

Rahmenbedingungen für Olympische Spiele schaffen

Der Deutsche Olympische Sportbund hat entschieden: Deutschland wird sich um die Austragung der Olympischen und der Paralympischen Spiele 2024 mit der Austragungsstadt Hamburg bewerben. Mit der Leichtathletik-Europameisterschaft 2018 in Berlin und der Bewerbung um die Fußball-Europameisterschaft 2024 in Deutschland stehen weitere Entscheidungen und sportliche Großveranstaltungen an.

Für jede Region und die zugehörigen Kommunen aber bedeutet die Austragung einer sportlichen Großveranstaltung eine neue und außerordentliche Herausforderung in der Planung, der Finanzierung, der Zurverfügungstellung der nötigen Infrastruktur, der Organisation und in Sicherheitsfragen bei der Durchführung. Nationale und internationale Großereignisse machen – immer auch unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit – zahlreiche Neu- und Umbauten, aktualisierte Veranstaltungskonzepte, Mobilitätspläne, Sicherheitsvorkehrungen, Nachhaltigkeitsbetrachtungen und eine detaillierte Kalkulation samt Risikobewertung notwendig. Auch die „digitale Stadt“ mit ihren Auswirkungen beispielsweise für die bessere Vernetzung der Transport- und Sicherheitskonzepte sowie aller modernen IT-Anforderungen in städtischen Einrichtungen, Unternehmen und Privathäusern wird dabei immer mehr Realität.

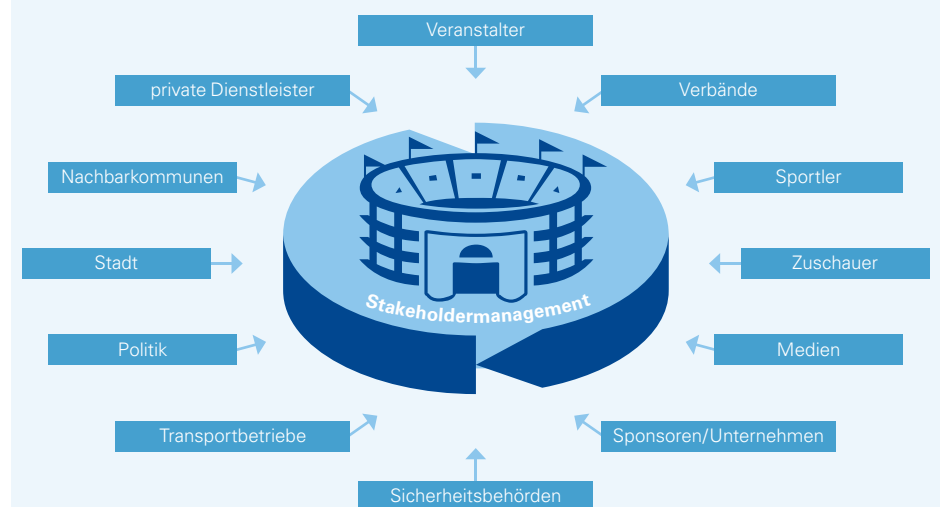
Aber Vorsicht ist angesagt: In der Nachbetrachtung vergleichbarer Projekte konnte immer wieder festgestellt werden, dass etwa Verantwortliche zu spät über kritische Vorkommnisse und Situationen informiert oder finanzielle Rahmen deutlich überschritten wurden. Traurige Beispiele wie Ausschreitungen in oder vor Stadien, viel zu teure Sportstätten und über- oder unterdimensionierte Planungskonzepte verdeutlichen die Problematik.

Sportliche Großveranstaltungen bewegen buchstäblich eine ganze Stadt. Bei beteiligten Partnern, Unternehmen, Teilnehmern, Sponsoren, Verbänden sowie in der kritischen Öffentlichkeit besteht ein hohes Informationsbedürfnis, denn die Auswirkungen auf die Ausrichterstädte und deren Umland vor, während und nach dem Ereignis sind groß (siehe hierzu unten stehende Abbildung). Dem kann mit einer aktiven, transparenten Bürgerbeteiligung von Anfang an, einem umfas-

senden Stakeholdermanagement sowie einer offenen Projektsteuerung begegnet werden.

Entscheidend ist dabei, dass sowohl die Bevölkerung in der jeweiligen Stadt selbst als auch in den angrenzenden Regionen „mitgenommen“ und der Gedanke der Fußball-WM 2006 – „Die Welt zu Gast bei Freunden“ als ein international sehr emotionales und positiv wahrgenommenes Ereignis – jedes Mal neu

Abbildung: Auswahl wesentlicher Beteiligter bei sportlichen Großveranstaltungen



Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

wahr wird. Früh braucht es dafür transparente Strukturen in Planung und Kommunikation, im Verwaltungsverfahren und in der Einbindung aller Beteiligten. Erfahrungsgemäß spielen auch in der öffentlichen Diskussion finanzielle Aspekte eine Hauptrolle. Ein fehlendes Projektcontrolling und Risikomanagement können letztendlich den Ausrichtern und den öffentlichen Kassen – sowohl wirtschaftlich als auch im Hinblick auf die Reputation – teuer zu stehen kommen.

Kosten sollten in der gesamten Planung und Durchführung großer Sportereignisse systematisch überwacht und Budgets auf Grundlage realistischer Planungsprämissen erstellt werden. Eine strukturierte und regelmäßige Erfassung, Analyse und Bewertung von Risiken sind in allen Phasen zugunsten von Kostentransparenz und zur Identifikation von Kosteneinsparpotenzialen notwendig. Eine entsprechende Dokumentation ist nicht nur aus Haftungs-, sondern auch aus Gründen der Kostennachvollziehbarkeit und der politischen Nachbetrachtung von Vorteil.

Große Sportereignisse sind immer auch politische Veranstaltungen – bei denen immer wieder Haushaltsfragen öffentlich diskutiert werden. Mit einem entsprechen-

den Kosten- und Risikomanagementsystem lassen sich so die vorgegebenen Budgets nachhaltiger verwalten und können zu jedem Zeitpunkt vorgehalten und präsentiert werden. Deshalb gilt für einmalige Sportveranstaltungen wie Olympische und Paralympische Spiele (oder wiederkehrende Sportevents wie Spiele der Fußballbundesliga) in allen Phasen des Events, also in der Planungs-, der Durchführungs- und in der Phase der nachhaltigen Nachbereitung, folgendes „Management-Terzett“ immer wieder neu:

- klare Verantwortlichkeiten, klare Prozesse und Kommunikationswege zwischen allen Beteiligten schaffen,
- unabhängige Risikoanalysen mit funktionierenden Kontrollen einplanen – verbunden mit einem unabhängigen Monitoring,
- die Einhaltung gesetzlicher und verbandsbezogener Richtlinien und Vorgaben sicherstellen und entsprechende Governance-Strukturen bilden.

Eine effektive und unabhängige Überwachung befähigt nicht nur zur Einhaltung der sportlichen oder kulturellen Ziele für die Zuschauer und alle Beteiligten – da sie

die Durchführung erleichtert und entsprechende Voraussetzungen für die Folgeveranstaltungen schafft –, sondern trägt auch zur Einhaltung des vorgegebenen Budgetrahmens bei. Dies führt im Idealfall zu Nachhaltigkeit und zu einem positiven Vermächtnis dieses Sportereignisses, das den Menschen lange positiv in Erinnerung bleiben soll.

Denn: Neue Großveranstaltungen und -projekte sind nationale und internationale Aushängeschilder einer Stadt. Für den Zusammenhalt einer Gesellschaft im Großen wie im Kleinen sind (sportliche) Großveranstaltungen wichtige kulturelle Angelpunkte.

Das Motto der Olympischen Spiele „citius, altius, fortius“ („schneller, höher, stärker/weiter“) bekommt in der Betrachtung des Großprojekts Olympische Spiele einen anderen wesentlichen Charakter: Nicht nur die Sportler müssen ihr Bestes geben. In dem Streben nach einer perfekten Logistik, Planung und Sicherheit des Ereignisses lässt sich dieser Leitspruch gleichermaßen auf die Stadt mit ihren Institutionen und Spielstätten, auf die Zuschauer und die gesamte austragende Region übertragen. ■

*Pier Stefano Sailer, Nina Kiehne,
Hartfrid Wolff*

Interview mit Dr. Ole Schröder, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister des Innern



Die anstehende Bewerbung um die Olympischen Spiele wird vom Bundesinnenministerium federführend begleitet. Der Parlamentarische Staatssekretär und Bundestagsabgeordnete (Wahlkreis Pinneberg) ist als Haushaltsexperte und bekennender Sportfan einer der Botschafter des olympischen Gedankens.

Fairer Wettkampf, sportliche Leistungen und Völkerverständigung im Zeichen der fünf Ringe haben in Deutschland nach wie vor eine große Faszination. Welche Chancen sehen Sie in der Austragung der Olympischen Spiele in Deutschland?

Eine Bewerbung für Olympische und Paralympische Spiele wird durch die Bundesregierung begrüßt und bietet die Chance, dass

Deutschland sich mit seinen Werten wieder als wunderbarer Gastgeber präsentieren kann. Denken Sie nur an das „Sommermärchen 2006“ mit seinem Motto „Die Welt zu Gast bei Freunden“. Genau darum soll es gehen. Deutschland wird die Chance nutzen, sich schon in der Bewerbungsphase als weltoffenes Land zu präsentieren. Gerade auch vor dem Hintergrund der IOC-Reformagenda 2020 sehe ich sehr gute Chancen für eine erfolgreiche nationale Bewerbung. Allerdings brauchen wir einen langen Atem – wie bei einem Marathonlauf. Deshalb begrüße ich es, dass sich die Bewerberstadt Hamburg bereits heute vorstellen kann, nicht nur für die Spiele 2024, sondern auch 2028 anzutreten.

Bei der Durchführung sportlicher Großveranstaltungen müssen alle infrastrukturellen Anforderungen (unter anderem digitale Vernetzung, Verkehrsinfrastruktur, Immobilien, Planungs- und Genehmigungsprozesse) bestmöglich ineinandergreifen: Wie sieht angesichts der immensen organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Anforderungen ein effizientes Projektmanagement im Verwaltungsverfahren aus? Reichen hierfür die gesetzlichen Rahmenbedingungen?

Aus meiner Sicht, ja. Ich bin der Überzeugung, dass Deutschland in dem bestehenden Rahmen und dem bewährten Zusammenspiel von Bund, Ländern und Kommunen mit dem organisierten Sport wunderbare Spiele ausrichten kann. Selbstverständlich spielt dabei ein effizientes Projektmanagement eine wichtige Rolle. Auf der Grundlage der Bewerbungsanforderungen des IOC, die im Sommer vorliegen werden, wird dann ein Prozess zur weiteren Spezifizierung der Planungen einschließlich der Kostenansätze einsetzen.

Wertevermittlung, Compliance, Nachhaltigkeit und sozialer Ausgleich spielen in der Diskussion bei vielen Großvorhaben eine gewichtige Rolle. Wie ist der Vorbildcharakter des Sports, gerade der Olympischen Spiele, am besten zu gewährleisten, und was kann die Bundesregierung hier tun – unter Wahrung der Autonomie des Sports?

Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an: den Vorbildcharakter des Sports. Wertevermittlung, Compliance und Nachhaltigkeit sind für die Olympischen und Paralympischen Spiele von großer Bedeutung. Positive Ansätze finden sich in der jüngst im Dezember vom IOC beschlossenen „Agenda 2020“. Ich bin gespannt, wie diese weitreichenden Reformansätze nunmehr mit Leben erfüllt werden. Fest steht, wir brauchen eine Abkehr vom Gigantismus bei Olympischen Spielen und anderen Großveranstaltungen. Die Bundesregierung hat bereits frühzeitig die Notwendigkeit für Änderungen erkannt und dieses Thema zum Gegenstand der 5. UNESCO-Weltsportministerkonferenz im Jahr 2013 gemacht. Im Rahmen ihrer „Berliner Erklärung“ haben die Sportminister aus 128

Staaten dazu aufgerufen, künftig bei der Planung und Durchführung von Sportgroßveranstaltungen deutlich mehr auf Transparenz, Bürgerbeteiligung und Nachhaltigkeit zu achten.

Es gibt Forderungen, dass gerade die Olympischen Spiele viel stärker privat finanziert werden sollten. Wie stark sollte sich die öffentliche Hand an Großveranstaltungen in Zukunft beteiligen? Gibt es alternative Finanzierungsformen, die bei den Bewerbungen aus Ihrer Sicht unbedingt berücksichtigt werden sollten?

Der Sport leistet viel für unsere Gesellschaft. Dafür gibt es eine staatliche Verantwortung. Deshalb ist grundsätzlich ein öffentlicher Beitrag durch Steuermittel gerechtfertigt. Mit Blick auf die Bewerbung und gegebenenfalls Durchführung der Spiele ist auch ein Investment durch Dritte notwendig. Private Finanzierungsanteile leisten daher einen wichtigen Beitrag für den Sport insgesamt. Wichtig ist, dass die Balance stimmt.

Der Deutsche Olympische Sportbund schreibt einen Bürgerentscheid zu den Olympischen Spielen vor und folgt damit dem Internationalen Olympischen Komitee, für das die Zustimmung der Bevölkerung ein wesentlicher Entscheidungsgrund ist. Wie beurteilen Sie, dass damit direktdemokratische Elemente vorgegeben werden und die gewählten Vertreter eine andere Rolle erhalten?

Großprojekte wie Olympische und Paralympische Spiele leisten nicht nur einen bedeutenden Beitrag für den Sport, sondern sind auch mit Folgen für die Gesellschaft verbunden. Ähnlich wie bei anderen großen Planungsvorhaben werden sie nicht von allen Menschen positiv bewertet. Deshalb bedarf es einer möglichst breiten demokratischen Basis, nicht zuletzt auch, um den Einsatz öffentlicher Mittel zu rechtfertigen. Wichtig ist auch, dass es bei der Vergabe auf die „Willkommenskultur“ in der Ausrichterstadt beziehungsweise dem Ausrichterland ankommt. Ob Bürgerentscheide der richtige Weg sind, bezweifle ich. Schleswig-Holstein ist beispielsweise genauso betroffen von den Spielen in Hamburg, dazu wurden die Bürger aber nicht befragt.

Olympia in der Großstadt ist das eine, die Sportveranstaltung oder andere Investitionen in einer mittelgroßen Stadt das andere: Könnten neue Verfahrenselemente wie Bürgerhaushalte, webbasierte Beteiligungsformen oder neue Formen des (begleitenden) Risikomanagements im Verwaltungsverfahren Instrumente für eine neue Investitionskultur sein?

Das ist eine Grundsatzfrage – unabhängig von Olympischen und Paralympischen Spielen. Es geht letztlich auch um die Frage der Fortentwicklung repräsentativer demokratischer Elemente. Mit Blick auf Art, Zeitdruck und Umfang der Projekte können die von Ihnen erwähnten Instrumente grundsätzlich positiv wirken. Letztlich dürfen wir bei einem so wichtigen Projekt aber nicht das große Ganze aus den Augen verlieren. Eine Bewerbung ist als gemeinsames Anliegen von Sport sowie Bund, Land und Kommune zu sehen und liegt ausdrücklich auch im gesamtstaatlichen Interesse. Vielleicht noch ein Gedanke: Um die Akzeptanz bei der Bevölkerung einerseits und die Wirkung einer Bewerbung als nationales gesamtstaatliches Projekt beim Veranstalter IOC und IPC andererseits zu erhöhen, müsste man gegebenenfalls über „Leadership“ und Rollenverständnis der Beteiligten in der Zukunft diskutieren.