

# **Notwendige Übersetzungsleistungen**

Zur Ermöglichung des WM-Sommermärchens im Jahr 2006

Stefan Kühl

*Working Paper 8/2015*

Es kommt selten vor, dass Waldemar Hartmann einen Sacherhalt so deutlich auf den Punkt bringt. „Haben denn wirklich die Deutschen“, so der ehemalige Fußballreporter gegenüber dem Franken Fernsehen, „geglaubt, dass wir diese WM bekommen haben, weil wir so ganz besonders beliebt sind auf dieser Welt, weil wir so tolle Hechte sind, weil wir so gut ausschauen und weil uns alle lieben zum Niederknutschen?“. „Die Realität“, so Hartmann, sehe „anders aus. Der DFB, die deutsche Fußball-Öffentlichkeit, hat mit dieser WM etwas Großartiges gemacht. Sie haben’s aber so bekommen wie viele andere auch.“ Manchmal braucht es halt die inzwischen berühmten bayrischen Weißbiere, damit Fußballreporter zu so scharfen Analysen kommen.

Was aber hat Hartmann, bevor er einige Stunden nach dem Interview wieder verzweifelt zurückruderte, genau gemeint? Wie lässt sich das Verhalten des deutschen Organisationskomitees für die Bewerbung um die Weltmeisterschaft 2006 erklären?

### Personennetzwerke als Organisationsprinzip

Der Ausgangspunkt von Hartmanns prägnanter Analyse ist die grundlegende Einsicht, dass der internationale Fußballverband FIFA nicht wie eine normale europäische Organisation funktioniert. Als typischer Vergleichsfall für die Entscheidungsgremien der FIFA eignen sich nicht der Vorstand eines britischen Großunternehmens oder die Organisationsspitze einer Universitätsklinik, sondern das Kabinett der Minister in Brazzaville (Kongo) oder die Verwaltungsspitze in New Delhi. Wenn man von außen auf die Organigramme, Verwaltungsvorschriften und Stellenpläne schaut, mögen sich diese Organisationen ähneln. Aber bei der FIFA in Zürich, bei dem Kabinett in Zentralafrika und bei der indischen Verwaltung hat sich ein vom Soziologen Max Weber beschriebenes Prinzip staatlicher Bürokratie nie durchsetzen können – die Trennung von Amt und Person.

Bei aller zurzeit populären Vermischung des VW-Abgas-Skandals, der Siemens-Korruptionsaffäre und des verfahrensbedingten Personalschwundes bei der FIFA darf ein zentraler Aspekt nicht übersehen werden. Bei den Vorfällen bei VW und Siemens handelt es sich um die für alle Organisationen typischen alltäglichen Abweichungen von der Formalstruktur, die nicht der persönlichen Bereicherung der Organisationsmitglieder, sondern der flexiblen Anpassung der Organisation an komplizierte Umfeldbedingungen dienen. Bei der FIFA – jedenfalls in den zentralen Entscheidungsgremien – ist die Logik eine andere. Hier kann ein Amt – ähnlich wie bei dem Kabinett in Zentralafrika und der Verwaltung in Indien – immer auch dazu dienen, sich persönlich zu bereichern, und zwar jenseits der offiziellen Lohnzahlungen. Diese Versorgung über sogenannte „Sportelpfründe“ ist ein altes Prinzip der finanziellen Entschädigung, das noch in der frühen Neuzeit in Europa zum Beispiel im Steuer- und Zollwesen existierte, das sich in vielen Ländern Asiens, Afrikas und Lateinamerikas erfolgreich gehalten hat und mit dem auch die FIFA die letzten Jahrzehnte sehr erfolgreich gewesen ist.

Man darf das Organisationsprinzip der FIFA nicht von vornherein nach westlichen Standards als Korruption verunglimpfen. In vielen Ländern gehört der Tausch von Leistungen in einem eng geknüpften Netzwerk von Personen einfach dazu. In Mittel- und Südamerika heißt dieses Prinzip des in vielen Fällen zeitversetzt ablaufenden Tausches „Confianza“, in China wird es „Guanxi“ genannt, und in Russland wird es als „Blat“ bezeichnet. In der FIFA wurde dieses Netzwerk von Personen intern als „System Blatter“ bezeichnet, weil dieser wie kaum ein anderer in der Lage gewesen ist, die Prinzipien von Confianza, Guanxi und Blat in einer immerhin in der Schweiz ansässigen internationalen Organisation zu managen.

Die Herausforderung für Komitees, die sich um internationale Sportereignisse bewerben, für internationale Entwicklungshilfeorganisationen oder Filialen von westlichen Großunternehmen besteht darin, mit solchen in gewisser Weise vormodernen Organisationen zusammenarbeiten zu müssen, gleichzeitig aber die ihnen selbst aufgelegten eigenen rigiden Standards einhalten zu können. Systemtheoretisch ausgedrückt, müssen sie eine Übersetzung hinbekommen zwischen den auf

Personenvertrauen basierenden Organisationskulturen ihrer Partner und den ihnen selbst aufgelegten, auf Systemvertrauen basierenden rechtsstaatlichen Prinzipien. Die zentrale Leistung dieser „Übersetzungsorganisationen“ besteht darin, dass unter ihrer Regie auf der einen Seite Entscheidungen unter Bedingungen von Confianza, Guanxi oder Blat getroffen werden und auf der anderen Seite Entscheidungen stehen, die auch rigiden externen Prüfungen standhalten.

### Das Management von Vergünstigungen

Bei den notwendigen Übersetzungsleistungen kommt es darauf an, dass den Beteiligten in den Bewerbungskomitees, in den Entwicklungshilfeorganisationen oder den Großunternehmen kein Verstoß gegen eigene Vorschriften oder Gesetze nachgewiesen werden kann, obwohl sie auf die Organisationskultur ihrer Geschäftspartner eingegangen sind. Es ist wichtig, dass man die Entscheidungen auch mit Rücksicht auf die Organisationskultur der Partner zustande bringt, danach aber sagen kann, dass man niemandem Geld hat zukommen lassen, um „dafür die Stimmen für die Vergabe der Fußballweltmeisterschaft nach Deutschland zu akquirieren“, und dass man überzeugend bekunden kann, dass das „Bewerbungscommittee niemals irgendjemand bestochen hat“ und die Stimmen „nicht gekauft wurden“.

Gerade in Europa sozialisierte Funktionäre wissen sehr gut, wie das Übersetzungsspiel gespielt werden muss. Das russische Bewerbungskomitee besticht ein Mitglied des FIFA-Exekutivkomitees nicht direkt, sondern vergibt kurz nach der Abstimmung über ein großes Staatsunternehmen einen lukrativen Werbevertrag. Das Bewerbungskomitee von Katar vermeidet direkte Geldzahlungen an ein Mitglied des Exekutivkomitees, aber dessen Sohn erhält danach einen hoch dotierten Job in der nationalen Vermarktungsagentur. Das deutsche Bewerbungskomitee stellt Freundschaftsspiele in Malta, Thailand, Tunesien und Trinidad in Aussicht – also in den Staaten, aus denen die wichtigen Wahlmänner kommen – und erklärt sich später für die Verwendung der Einnahmen aus den Freundschaftsspielen für nicht zuständig. Das Prinzip ist immer das gleiche – es gibt eine auffällige zeitliche Nähe zwischen einem Abstimmungsverhalten eines Mitglieds eines Exekutivkomitees und der finanziellen Belohnung dieses Mitglieds durch einen Bewerberstaat. Wichtig aber ist dabei, dass auf keinen Fall eine direkte kausale Verbindung zwischen der Abstimmungsentscheidung und der Geldzahlung entsteht.

Das Problem bei der Kooperation mit der FIFA schien jedoch gewesen zu sein, dass etliche Mitglieder von Exekutivkomitees sich offensichtlich nicht mit solchen zeitlich versetzten und damit relativ risikolosen Entschädigungen zufriedengegeben haben, sondern direktere Formen von finanzieller Motivation für eine entsprechende Stimmenabgabe eingefordert haben. Wenn die Darstellung über die Verwendung der 10,3 Millionen Schweizer Franken durch den damaligen Adidas-Chef Robert Louis-Dreyfus stimmt, dann war die Sache nicht ungeschickt eingefädelt. Die finanzielle Vorbereitung der Bewerbung bei einigen als kritisch eingeschätzten Exekutivmitgliedern erfolgte nicht durch das Bewerbungskomitee, sondern durch einen offiziell nicht Beteiligten, der aber ein starkes Interesse an einer WM in Deutschland hatte. Im Normalfall wäre dieses Verfahren nicht weiter aufgefallen.

Das Problem war dann aber offensichtlich, dass Louis-Dreyfus sein vorgestrecktes Geld vom Deutschen Fußballbund zurückhaben wollte. Ob dies damit zusammenhing, dass es nach seinem Ausscheiden bei Adidas keine Möglichkeit der zeitverzögerten Verrechnung mit dem Sportartikelherstellers gab oder ob es darum ging, dass er aufgrund seiner tödlichen Erkrankung seine Außenstände eintreiben wollte, weiß man noch nicht. Erst dann entstanden diese umständlichen Hilfskonstruktionen, die selbst dem DFB-Präsidenten Wolfgang Niersbach im Rückblick als sehr „komplex“ und „unübersichtlich“ erscheinen müssen. Kurz: Am Anfang sehr professionell eingefädelt, am Ende aber sehr dilettantisch aufgelöst.

## Die Erosion des Personenvertrauens

Bei der notwendigen Übersetzungsleistung im Kontakt zwischen typischen, auf Systemvertrauen basierenden Organisationen in Frankfurt, New York oder London und den vorrangig auf Personenvertrauen basierenden Organisationen in Brazzaville, New Delhi oder Zürich müssen die westlichen Organisationen ihr Nicht-Wissen professionell managen. Man muss wissen, welche Angelegenheiten nicht in die Akten gehören, welche Aspekte man möglichst nicht genau evaluieren sollte und was nicht ohne Weiteres zu rekonstruieren sein sollte. Insofern ist die momentane Verwirrung beim DFB nicht überraschend, sondern Ergebnis des weitgehenden Verzichts auf die sonst üblichen Prinzipien der Aktenführung.

Der aktuelle DFB-Präsident Wolfgang Niersbach hat einfach Pech gehabt. Die auf Personenvertrauen basierenden Netzwerke im internationalen Fußball haben über Jahre gut funktioniert. Wenn irgendein prominenter Funktionär einmal ausscherte, gelang es meistens, diesen mehr oder minder ruhig zu stellen und durch eine passendere Person zu ersetzen. Aber seit der Krise bei der FIFA funktioniert das auf Personenvertrauen basierende Netzwerk im internationalen Fußball nicht mehr. Jeder versucht, sich irgendwie zu retten und die Schuld auf andere abzuwälzen, und in diesem Prozess zerbröckeln die mühsam aufgebauten Fassaden der Fußballfunktionäre.

Es gäbe eine einfache Lösung für Wolfgang Niersbach, um aus dem Dickicht wieder herauszufinden. Er müsste lediglich seinen Satz, dass „das Sommermärchen ein Sommermärchen war und bleibt“, um den Satz ergänzen, dass das „Bewerbungscommittee des DFB dieses Sommermärchen möglich gemacht hat, weil es genau wusste, wie das Spiel bei der FIFA gespielt werden musste“. Das Problem für ihn wäre aber lediglich, dass er dann zurücktreten müsste.

*Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Berater in Entwicklungsländern. Von ihm ist vor Kurzem erschienen „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der perfekten Organisationsstruktur“ (Campus 2015).*