



RAINER KUSCH, BARBARA WENZEL

## Qualifizierung im nachhaltigen Sportstättenmanagement

► Im Modellversuch „Qualifizierung im nachhaltigen Sportstättenmanagement“ (QuaSpo) wird ein modulares Qualifizierungssystem entwickelt, durch dessen Nutzung Sportstättenverantwortliche ihre Kompetenzen im Sinne eines nachhaltigen Managements von Sportanlagen verbessern können.

### Ausgangslage

In Deutschland ist von einem Bestand von circa 170.000 Sportstätten auszugehen. Viele dieser Sportanlagen sind zwischen 25 und 45 Jahren alt, dementsprechend groß ist der Sanierungsbedarf, der nach der Sportstättenstatistik 2000 mit ca. 40.000 Sportanlagen angegeben wird.

Der Deutsche Olympische Sportbund kommt in einer internen Kalkulation zu dem Ergebnis, dass ein akuter Investitionsbedarf von rund 42 Milliarden Euro besteht, um nur die dringendsten Sanierungsaufgaben zu bewältigen.

Statistische Erhebungen zur Beschäftigungssituation in den Sportstätten hierzu liegen nicht vor. Wir schätzen, dass rund 420.000 Personen in Management und technischer Betreuung von Sportstätten eingesetzt sind.

Für das Management und die technische Betreuung von Sportstätten existieren derzeit keine Berufsbilder, keine Berufsabschlüsse oder sonstige Qualifizierungsmaßnahmen mit Abschluss oder Zertifikat im Rahmen der beruflichen Bildung.

### Konzeptionelle Grundlagen: Leitbild und Gütesiegel

Im Verlauf des Projekts stellten wir uns zunächst der Frage nach einem Konzept zukunftsfähiger Sportstättenentwicklung. Um für das zu erarbeitende Qualifizierungskonzept zumindest eine grundlegende Orientierung zu besitzen, entwickelten wir ein *Leitbild*: „Die zukunftsfähige Sportstätte“. In den Entstehungsprozess wurden Expertinnen und Experten eingebunden, die sich mit der Thematik „Nachhaltigkeit im Sportstättenmanagement“ aktuell auseinandersetzen. Annähernd 20 Personen, darunter Mitglieder des Projektbeirats, Vertreter von Fach-Institutionen, der Sportverbände sowie Berater und Lehrkräfte des Landessportbundes NRW waren beteiligt.

Im Verlauf des Arbeitsprozesses entwickelten wir ein Verständnis über die Grundsätze *nachhaltiger Sportstättenentwicklung*.

Als *erster* wesentliche Aspekt gilt demnach, dass die Entscheidungen, die in einer Sportstätten zu treffen sind, die Kriterien der Agenda 21 im Sinne der ökologischen Verantwortung, der sozialen Gerechtigkeit und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit berücksichtigen und miteinander abwägen.

Hinzu kommt als *zweites* Merkmal nachhaltiger Entwicklung die umfassende Beteiligung von Mitarbeiter/-innen, Nutzer/-innen und Anwohner/-innen an Planungs- und Entscheidungsprozessen im Sinne des Stakeholder-Ansatzes.

Ein weiteres, *drittes* Merkmal nachhaltiger Entwicklung in Sportstätten ist die Einführung und Sicherung eines systematischen Qualitäts- und Umweltmanagements.

Ein *viertes* Merkmal besteht in der Betrachtungsweise der Sportstätte als einem ganzheitlichen Entwicklungsprozess, der sog. Lebens-Zyklusansatz. Hierbei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass im Durchschnitt die finanziellen Aufwendungen für eine Sportstätte zu 20% im investiven Bereich, zu 80% im Bereich des laufenden Betriebes liegen.

Aus dem 20:80-Prinzip folgt als *fünfter* Aspekt, dass bei Konzeptionierung und laufendem Betrieb das Betriebskonzept eine wesentliche Grundlage für nachhaltiges Sportstättenmanagement darstellt. Der entsprechende Grundsatz lautet folgerichtig: „Die Sportstätte vom Betrieb her planen und bauen.“ Fragen der künftigen Angebote, der Nutzerstrukturen, des Auslastungsmanagements, der Betriebswirtschaftlichkeit, der Umweltverträglichkeit, der Umfeldakzeptanz und eines qualifizierten Personalkonzepts sind zu beantworten und in ein geschlossenes Betriebskonzept zu formulieren.

Seit Oktober 2005 liegt das Leitbild vor (download unter [www.quaspo.de](http://www.quaspo.de)).

#### Modellversuch

##### QuaSpo

Entwicklung eines Qualifizierungssystems für Sportstättenmanager und -mitarbeiter zur Agenda-21-gerechten Ausrichtung der Sportanlagen  
*Laufzeit:*

Oktober 2004 bis September 2007

##### *Durchführungsträger:*

Impulse Agentur für Projektentwicklung und -management GmbH, Dortmund

##### *Kooperationspartner:*

LandesSportBund NRW

Ulrich von Oepen

##### *Wissenschaftliche Begleitung:*

Institut für Sportsoziologie der Deutschen Sporthochschule Köln

Holger Fuhrmann

##### *Fachliche Betreuung:*

BIBB (Dagmar Winzier)

[www.quaspo.de](http://www.quaspo.de)

Als weiterer Bestandteil der konzeptionellen Strukturierung des Arbeitsfeldes wurde begonnen, ein *Gütesiegel* zu entwickeln, das den Betreibern von Sportstätten als strategisches Instrument und Bestandteil eines systematischen Qualitätsmanagements zur Verfügung stehen soll (erster Entwurf Frühjahr 2006). Es orientiert sich eng am Leitbild „Zukunftsfähige Sportstätte“.

### Qualifizierungskonzept mit Handlungs- und Lernfeldern

Über leitfadengestützte qualitative Interviews mit Manager/-innen und Technischen Leitern sowie mit Fachkräften von Sportanlagen wurden die Profile eines sog. „Managers“ und eines sogenannten „Hausmeisters“ einer Sportanlage erstellt. Die Interviews dienten auch dazu, ihre Beratungs- bzw. Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln.

Parallel dazu bekamen die Befragten einen Fragebogen, der Aufschluss über ihre erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten geben sollte. Insgesamt waren Manager/-innen, Führungs- und Fachkräfte von 20 Sportanlagen beteiligt.

Ein weiterer Schritt zur Entwicklung des Weiterbildungskonzepts waren mehrere Gesprächsrunden, zu denen jeweils sechs bis acht Expertinnen und Experten eingeladen wurden. Es ging dabei um das Leistungsprofil „Sportstätten-Manager/-in“ und anhand eines Gesprächsleitfadens wurden die Themen strategische und operative Kernaufgaben, Qualifikationen, Nachhaltigkeit, Weiterbildung und Beratung erörtert. An den sehr aufschlussreichen Gesprächsrunden nahmen u. a. teil: Hauptberufliche Geschäftsführer/-innen und Vorsitzende von Sportvereinen und ein Sportstättenprozess-Berater. Bei den Gesprächen wurde deutlich, dass sich die Bedingungen oftmals ähneln, dass sich die Betreiber/-innen von Sportstätten z. B. mit Mitgliederschwund, hohen Wartungskosten, Konkurrenzdruck, mangelnden Kooperationen etc. auseinandersetzen.

Nach Fertigstellung des Weiterbildungskonzepts für Manager und für Techniker wurden die darin abgebildeten Inhalte in ein praxisorientiertes Qualifizierungskonzept übertragen. Grundlage des Konzeptes ist die Ermittlung relevanter Handlungsfelder und die zur Bewältigung der Aufgabenstellungen in den Handlungsfeldern erforderlichen Kompetenzen.

### Qualifizierungsangebot: Module und Blended-Learning

Ab Mitte 2006 begann die Konzeptionierung und Entwicklung konkreter Qualifizierungsangebote. Sie orientieren sich an den Prioritäten, die von den Betreibern in den Interviews genannt wurden.

Als technische Plattform wählten wir das Software-Tool der Firma Moodle ([www.moodle.de](http://www.moodle.de)), die nach eingehender Prüfung der didaktischen Grundkonzeption, der technischen Umsetzung und der Vielfalt der Variationsmöglichkeiten am besten geeignet erschien.

Derzeit werden Module mit folgenden Themen entwickelt, getestet und auf einer eigenen Lernplattform, dem IMPULSE-Lernzentrum, angeboten:

- Zukunftsfähige Sportstätte – konzipieren und strategisch planen
- Wirtschaftlichkeit einer Sportstätte erfolgreich steuern
- Übernahme kommunaler Sportstätten – prüfen, planen, gestalten
- Den Betrieb der Sportstätte sicher gestalten
- Nutzer der Sportstätte gewinnen, betreuen, beteiligen.

Die Module beziehen sich unmittelbar auf ein berufliches Handlungsfeld (vgl. Abbildung). Sie bestehen jeweils aus Leittexten mit den wesentlichen Lerninhalten, Lernaufgaben und Materialien zur Ergänzung und Vertiefung der Inhalte, die in verschiedenen Formen verwendet werden können: als E-Learning-Angebot, als Präsenz-Angebot oder als Mischung beider Angebotsformen, dem sogenannten Blended Learning.

Abbildung Handlungsfelder im nachhaltigen Management von Sportstätten



Die Teilnehmer/-innen werden in der Online-Phase von Tutoren betreut, die Rückmeldungen zu den bearbeiteten Lernaufgaben geben und als fachlicher Partner in den Workshops mitwirken. Dabei werden auch Kommunikationsmöglichkeiten der Teilnehmer untereinander angeboten.

Auf zahlreichen Veranstaltungen haben wir das Projekt in seinen verschiedenen Entwicklungsphasen vorgestellt. Wir stehen aktuell mit verschiedenen Fach- und Sportorganisationen in Gesprächen über einen dauerhaften Betrieb des Lernzentrums sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des QuaSpo-Angebots über das Projektende hinaus. ■