

Sportstätten in Kontinuität und im Wandel

6. sportinfra

Frankfurt/Main, 16. November 2016

Sportstättenmanagement 1992

Perspektive: Mitarbeiter des Sportamts Dresden:

- Sportstättenkategorien:
 - Schulturnhallen
 - Schwimmbäder (Frei-und Hallenbäder)
 - Sportplätze, Stadien, Kleinspielfelder
 - Sondersportanlagen (z.B. Eishalle, Ruderhäuser, etc.)
- Top-Themen (Mitarbeiter des Sportamtes Dresden)
 - Sicherung von Haushaltsmittel für Sanierung
 - Beschaffung von Fördermitteln (Land, Bund, EU)
 - Kostensenkung im laufenden Betrieb
 - Verbesserung der Einnahmesituation
 - Interessenausgleich zwischen verschiedenen Nutzergruppen (Schulen, Sportvereine, Öffentlichkeit)
 - Schaffung von Struktureffizienz (Verwaltung, Betrieb, Nutzung)
 - Entwicklung der Fitnessstudios, Squash- und Tennishallen
- Verbindung zum Land Sachsen:
 - Zuschüsse

**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Sportstättenmanagement 2010ff

Perspektive: Vereinsvorsitzender SSF Bonn:

- Sportstättenkategorien:
 - Schulturnhallen
 - Schwimmbäder (Frei-und Hallenbäder)
 - Sportplätze, Stadien, Kleinspielfelder
 - Sondersportanlagen (z.B. Eishalle, Ruderhäuser, etc.)
 - Trendsportanlagen (z.B. Dirt Bike Park, Skateranlage)
- Top-Themen (kommunale und vereinseigene Sportstätten)
 - Sicherung von Haushaltsmittel für Sanierung
 - Beschaffung von Fördermitteln (Land NRW, Bund, EU)
 - Kostensenkung im laufenden Betrieb
 - Verbesserung der Einnahmesituation
 - Interessenausgleich zwischen verschiedenen Nutzergruppen (Schulen, Sportvereine, Öffentlichkeit)
 - Schaffung von Struktureffizienz (Verwaltung, Betrieb, Nutzung)
 - Kunstrasenplätze, Ganzttag, Inklusion
 - Energieeffizienz, Bauökologie

Sportstättenmanagement 2010ff

Perspektive: Wissenschaftler, Diskussionspartner des organisierten Sports, von Kommunen und Verbänden

- Sportstättenkategorien:
 - Schwimmbäder (Frei-und Hallenbäder)
 - Sportplätze, Stadien, Kleinspielfelderweniger:
 - Schulturnhallen, Sondersportanlagen und Trendsportanlagen
- Top-Themen (kommunale und vereinseigene Sportstätten)
 - Sanierungsstau/Priorisierung von Investitionen
 - Kunstrasen (abnehmend)
 - demografischer Wandel
 - Veränderung der Sportverhaltens
 - Belegungsoptimierung
 - Veränderungen in der Sportförderung (Wirkungsorientierung)
 - Evidenzbasierung („Bädersterben“)

**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Generalisierte Veränderungsdimensionen



**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

[Blick zurück](#)

**Veränderungs-
dimensionen**

[Dimension
Betriebswirtschaft](#)

[Dimension Politik](#)

[Dimension
Kommunalverwaltung](#)

[Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche](#)

[Zusammenfassung](#)

Folie 5

Veränderungsdimension Betriebswirtschaft

Schlagworte: Kostendeckungsgrad, NKF, Controlling, Betreibermodelle, Investitionen, Planungen, Belegung

Kontinuierliche Entwicklungen:

- Detaillierungsgrad des Reportings (verbesserte Controllinginstrumente; technische Datenquellen)
Ganztagsschulen genießen eine hohe Akzeptanz
- Offenheit gegenüber alternativen Betreibermodellen
(Sinkend gegenüber PPP; weiter verhalten gegenüber Sportvereinen; (wieder) offen gegenüber steuerlichem Querverbund und Energiecontracting)
- Technische Möglichkeiten (z.B. Wärmedämmung, Energieeinsparung)
- Regelungsdichte weiter steigend (z.B. Ausschreibung, DIN-Normen, Sicherheitsvorschriften)

Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Veränderungsdimension Betriebswirtschaft

Schlagworte: Kostendeckungsgrad, NKF, Controlling, Betreibermodelle, Investitionen, Planungen, Belegung

Nur wenige neuere Ansätze (geringe Verbreitung):

- Yield-Management (Preisbildung entsprechend Nachfragepotenzial)
- Lösung konkurrierender Belegungsanforderungen
 - Versteigerungen,
 - Spieltheoretische Ansätze (Doppelbelegung, mehrfach negative Vergaberunden)

Kaum neue Ansätze:

- Sportstättenentwicklungsplanung (unzureichende Bindung an Stadtplanung und mittelfristige Finanzplanung)
- nur vereinzelt regionale Planungen und Planungsgrundlagen
- Aktives Belegungsmanagement anhand tatsächlicher Auslastung

**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Veränderungsdimension Politik

Schlagworte: Wechselwähler, Haushalt, Politikfeldkonkurrenz, Begründungszwang

Kontinuierliche Entwicklungen:

- Stimmenmaximierung
- Wahlkreisbezogenheit
- Breitere politische Konkurrenz, neue Koalitionen
- Engere Finanzspielräume

Neuere Herausforderungen:

- Sanierung von Bestandssportstätten; Rückbau von Infrastruktur
- Politikfeldkonkurrenz bei geringen Entscheidungsspielräumen
- Konkurrenz der Sanierungsfälle innerhalb des Sports und zwischen Sport und anderen Politikfeldern (Prioritätenlisten)
- Intensität der öffentlichen Diskussion, Vielfalt der Kanäle (soziale Medien)

**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Veränderungsdimension Öffentliche Verwaltung

Schlagworte: Freiwillige Leistungen, Einfluss der Sportverwaltung, Rollenkonflikt der (Sport-)Verwaltung, Beihilferecht, Zielkonformität

Kontinuierliche Entwicklungen:

- Personaleinsparungen und Zentralisierung
- Rückgang des Anteils freiwilliger Leistungen
- Ausweitung der strukturellen Differenzen zwischen Sport und Kultur (Höhe der Zuwendungen; Laufzeit von Verträgen; Anstellungsverhältnisse)
- Versäulung der Fachverwaltungen (z.B. Gebäudemanagement, Grünflächenamt, Planungsamt, Hochbauamt) mit unterschiedlicher Prioritätensetzung
- Rollenkonflikt hinsichtlich der Ermöglichung von Sportentwicklungen Dritter (z.B. Vereine) einerseits und der Einhaltung von Verwaltungsprozessen andererseits

**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Veränderungsdimension Öffentliche Verwaltung

Schlagworte: Freiwillige Leistungen, Einfluss der Sportverwaltung, Rollenkonflikt der (Sport-)Verwaltung, Beihilferecht, Zielkonformität

Neue Herausforderungen:

- Vermittlung der Verwaltungsabläufe gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen, vor allem Politik, Sportvereine, Bürgerinitiativen, Sportverbände
- Komplexität der Entscheidungsstrukturen (z.B. EU-Beihilferecht)
- Kontrolle des zielgerichteten Mitteleinsatzes durch Rechnungsprüfer
- Weil keine Verteilungsspielräume: (kommunale) Sportverwaltung kann es nie allen und selten überhaupt jemanden recht machen!

**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Veränderungsdimension Öffentliche Verwaltung

Schlagworte: Freiwillige Leistungen, Einfluss der Sportverwaltung, Rollenkonflikt der (Sport-)Verwaltung, Beihilferecht, Zielkonformität

Neuere Ansätze:

- Konsequenterer Trennung zwischen
 - Betreibung von Sportstätten/Bewegungsräumen
 - Sportförderung und
 - Sportentwicklungsplanung
(Besteller-Ersteller-Prinzip)

**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Veränderungsdimension gesellschaftliche Ansprüche

Schlagworte: Demografie, Bildungssystem, Migration, Sporträume, Nachhaltigkeit, Transparenz, Inklusion, Mitwirkungsmöglichkeiten, Effizienz, Integration

Kontinuierliche Entwicklungen:

- Verstärkung der Nutzungskonflikte
 - durch Inanspruchnahme von Räumen als Sportflächen (z.B. Rad/Fußgänger/Auto; Wanderer/Biker)
 - durch Ganztagsschulen
- Wechselnde Anforderungsprofile von Sportstätten, infolge
 - Rückgang Wettkampfsport
 - Rückgang der Sportartenorientierung im Schulsport
 - Wirkungen aus Inklusion und Migration

**Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel**

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Veränderungsdimension gesellschaftliche Ansprüche

Schlagworte: Demografie, Bildungssystem, Migration, Sporträume, Nachhaltigkeit, Transparenz, Inklusion, Mitwirkungsmöglichkeiten, Effizienz, Integration

Neuere Anforderungen:

- Nachhaltigkeit von Investitionen
 - Sport als Standortfaktor: wird behauptet, aber schwer auf eine einzelne Sportstätte herunter zu brechen
 - Wertschöpfung durch Sport: tatsächlich?
 - nichtmaterielle Werte: welchen Wert in der Diskussion?
- Umgang mit Mitwirkungsmöglichkeiten
 - Bürgerbeteiligung
 - Bürgerentscheide
 - Bürgerbefragungen
- Umgang mit Verteilungskonflikten zwischen Lobbygruppen verschiedener Politikfelder

Sportstätten
in Kontinuität
und im Wandel

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Zusammenfassung

- Sportstättenentwicklung und Sportstättenmanagement ist eher durch Kontinuität und kontinuierliche Entwicklungen geprägt.
- Innovationen vor allem technischer Art und als Ausfluss aus gesellschaftlicher Entwicklung
- Betriebswirtschaftliche Dimensionen mit kontinuierlicher Entwicklung: Der Wandel angemessen?
- Politischen Dimensionen:
Lernen aus
 - geglücktem Infrastrukturrückbau
 - gelungenen Verfahren zu Sanierungspriorisierung
- Dimension der Kommunalverwaltung:
Wachsende Vermittlungsfunktion bei komplexeren Entscheidungs- und Beeinflussungsstrukturen
- Dimension der gesellschaftlichen Ansprüche:
 - Gesellschaftspolitische Bedeutung des Sports aktiv erfassen
 - Bürgerbeteiligung managen

Sportstätten in Kontinuität und im Wandel

Blick zurück

Veränderungs-
dimensionen

Dimension
Betriebswirtschaft

Dimension Politik

Dimension
Kommunalverwaltung

Dimension
gesellschaftliche
Ansprüche

Zusammenfassung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Lutz Thieme

Tel.: 02642/932225

eMail: thieme@rheinahrcampus.de