der Stadt Dortmund. S.101-144 in: Schwark J. (Hrsg.): Sporttourismus und Großveranstaltungen – Praxisbeispiele. Münster: Waxmann Verlag
- Ragin, C.C. (1987): The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley: University of California Press
- Ragin, C. C. (1997): Turning the Tables: How Case-Oriented Research Challenges Variable-Oriented Research. Comparative Social Research 16: S.27-42
- Ragin, C.C. (2000): Fuzzy-Set Social Science. Chicago: University of Chicago Press
- Ragin, C. C., K. A. Drass und S. Davey (2006): Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 2.0. Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona
- Rahmann, B., Weber, W., Groening, Y., Kurscheidt, M., Napp, H.J. und Pauli, M. (1998): Sozio-ökonomische Analyse der Fußball-WM 2006 in Deutschland. Gesellschaftliche Wirkungen, Kosten-Nutzen-Analyse und Finanzierungsmodelle einer Sportgroßveranstaltung. Köln: Sport und Buck Strauß
- Reichard, C. (1987): Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung. 2.Auflage, Berlin: De Gruyter
- Reichard, C. (2004): Ansätze zu Performance Measurement in deutschen Kommunen – eine Bewertung ihres Entwicklungsstandes und ihrer Wirksamkeit. S.341-356 in: Kuhlmann, S., Bogumil, J. und Wollmann, H. (Hrsg.): Leistungsmessung und –vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft

- Riedmüller, F. (2003): Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen. Entwicklung und Überprüfung eines Erklärungsmodells. Frankfurt am Main: Lang
- Rollmann, J. (2007): Bilanz der Bundesregierung. S.165-171 in: Trosien, G. und Dinkel, M. (Hrsg.): Sportökonomische Beiträge zur FIFA Fußball-WM 2006. Heidelberg: Abcverlag
- Rudzio, W. (2000): Das politische System der Bundesrepublik Deutschland. 5.Auflage, Opladen: Leske + Budrich
- Sager, F. (2002): Vom Verwalten des urbanen Raums. Institutionelle Bedingungen von Politikkoordination am Beispiel der Raum- und Verkehrsplanung in städtischen Gebieten. Bern: Paul Haupt Verlag
- Saile, E (2007): Interview vom 04.09.2007, WM Beauftragter der Stadt Kaiserslautern
- Scheyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Schneider, U. (1993): Stadtmarketing und Großveranstaltungen. Berlin: Duncker & Humblot
- Schneider, C.Q. und Wagemann, C. (2003): Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fs/QCA): Ein Zwei-Stufen-Modul. S.105-134 in: Pickel, S., Pickel, G., Laut, H.J und Jahn, D. (Hrsg.): Vergleichende politikwissenschaftliche Methoden. Neue Entwicklungen und Diskussionen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Schneider, C.Q. und Wagemann, C. (2007): Qualitative Comparative Analysis (QCA) und Fuzzy Sets. Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen. Opladen: Leske + Budrich
- Schnell, R., P. Hill und E. Esser (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Auflage, München: Oldenbourg
- Schuster, F. (2004): Nicht wie Feuer und Wasser: Leistungsvergleiche und Öffentlichkeit – ein Zwischenruf. S.357-360 in: Kuhlmann, S., Bogumil, J. und Wollmann, H. (Hrsg.): Leistungsmessung und –vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft
- Seawright, J. (2002): Testing for Necessary and/or Sufficient Causation: Which Cases are Relevant? Political Analysis 10 (2): S.178-193
- Silva, C.N. (2004): Public-Private Partnerships and Urban Governance: Towards a New Concept of Local Government? S.73-84 in: Barlow, M. und Wastl-Walter, O. (Hrsg.): New Challenges in Local and Regional Administration. Bern: Ashgate

- Sommermann, K.-P. (2002): Verwaltung im Rechtsstaat. S.97-118 in: König, K. (Hrsg): Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Sonnenberg, R. (2007): Interview vom 17.10.2007, Mitarbeiter und Pressesprecher WM Büro Hannover
- Steinkemper, B. (1974): Klassische und politische Bürokraten in der Ministerialverwaltung der Bundesrepublik Deutschland. Eine Darstellung sozialstruktureller Merkmale unter dem Aspekt politischer Funktionen der Verwaltung. Köln: Heymanns
- Stephan, M. (2007): Interview vom 02.08.2007, Geschäftsstellenleiterin WM Büro Stuttgart
- Strötz, A (2007): Interview vom 27.08.2007, WM Beauftragte der Stadt Frankfurt
- Sudgen, J. und Tomlinson, A. (1998): FIFA and the contest for world football. Who rules the peoples' game? Cambridge: Polity Press
- Traeger, D.H. (1994): Einführung in die Fuzzy-Logik. Stuttgart: Teubner
- Thomsen, M (2007): Interview vom 2.11.2007, Mitarbeiter im WM Büro Hamburg
- Verkuilen, J. (2005): Assigning Membership in a Fuzzy Set Analysis. Sociological Methods & Research 33: S.462-469.
- Voeth, M. und Sandulescu, S. (2004): Akzeptanz und Einstellungen der Bevölkerung gegenüber dem Sportgroßereignis "FIFA WM 2006" im Jahr 2004. Hohenheimer Arbeits- und Projektberichte zum Marketing, Stuttgart: Förderverein für Marketing e.V.
- Voeth, M., Tobies, I. und Niederauer, C. (2006): Fußball-Weltmeisterschaft 2006. Was die Deutschen denken und dachten. Stuttgart: Förderverein für Marketing e.V.
- Wagner, A (2007): Interview vom 08.10.2007, WM Beauftragter der Stadt Gelsenkirchen
- Weber, M (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Auflage, Tübingen: Mohr
- Weller, H. (2000): Das Neue Verhältnis von Politik und Verwaltung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. S.110-126 in: Günther, A.(Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung. Anforderungen – Erfahrungen – Perspektiven. Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des Institut für Kommunal- und Verwaltungswissenschaften NRW, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Wollmann, H (2004): Evaluation und Verwaltungspolitik. Konzepte und Praxis in Deutschland und im internationalen Kontext. S.205-231 in: Stockmann, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. 2.Auflage, Opladen: Leske + Budrich

- Zemann, C. (2005): Erfolgsfaktoren von Sportgroßveranstaltungen. Entwicklung eines Verfahrens zur Ex-ante-Analyse sportlicher Großereignisse. Mannheim: Geographisches Institut der Universität Mannheim
- Zwanziger, T. (2007): Mit Fußball ins 21. Jahrhundert. S.15-22 in: Trosien, G. und Dinkel, M. (Hg): Sportökonomische Beiträge zur FIFA Fußball-WM 2006. Heidelberg: Abcverlag

Anhang

Anhang 1: Fragebogen für Stadexperten

Fragen - Teil 1

Der Erste Teil beschäftigt sich eher mit äußeren Einflüssen, welche auf die Verwaltung einwirkten, und den strukturellen Gegebenheiten, in die die Verwaltung eingebettet ist.

- Was war ihre Funktion im WM Team?
- Wie war die Struktur der federführenden Verwaltung beschaffen? War das WM Büro in eine eher zentrale oder dezentrale Hierarchie eingebunden?
- Wie ist die Struktur des zuständigen Koordinationsgremiums beschaffen - handelt es sich bei der WM Verwaltung um eine bereits fest institutionalisierte Struktur oder um eine ad hoc eingerichtete Arbeitsgruppe? Wurde Personal aus der gesamten Stadtverwaltung zusammengezogen oder nur aus der federführenden Behörde?
- Wurde seitens der WM Verwaltung für ein möglichst umfassendes Gebiet geplant oder fand eine territoriale Fragmentierung statt, in der umliegende Gebietseinheiten gewisse Aufgaben zu erfüllen hatten? Wenn ja, wie funktionierte die Zusammenarbeit zwischen Stadt und den umliegenden Gebietseinheiten?
- Wie war die Aufgabenverteilung innerhalb des Stadtgebiets geregelt?
- Saßen in den Beratungsgremien Akteure ohne spezifischen Verwaltungshintergrund?
- Gab es Auslagerungen spezieller öffentlicher Aufgaben an Private?
- Inwieweit übte die Exekutive (z.B. Oberbürgermeister, Stadtparlament) Einfluss auf die WM Verwaltungen aus?
- Fand eine Verwaltungskontrolle durch den Gemeinderat statt?
- Gab es Vorgaben und Einflussnahme seitens des Bundes und der Länder?

Fragen - Teil 2

Der Zweite Teil befasst sich explizit mit der internen Verwaltungsorganisation. Hierbei soll geklärt werden, wie in der Verwaltung gearbeitet wurde.

- Befassten sich die Mitarbeiter ausschließlich mit der WM-Vorbereitung oder zusätzlich noch mit ihrem sonstigen aktuellen Tagesgeschäft?
- Fanden bei den Mitarbeitern des WM Teams oft Personalwechsel statt?
- Wie hat die Zusammenarbeit mit den OK-Außenstellen funktioniert?
- Wie umfangreich waren die Veranstaltungen und wie erfolgreich war die Umsetzung?
- Wurden die erwünschten Ergebnisse erreicht?
- Gibt es Dinge, die sie im Nachhinein anders machen würden?
- Wobei haben Sie Ihre Verwaltung im Vergleich zu den anderen im Vorteil bzw. Nachteil gesehen?
- Wo würden Sie ihren WM-Standort auf einer Skala einordnen (überragend-gut-befriedigend-ausreichend-mangelhaft), in Bezug darauf, welche Stadt am meisten von der WM profitiert hat? Von Interesse ist hierbei auch, wo Sie die anderen WM Städte sehen?

Fragen – Teil 3

Im dritten Teil sollen noch wichtige Randbedingungen geklärt werden.

- Wie sah es insgesamt mit der finanziellen Ausstattung der WM Verwaltung aus? Lässt sich das Budget in etwa benennen?
- Wie viele Mitarbeiter waren mit der WM-Vorbereitung befasst?
- Wie lange war die Vorlaufzeit zur Vorbereitung der WM?

Anhang 2: Fragebogen für OK Experten

Fragen – Teil 1

Das Verhältnis von FIFA,DFB(OK), Bund, Länder und Städten:

- Wie funktionierte die Zusammenarbeit des DFB (OK) mit der FIFA? Wurde alles von der FIFA vorgegeben oder besaß das OK einen gewissen Handlungsspielraum?
- Hat beispielsweise mit den Regierungsgarantien von staatlicher Seite von Anfang an alles reibungslos funktioniert?
- Wie verlief die Zusammenarbeit mit dem Bund? Siehe Gruppe im BMI um Herrn Rollmann
- Wie sah es mit der Umsetzung des WM-Gastgeberkonzepts in den jeweiligen WM Städten aus?
- Inwiefern erfolgte eine Zusammenarbeit mit den Ländern? Gab es eigene WM-Koordinatoren, die Ansprechpartner des OK waren?
- Waren die Zuständigkeiten immer ausreichend geklärt oder musste der DFB (OK) oft als Mittler eintreten?
- Inwiefern beteiligte die FIFA sich als Ausrichter bei den verschiedenen Ebenen der Veranstalter – angefangen vom DFB bis hin zu den Stadien? Wie kontrollierte die FIFA?
- Spielte das gemeinsame Auftreten der Städte eine wichtige Rolle?

Fragen – Teil 2

Die WM Städte:

- Wie funktionierte die Zusammenarbeit der einzelnen Städte mit dem DFB (OK)?
- Wie wurden in den einzelnen Städten die Vorgaben des OK erfüllt?
- Wie umfangreich waren die Veranstaltungen in den einzelnen Städten und wie erfolgreich war die Umsetzung?
- Gab es aus Sicht des DFB (OK) besonders erfolgreiche oder weniger erfolgreiche WM Verwaltungen?
- Welche Dinge liefen in manchen Städten besonders gut oder besonders schlecht?
- Haben Sie einen Überblick über die Budgets der Städte gehabt? Welche Städte haben Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten gewirtschaftet? Mit dem kleinsten Etat das Maximale erreicht?

Fragen – Teil 3

Abschluss / Fazit:

- Wie sieht Ihr abschließendes Fazit der Fußball-Weltmeisterschaft aus - insbesondere zur Zusammenarbeit mit den diversen staatlichen Ebenen und den WM Städten?
- Gab es trotz des großen Erfolges Dinge, die im Nachhinein nicht doch lieber anders geregelt worden wären?
- Ausblick für WM in Südafrika – können die Organisatoren von der erfolgreichen WM in Deutschland profitieren?

Anhang 3: Übersicht externer Indikator

Zum Schluss noch eine zusammenfassende Darstellung des Verhältnisses zwischen den Besucherzahlen auf den Fan Festen und den Einwohnerzahlen der Städte, welches als externer Indikator in der Bewertung einer erfolgreichen WM Verwaltung Berücksichtigung findet.

Stadt	Anzahl Einwohner	Anzahl Fan Fest Besucher	Ratio von Fan Fest Besuchern zu Einwohnern
Berlin	3,4 Mio.	9 Mio.	2,6
Dortmund	580.000	1 Mio.	1,7
Frankfurt	650.000	1,9 Mio.	2,9
Gelsenkirchen	260.000	350.000	1,3
Hamburg	1,75 Mio.	1,5 Mio.	0,9
Hannover	515.000	500.000	1,0
Kaiserslautern	98.000	200.000	2,0
Köln	1 Mio.	3 Mio.	3,0
Leipzig	500.000	470.000	0,9
München	1,3 Mio.	1 Mio.	0,8
Nürnberg	500.000	500.000	1
Stuttgart	590.000	1,5 Mio.	2,5

Tabelle 15: Verhältnis zwischen der Anzahl an Einwohnern und Besuchern auf den Fan Festen. Modifizierte Darstellung nach Deutsche Zentrale für Tourismus (2006: S.6).