

Ergebniszusammenfassung

Projekt „Sport in Metropolen“ – dargestellt am Beispiel der Stadt Köln

Förg, R. und Rittner, V.

Inhaltsübersicht

1. Ergebnisse des analytischen Teils	2
1.1 Sport und gesellschaftliche Entwicklungen in Metropolen	2
1.2 Vereinsentwicklung und -management	7
1.3 Sport- und Bewegungsraum Stadt	15
2. Ergebnisse des umsetzungsbezogenen Teils	21
2.1 „Netzwerk Sport und Bewegung Köln-Mülheim“	21
2.2 Das „Fitnessprogramm für Vereine“	27
2.3 Sport- und Sozialraumentwicklung Mülheim	30
3. Einordnung der Ergebnisse	32
3.1 Seismographische Bedeutung der Situation in Köln	32
3.2 Systematische Probleme	32
3.3 Vorteile eines Netzwerkansatzes der Sportentwicklung	34
4. Kontakt	37

1. Ergebnisse des analytischen Teils

Im analytischen Teil des Projekts Sport in Metropolen wurden folgende Erhebungen durchgeführt bzw. wissenschaftliche Methoden angewendet:

- Bevölkerungsbefragung (n=4.018) zum Sporttreiben und den Sportwünschen der Stadt Köln
- Vereinsbefragung zu aktuellen Problemlagen der Kölner Vereine (n=248)
- Mitgliederbefragungen in vier Kölner Sportvereinen
- Analyse der Sportstrukturen und Sportförderrichtlinien deutscher Großstädte
- Analyse von bestehenden Informations- und Wissensmanagement-Systemen auf kommunaler Ebene im Sport
- Analyse von bestehenden Kommunikationswegen des Sports im Sozialraum
- Sekundärdatenanalyse
 - Sozio-ökonomische Daten der Stadt Köln
 - Schuleingangsuntersuchung der Stadt Köln

1.1 Sport und gesellschaftliche Entwicklungen in Metropolen

Der Sport in Metropolen wie der Stadt Köln ist von den gesellschaftlichen Entwicklungen im Besonderen betroffen. Von richtungweisender Bedeutung für die Sportakteure erscheinen dabei insbesondere die beiden folgenden Ergebnisse der Projektbefragungen (vgl. Abb. 1), in denen die Auswirkungen der Individualisierung und Professionalisierung auf den kommunalen Sport deutlich zu Tage treten.

- 1) Der weitaus größte Teil der Sportausübung erfolgt selbstorganisiert. So geben rund 75% der Sporttreibenden an, selbstorganisiert Sport zu treiben
- 2) Es gehen annähernd so viele Sporttreibende in kommerziellen Einrichtungen ihrem Sport nach wie in Sportvereinen: 23% der Sportaktiven sind im Sportverein aktiv, 20% in kommerziellen Einrichtungen.

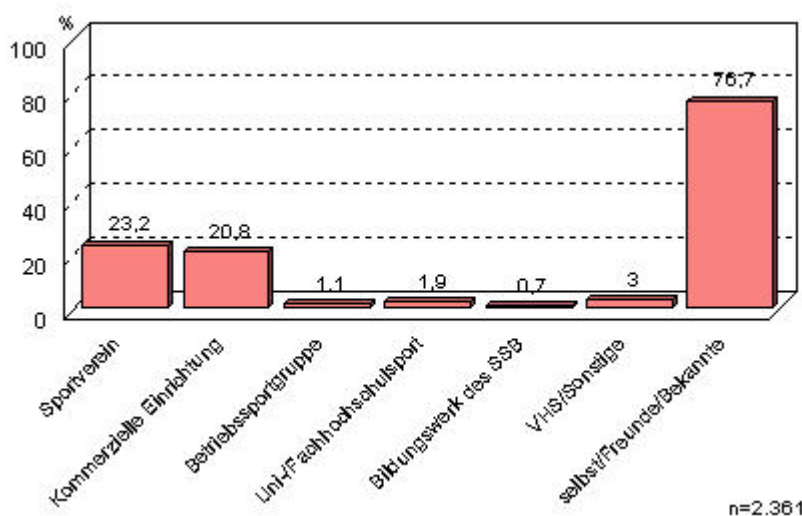


Abbildung 1: Organisationsformen des Kölner Sports (Zahl der Befragten: 2.361)

Weiter sind folgende gesellschaftliche Entwicklungen im Umfeld des Sports von Bedeutung, die sich in ihren Auswirkungen auf den Sport und insbesondere auf den

Sport in Metropolen sowohl durch die Projektergebnisse als auch in vergleichbaren Studien zeigen:

1.1.1 Individualisierung

Der Rückgang traditioneller Bindungen mit zunehmender individueller Selbstbestimmung macht sich auch im kommunalen Sportsystem bemerkbar und zeigt sich dabei in zwei Gesichtspunkten:

- Es gibt einen hohen Anteil an selbstorganisierter Sportausübung (vgl. Abb. 1).
- Das ehrenamtliche Engagement unterliegt starken Veränderungen und wird von den Sportvereinen in Köln als größtes Problemfeld eingestuft (vgl. Abb. 2).

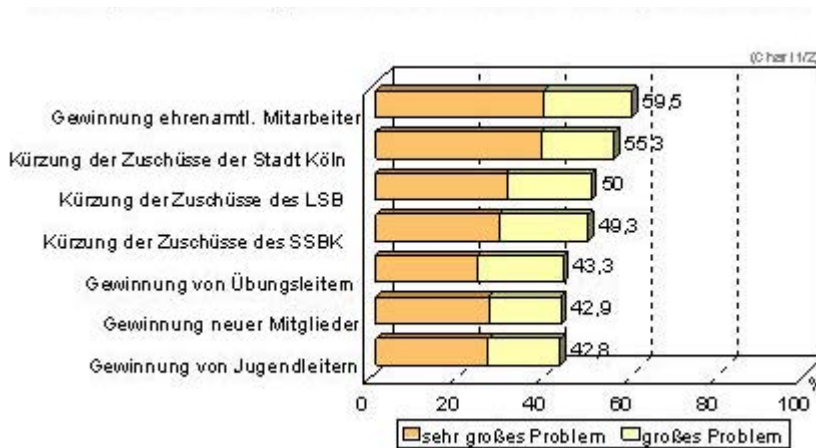
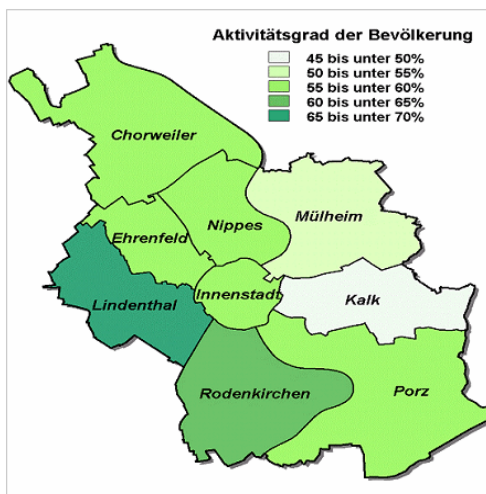


Abbildung 2: Sehr große und große Probleme Kölner Sportvereine

1.1.2 Räumliche Unterschiede

Als zentrale Umweltveränderung fasste das Projekt „Sport in Metropolen“ die wachsenden sozial-integrativen Probleme von Kommunen und insbesondere von Metropolen auf. Vor dem Hintergrund der Segregation kennzeichnen sich sozial schwache Stadtgebiete („Soziale Brennpunkte“) zunehmend durch verstärkte

Gewaltbereitschaft, wachsende Integrationsproblematik, zunehmende Gesundheitsprobleme, Bildungsdefizite, etc.



Räumliche Unterschiede zeigen sich auch in der Sportaktivität der neun Bezirke der Stadt Köln. Während in den linksrheinischen Bezirken Lindenthal 66% und Rodenkirchen 63% der Bevölkerung angeben, Sport zu treiben, geben dies in den rechtsrheinischen Bezirken Kalk lediglich 49% bzw. Mülheim 52% der Bevölkerung an. Es ist davon auszugehen, dass die bezirkswelt unterschiedlichen Aktivitätsgrade im Wesentlichen auf sozio-ökonomische Faktoren sowie die lokale Sportinfrastruktur zurückzuführen sind.

Abbildung 3: Aktivitätsgrad der Bevölkerung

1.1.3 Demographischer Wandel

Im Kontext des tiefgreifenden demographischen Wandels der Gesellschaft und zunehmender Sportpartizipation steigt der Anteil Sportaktiver am Sportengagement der Bevölkerung stetig. Im Vereinssport der Stadt Köln stieg der Anteil der Sportausübung der über 60-jährigen von 8,2% im Jahr 1985 auf 13,5% im Jahr 2005. Im Durchschnitt ist über die Hälfte der über 60-jährigen in deutschen Großstädten sportlich aktiv -in der Stadt Köln 56% der über 60-jährigen und 27% der über 70-jährigen (vgl. Abb. 4).

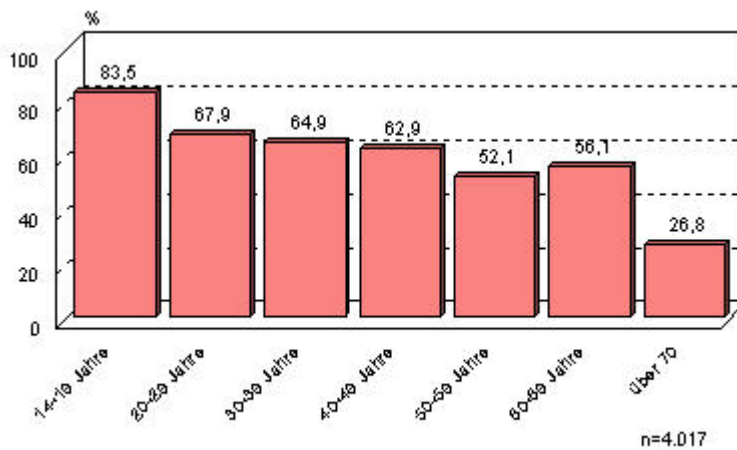


Abbildung 4: Sportliche Aktivität nach Alter

1.1.4 Migration

Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund beträgt nach Angaben des statistischen Bundesamts deutschlandweit 18%. In Großstädten bzw. Metropolen liegt der Anteil aktuell bei zwischen 20 und 30% - mit steigender Tendenz.

Die Kölner Bevölkerungsbefragung ergab, dass ausländische Mitbürger annähernd so sportaktiv sind wie Deutsche (56% bzw. 57%), dabei jedoch mehr Männer (58%) als Frauen Sport treiben (52%). Der Organisationsgrad der ausländischen Mitbürger ist in der Kölner Befragung mit ca. 20% dabei etwas niedriger als der Organisationsgrad der Deutschen (24%). Jedoch sind deutlich mehr Männer mit Migrationshintergrund Mitglied in einem Sportverein als Frauen (25,6% bzw. 13,4%).

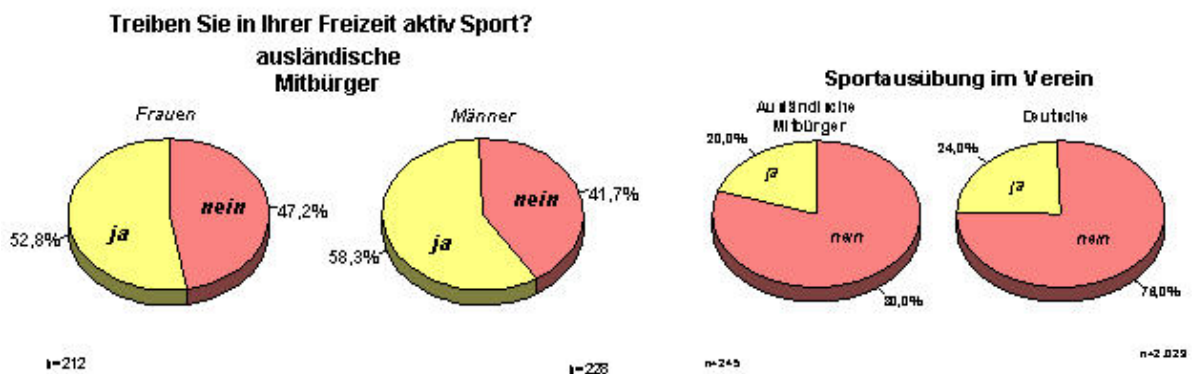


Abbildung 5: Ausländische Mitbürger und Sport

1.1.5 Gleichberechtigung / Gender mainstreaming

Die Sportausübung der weiblichen Bevölkerung ist mittlerweile annähernd so hoch wie die der männlichen Bevölkerung. Die weibliche Bevölkerung geht ihrem Sport dabei häufiger in kommerziellen Einrichtungen nach als die männliche (23,3% bzw. 18,1%) - letztere bevorzugen hingegen eher den Sportverein (27,5% bzw. 19,3%).

Auffällig ist, dass der Anteil der weiblichen Bevölkerung, der sich neue Sportangebote wünscht, deutlich höher ist als der diesbezügliche Anteil der männlichen (60% bzw. 39%). Die Nachfrage nach spezifisch weiblichen Sportangeboten ist dabei weiter steigend.

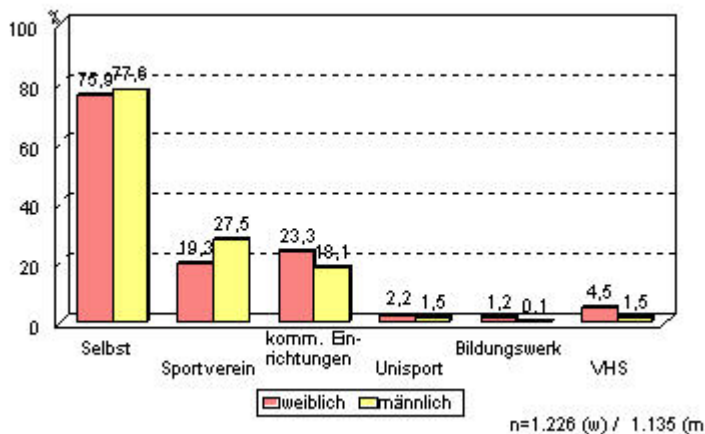


Abbildung 6: Organisationsformen getrennt nach männlich und weiblich

1.1.6 Steigende Dienstleistungsansprüche und Professionalisierung

Ein Indiz für steigende Dienstleistungsansprüche im Sport stellt die Abkopplung des Wachstums der Sportnachfrage vom Wachstum der Sportvereine dar. Demnach stieg die Sportnachfrage in den Jahren von 1990 bis 2000 um 2,7fache, die Vereinsmitgliedschaften hingegen nur um das 1,2fache (vgl. Abb. 8).

Ferner antworteten in der Kölner Bevölkerungsbefragung über die Hälfte der Personen (56%), die sich ein neues Sportangebot wünschen, dass dies nicht vom Sportverein angeboten werden müsse.

Mitgliederwachstum 1990-2004

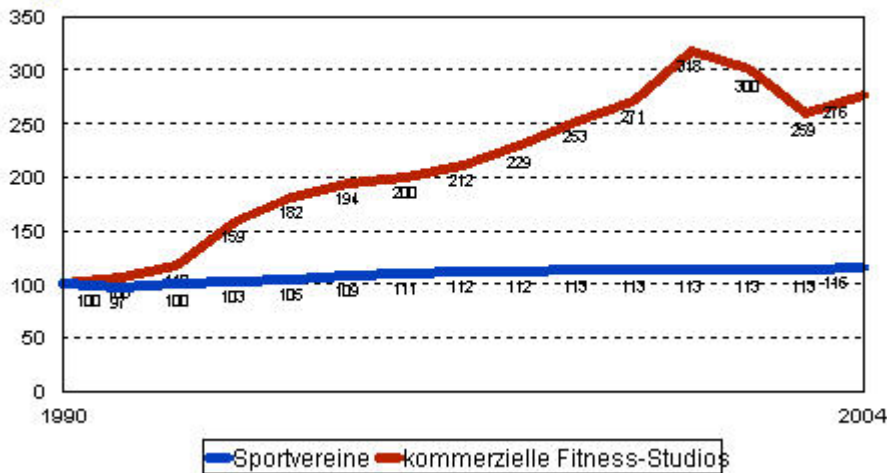


Abbildung 7: Quellen: DSSV Eckdaten 2004, DSB Bestandserhebung 2004

1.1.7 Konkurrierende Freizeitangebote und zeitliche Flexibilität

Vor dem Hintergrund eines Überangebots an Freizeitmöglichkeiten erhält die zeitlich flexible Nutzbarkeit von Sportangeboten zunehmende Bedeutung. Die Bedeutung zeitlich unabhängiger Sportausübung wird auch in der Rangfolge der am häufigsten betriebenen Sportarten in der Stadt Köln sichtbar (vgl. Abb. 9).

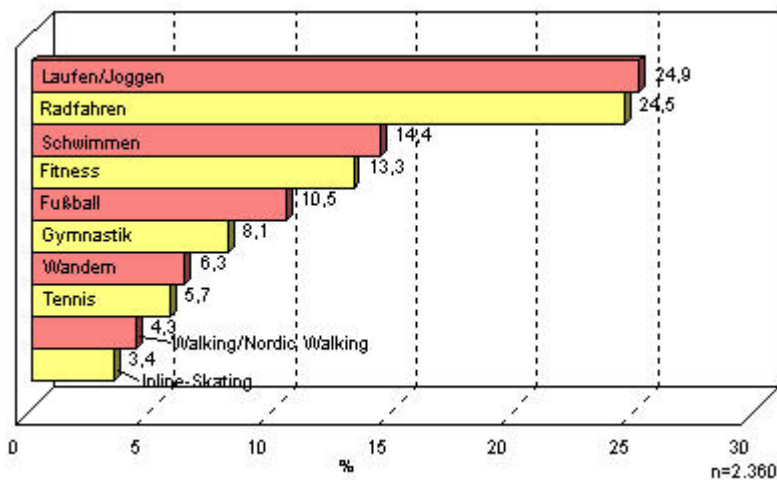


Abbildung 8: Häufigst betriebene Sportarten (Anzahl der Befragten: 2.360)

Weiter ist für die Sportaktiven die zeitlich flexible Nutzbarkeit von Sportanlagen der wichtigste Aspekt im Vergleich zur Attraktivität der Sportanlage oder der Nähe zur Wohnung.

Für Großstädte wie Köln ist davon auszugehen, dass sie von nach zeitlich flexibler Nutzung noch mehr betroffen sind als mittlere bzw. kleinere Städte, da ihr Anteil von Erwerbspersonen deutlich höher ist.

1.1.8 Steigendes Gesundheitsbewusstsein und neue Sportmodelle

Der Sport ist derzeit einer starken Ausdifferenzierung unterworfen, in der das klassische Wertesystem in neue Sportmodelle mündet. Erkennbar werden dabei

etwa Gesundheits-, Freizeit- und Erlebnissportmodelle, die jeweils eine eigene Logik ausbilden.

Wie eine Vielzahl an Befragungen zum kommunalen Sport zeigt, überlagern Gesundheits-, Spaß- und Erlebnismotive die klassischen Motive des Wettkampfsports. In Befragungen zu den Gründen der Sportaktivität liegen Gesundheitsmotive an erster Stelle (vgl. Ergebnis der Bevölkerungsbefragung Mönchengladbach, Abb. 10). In den vier Befragungen von Kölner Vereinsmitgliedern wünschte sich jeder fünfte eine verstärkte Beratung über Gesundheit.

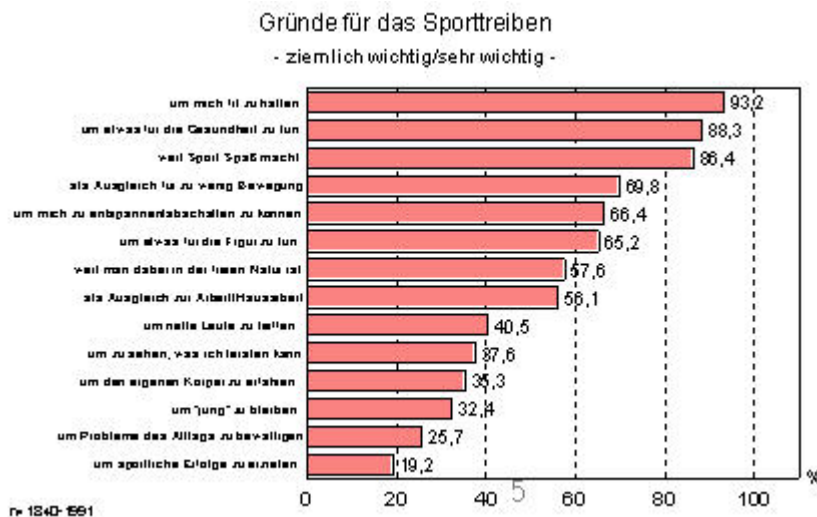


Abbildung 9: Gründe für das Sporttreiben

1.2 Vereinsentwicklung und -management

Vor dem Hintergrund der geschilderten gesellschaftlichen Entwicklungen und ihrer Auswirkungen auf den Sport ergeben sich für die Sportvereine -insbesondere in Metropolen- völlig veränderte Herausforderungen. Die Dachverbände des organisierten Sports heben in diesem Zusammenhang diesozialen Aufgabenstellungen und Leistungen der Vereine deutlich hervor.

1.2.1 Aufgreifen von sozialen Problemstellungen

In den Befragungen zeigen sich die Kölner Sportvereine grundsätzlich bereit, „gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen“, „mitzuhelfen, soziale Probleme zu lösen“ und „Angebote für sozial benachteiligte Jugendliche“ anzubieten.

Das Aufgreifen von sozialen Problemstellungen durch Sportvereine geschieht jedoch nicht systematisch und folgt keiner eigenen Programmatik. Die Anpassungsleistungen bestehen eher im Umgang mit den Problemstellungen der einzelnen Mitglieder als in einer reflektierten Umwelthanpassung an den Sozialraum.

Eine im Sinne einer zielgerichteten Organisationsentwicklung eingeschränkte Anpassung der Sportvereine an die veränderten kommunalen Problemstellungen ist zu erkennen anhand 1) der Beteiligung an der kommunalen Sportpolitik, 2) an den Vereinsphilosophien, 3) der Zielsetzungen sowie 4) von Angeboten der Sportvereine nur eingeschränkt:

- 1) Lediglich 17% der Kölner Sportvereine geben an, sich in Fragen der kommunalen Sportpolitik einzumischen.

- 2) Bezüglich der Vereinsphilosophie ist das Fehlen von Leitbildern mit entsprechender Darstellung der sozialen Verantwortung bei einem Großteil der Sportvereine festzustellen.
- 3) Die Zielsetzungen im Bereich sozialer Leistungen erscheinen diffus und nicht verankert. Sie werden von den Vorständen kaum thematisiert und nicht in operative Ziele transferiert.
- 4) In den Angeboten werden Migranten und Migrantinnen, sozial Benachteiligte, etc. nicht speziell angesprochen. Vielmehr wird die soziale Ausrichtung der Angebote als gegeben betrachtet. So geben zwar 11% der Vereine in Köln an, ihr Angebot speziell an sozial auffällige Jugendliche auszurichten, in der beobachtenden Realität lässt sich dies jedoch kaum wiederfinden.

Als mögliche Erklärungen für die augenscheinlich eingeschränkte, systematische Umweltanpassung der Sportvereine an die kommunalen Problemstellungen trotz grundsätzlich vorhandener Bereitschaft können dienen:

- 1) Fehlende Ressourcen und Instrumente zur Umweltbeobachtung, insbesondere im Hinblick auf Informationen über vorhandene Ressourcen (Förderungsmöglichkeiten, Projektbudgets, etc.).
- 2) Unzureichende Anreize bzw. ein uneffektiver Einsatz von Steuerungsmechanismen von Seiten der politisch-administrativen Ebene.

1.2.2 Problemstellungen der Sportvereine

1.2.2.1 Einschätzung der Mangelsituation von Vereinen

Die größte Mangelsituation für die Kölner Sportvereine liegt im personellen Bereich: circa die Hälfte macht die Erfahrung von mangelhafter Bereitschaft zu ehrenamtlicher Mitarbeit. Jeweils circa ein Drittel hat Mängel im finanziellen Bereich bzw. bei der Versorgung mit Sportanlagen. Ein knappes Drittel der Sportvereine in Köln gibt keinen Mangel in einem der drei Bereiche an.

Von den Kölner Sportvereinen klagen 50,6% über einen Mangel an Bereitschaft zu ehrenamtlicher Mitarbeit in den letzten drei Jahren, 33,8% über eine mangelhafte Versorgung mit Sportstätten und 32,5% über einen Mangel an finanziellen Ressourcen in den letzten drei Jahren.

Mehr als zwei Drittel der Kölner Sportvereine (69%) beklagen zumindest einen dieser Mängel. 9,2% der Kölner Sportvereine haben in allen drei Bereichen einen Mangel, wohingegen 31% der Kölner Sportvereine über keine Mängelsituation in einem der drei Bereiche berichten. Bei einem Vergleich der Mangelsituationen nach den Vereinsgrößenklassen zeigt sich folgender Befund:

Zwar haben auch die kleinsten Vereine (<100 Mitglieder) über Mängel zu klagen, aber weniger häufig als die größeren Vereine. Den Klein- und Mittelvereinen bis 300 bzw. bis 1.000 Mitglieder geht es sowohl im finanziellen Bereich als auch bei der Mobilisierung von ehrenamtlicher Arbeit von allen Größenklassen am schlechtesten. Für die Großvereine ist der Mangel an Sportanlagen das deutlich größte Problem.

Die wichtigste Konsequenz von 50,6% der Vereine beklagten Bereitschaft zu ehrenamtlicher Mitarbeit besteht darin, dass einzelne Ämter nicht besetzt werden können: 48,4% dieser Vereine geben dies an. Die negativen Auswirkungen auf das sportliche Angebot der betroffenen Vereine besteht bei 24,6% in der Reduzierung

des bisherigen Sportangebots und bei 21,3% in dem erzwungenen Verzicht auf die Einrichtung neuer Sportangebote. Von einem Rückgang an Mitgliedschaften berichten 18,9% der Vereine. Fast gleich hohe Anteile der Vereine mussten auf die Einführung neuer nicht-sportlicher Angebote verzichten (15,6%) bzw. ihre bestehenden nicht-sportlichen Angebote reduzieren (14,8%).

Einen massiven negativen Effekt auf die Einrichtung neuer Sportangebote hat eine Versorgung mit Sportstätten für die davon betroffenen Vereine. 57,7% von ihnen gaben an, dass genau dieser Effekt eingetreten sei. 38,5% mussten ihr bisheriges Sportangebot reduzieren und etwa ein Viertel hat einen Rückgang an Mitgliedschaften festgestellt (24,4%). Neue nicht-sportliche Angebote konnten von 14,1% nicht eingerichtet werden und 6,4% reduzierten ihre bisherigen nicht-sportlichen Angebote. Im Durchschnitt gibt jeder einzelne der von einem Mangel bei der Versorgung mit Sportanlagen betroffenen Vereine 1,6 negative Folgen an.

Die Folgen des Mangels an finanziellen Ressourcen werden von jeweils gut einem Drittel der Vereine durch die Reduzierung des bisherigen Sportangebots (37,3%) bzw. den Verzicht auf die Einrichtungen neuer (34,7%) aufgefangen. 29,3% der Vereine beobachten als Folge ihrer mangelhaften finanziellen Situation einen Rückgang der Mitgliedschaften. Durch eine Reduzierung bisheriger nicht-sportlicher Angebote bzw. den Verzicht auf die Einrichtung neuer nicht-sportlicher Angebote reagieren 21,3% bzw. 17,3% der von finanziellen Schwierigkeiten betroffenen Vereine.

1.2.2.2 Differenzierte Problemstellungen der Vereine

Über die allgemeine Feststellung eines Mangels in den drei Bereichen Finanzen, Ehrenamt und Sportanlagen hinaus sollten die Vereine in Bezug auf 16 vorgegebene konkrete Sachverhalte bzw. Handlungsfelder anführen, ob und ggf. in welchem Ausmaß dort für sie zur Zeit Probleme bestehen. Außerdem wurde erfragt, ob in einem der 16 Felder ein die Existenz bedrohendes Problem für den Verein bestehe.

Bei der zusammenfassenden Bewertung ist festzuhalten, dass es für die Vereine - in der Selbsteinschätzung - zur Zeit zwar „sehr große“ oder „große“ Probleme in einzelnen Bereichen ihres Handelns gibt, diese aber für die überwiegende Mehrzahl der Vereine keine Existenz bedrohende Dramatik annehmen. Fast drei Viertel der Vereine (73,8%) sehen sich bei keinem der 16 Handlungsfelder vor Schwierigkeiten, die ihre Existenz bedrohen. Demgegenüber haben 26,2% der Vereine zumindest bei einem der 16 Handlungsfelder ein Problem, das sie selbst als Existenz bedrohend einschätzen. In den meisten Fällen besteht ein - in der Selbstwahrnehmung - Existenz bedrohendes Problem lediglich in einem der 16 Handlungsfelder. Dies ist bei 38,5% der Vereine der Fall, die überhaupt ein Existenz bedrohendes Problem haben.

Ein Vergleich der Vereine unterschiedlicher Größe im Hinblick auf das Vorhandensein „sehr großer“ bzw. „großer“ Probleme in den einzelnen Handlungsfeldern fördert bemerkenswerte Unterschiede bezüglich der relativen Stärke von Problemfeldern zu Tage.

Kleinstvereine (mit maximal 99 Mitgliedern) haben deutlich häufiger als die größeren Vereine mit Problemen zu tun, die auf ihren geringeren zurückzuführen sind. Mitgliedschaftsrückgang, Gewinnung neuer Mitglieder und die Fluktuation der Mitglieder stellen für sie insgesamt einen Problemschwerpunkt dar, den es in dieser Deutlichkeit bei den anderen Vereinsgrößen nicht gibt.

Kleinvereine (Mitgliederbestand: 100 bis 299) haben relative Problemschwerpunkte im Bereich der Kürzung von Zuschüssen, der Entwicklung neuer Sportangebote, der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter im allgemeinen und von Übungs- und Jugendleitern im besonderen.

Mittelvereine (300 bis 999 Mitglieder) stellen bei fast jedem der vorgegebenen 16 Handlungsfelder die höchsten Anteile an Vereinen, die angeben, dort „sehr große“ bzw. „große“ Probleme zu haben. Sie haben im Grunde genommen keine klaren Stärken, aber eine hohe Anzahl an Problemen.

Großvereine (1.000 und mehr Mitglieder) teilen das Los der Mittelvereine, in vielen der Handlungsfelder die höchsten Anteile an Vereinen zu stellen, die dort „sehr große“ bzw. „große“ Probleme haben. Allerdings haben sie - im Unterschied zu den Mittelvereinen - andererseits auch Felder, in denen sie sehr gut aufgestellt sind. So spielen für sie Fragen des Mitgliederrückgangs, der Gewinnung neuer Mitglieder oder der Fluktuation der Mitglieder eine relativ unbedeutende Rolle. Auch stellt für sie die Entwicklung neuer Sportangebote kaum ein Problem dar. Ein relativer Problemschwerpunkt bei den Großvereinen ist die Sportstättensituation. Sowohl der Zustand als auch die Eignung, als auch die zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätten wird von den Großvereinen häufiger als von den kleineren Vereinen als sehr problematisch bezeichnet. Von den gewachsenen Ansprüchen der Mitglieder fühlen sich die Großvereine deutlich häufiger belastet als die kleineren Vereine.

1.2.3 Sportangebot der Vereine

1.2.3.1 Anpassung der Vereine an veränderte Bedürfnisse der Mitglieder

Die Bereitschaft der Sportvereine zur Anpassung an die unmittelbare Mitgliederumwelt ist höher als die Bereitschaft zur Anpassung an Veränderungen der allgemeinen bzw. politisch-sozialen Umwelt: während 63% der Sportvereine die wachsende Nachfrage nach Gesundheitssport als Chance betrachten, gilt dies hinsichtlich der Übernahme von Aufgaben der kommunalen Verwaltung nur für 25%.

Weiter werden die Veränderungen wie allgemein wachsende Sportnachfrage, wachsende Sportnachfrage von Senioren oder wachsende Nachfrage nach Fitnesssport von den Vereinen weit eher als Chance denn als Gefahr gesehen. Dementsprechend machen Gesundheitsangebote mittlerweile circa 10% des gesamten Sportangebots der Vereine in Köln aus.

Großvereine nehmen dabei häufiger die Perspektive ein, gesellschaftliche Entwicklungen als Chance zu sehen. So sehen 72% der Großvereine und 38% der Kleinstvereine die wachsende Nachfrage nach Fitnesssport als Chance an. Ebenso ist die wachsende Sportnachfrage von Senioren für 83% der Großvereine und 47% der Kleinstvereine eher eine Chance als eine Gefahr.

Auch die Anpassung an Umweltveränderungen steigt mit zunehmender Vereinsgröße. Während zwei Drittel der Großvereine Freizeitsport-Angebote bereits anbieten oder es planen, trifft dies bei lediglich 10% der Kleinstvereine und 28% der Kleinvereine zu. Kursprogramme zur Gewinnung von Mitgliedern werden von mehr als drei Viertel der Großvereine angeboten bzw. geplant, jedoch nur von 20% der Kleinstvereine.

Eine Umstrukturierung der Vereinsarbeit zur Ermöglichung eines kurzfristigen, ehrenamt-lichen Engagements führt ein Drittel der Großvereine und 12% der Kleinstvereine durch.

1.2.3.2 Sportangebot - Struktur und Nachfragepotenziale

Die Kölner Sportvereine haben sich in ihrer Produktpolitik zum Teil auf die neuen Sportbedürfnisse der BürgerInnen eingestellt. Von den Kölner Sportvereinen werden sowohl „klassische“ Sportarten, wie z.B. Fußball oder Tennis, als auch neue, „gesundheits- und fitnessbetonte“ Sport- und Bewegungsformen angeboten. Diese neuen Sport- und Bewegungsformen nehmen einen größeren Anteil an allen Sportangeboten der Vereine ein als die „klassischen“ Sportarten. Es bedeutet jedoch nicht, dass jeder Verein über ein solch breit gefächertes Angebot verfügt.

43,3% der Kölner Sportvereine bieten über den „alltäglichen Sportbetrieb“ hinaus zusätzliche Sportangebote an. Bei den meisten dieser Vereine sind dies Spiel- und Sportfeste (40,4% - bzw. 16,9% aller Kölner Sportvereine) oder auch Wandern bzw. Radwandern o. ä. (30,8% - bzw. 12,9% aller Kölner Sportvereine).

Als schwierige Ausgangssituation für die Vereine erweist sich eine hohe Marktsättigung im Sport von Großstädten bzw. Metropolen. In Köln findet die Bevölkerung ein gutes und vielfältiges Sportangebot vor - dementsprechend wünscht sich die große Mehrheit der Kölnerinnen und Kölner keine neuen bzw. weiteren Angebote (83,6%).

Für die Sportvereine ist es vor diesem Hintergrund daher umso schwieriger, durch neuartige Angebote ihre Mitglieder zufrieden zu stellen bzw. neue Mitglieder zu gewinnen.

Die von der Bevölkerung in der Befragung geäußerten Wünsche geben den Vereinen dabei Hinweise auf bestehende Angebotspotenziale zur Mitgliedergewinnung. Die folgenden fünf Sportarten besitzen in der Stadt Köln dabei das größte Nachfragepotenzial:

- Schwimmen
- Fitness
- Angebote für Kinder
- Basketball
- Tanzsport.

Auffällig ist, dass der Anteil der weiblichen Bevölkerung, der sich neue Sportangebote wünscht, deutlich höher ist als der diesbezügliche männliche (60% bzw. 39%).

In der Altersgruppe der 14 bis 19-Jährigen ist der Wunsch nach neuen Sportangeboten von allen Altersgruppen am stärksten ausgeprägt. 29,4% von ihnen äußern - unabhängig davon, ob sie in ihrer Freizeit Sport treiben oder nicht - einen Wunsch danach (Durchschnitt andere Altersklassen: 16,4%). Die Mehrzahl der Jugendlichen, die sich ein neues Sportangebot wünschen, wünscht sich dieses als Vereinsangebot (58,3% - Durchschnitt: 43,9%).

Grundsätzlich wünschen sich 44% der Personen, die einen Wunsch nach neuen Sportangeboten haben, dieses Angebot als Vereinsangebot, dementsprechend wünschen sich 56% dieses nicht.

Die Befragungen im Projekt indizieren ein weiterhin hohes Interesse an gesundheitsorientierten Angeboten: in den Mitgliederbefragungen der Vereine wünscht sich jeder fünfte eine verstärkte Beratung über Gesundheit.

Weitere Möglichkeiten der Attraktivitätssteigerung der Angebote sind nach den Ergebnissen der Mitgliederbefragung Verbesserungen des Gemeinschaftserlebnisses und des Aufbaus von persönlichen Beziehungen bei der sportlichen Aktivität. Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass das Sporttreiben im Verein primär als Ausgleich zum beruflichen Alltag dient.

Sehr deutlich festzustellen ist der Wunsch nach höherer zeitlicher Flexibilität der Sportvereins-Angebote.

1.2.4 Ehrenamtliches Engagement

Im Projekt wurde die Problematik der Vereine, ehrenamtlich Tätige zu rekrutieren, sehr deutlich: circa die Hälfte macht die Erfahrung von mangelhafter Bereitschaft zu ehrenamtlicher Mitarbeit. personellen Bereich liegt dabei die größte Mangelsituation der Kölner Sportvereine - noch vor Finanz- oder Sportstättenproblemen. Die Projektergebnisse stimmen dabei mit den Ergebnissen des Sportentwicklungsberichtes überein, der Nachfolge der Finanz- und Strukturanalyse des deutschen Sports (FISAS), wonach 45% der Sportvereine große Probleme bei der Rekrutierung von Freiwilligen haben.

Allerdings besteht ein Widerspruch zwischen den Klagen der Sportvereine über ein Nachlassen der Bereitschaft zum Ehrenamt und den durchgeführten Mitgliederbefragungen in Kölner Sportvereinen. Danach wären bis zu 20% der Mitglieder bereit, sich ehrenamtlich zu engagieren. Auch die aktuellen Zahlen zum freiwilligen Engagement in Deutschland lassen eine Krise des Ehrenamts nicht erkennen. Nach den Ergebnissen des Freiwilligensurveys sind demnach 11% der Befragten im Bereich „Sport und Bewegung“ „freiwillig tätig“, womit der Sport deutlich vor anderen Bereichen wie z.B. „Schule und Kindergarten“ (7%), „Kirche und Religion“ (6%), „Kultur und Musik“ (5,5%) rangiert. Diese Daten verdeutlichen, dass die Sportvereine nach wie vor Kraftwerke der Freiwilligentätigkeit sind, und dass es vor diesem Hintergrund offenbar keine „Krise des Ehrenamtes“ zu geben scheint.

Hinter dem scheinbaren Widerspruch steckt ein Wandel in der Ehrenamtskultur, in der eine elementare und voraussetzungslose Form der Bereitschaft abnimmt und die Tätigkeit nicht mehr mit der Persönlichkeit und der Biographie verschmilzt. So ist z.B. für etwa die Hälfte der Mitglieder das Knüpfen von sozialen Kontakten ein Grund für die Bereitschaft zum Ehrenamt, für ein Viertel der Mitglieder ist die Erweiterung der Fähigkeiten motivierend. Grundsätzlich könnten sich 60% der ehrenamtlich Interessierten lediglich „von Zeit zu Zeit“ engagieren.

Von den Vereinen und Verbänden wird dies natürlich registriert. Sie erscheinen dann vor diesem Hintergrund als spezifische Probleme der Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern, was objektiv zutreffend ist. Aber das Phänomen bedarf offensichtlich einer Differenzierung. Es verschwindet nicht so sehr das Ehrenamt bzw. die Bereitschaft zum Ehrenamt; es verschwindet vielmehr eine historisch überkommene Form der Hingabe bzw. ist diese auf dem Rückzug.

Nach den Projekterfahrungen deutet vieles darauf hin, dass die Abgeschlossenheit bzw. spezifische Kultur einer „Vereins-Kerngruppe“ eine mögliche Eintrittsbarriere

für Interessenten an freiwilliger Mitarbeit darstellt. Diese Kern- oder Führungsgruppe (von 3 bis zu ca. 20 Personen) trifft die Vereinsentscheidungen bzw. hat wesentlichen Einfluss darauf und scheint auch die gesamte Vereinskultur wesentlich zu prägen. Sie setzt sich zu einem Großteil, jedoch nicht ausschließlich, aus Vorstandsmitgliedern zusammen.

Die kulturelle Eigenheit wird an folgenden typischen Merkmalen der Kerngruppe deutlich:

- 1) Die Gruppe neigt zu einer Sicht „von innen nach außen“, sie selbst steht dabei stellvertretend für den Verein, die Mitglieder sind „die Anderen“.
- 2) Die Mitglieder der Kerngruppe blicken in der Regel auf eine längere Vereinsvita zurück.
- 3) Die Mitglieder verkörpern damit selbst die Vereinshistorie und stellen nahezu das „Gewissen des Vereins“ dar.
- 4) Starke Verinnerlichung bzw. Personifizierung der Aufgabe mit steigender Verantwortung, die Gruppenmitglieder bringen demnach auch ihre eigene Persönlichkeit in den Verein ein.
- 5) Kennzeichnend ist ferner eine Aufhebung der Trennung zwischen Tätigkeit bzw. Amt und Person. Sie spiegelt sich in offenen Kommunikationsbrüchen wie z.B. „mit dem rede ich nicht mehr“ wider und ist auch zwischen Untergruppen erkennbar.
- 6) Die Kerngruppe kennzeichnet sich meist durch ein hohes Durchschnittsalter aus.

Neben der Abgeschlossenheit dieser Kerngruppe stellen auch die speziellen Subkulturen der einzelnen Trainings- bzw. Übungsgruppen mögliche Eintrittsbarrieren für aktive Einbringung und freiwillige Mitarbeit dar.

1.2.5 Vereinskultur/Vereinsbindung

Die Vereinskultur stellt neben dem sportlichen Angebot das Kernmerkmal der Sportvereine dar. In Zeiten der Individualisierung aller Lebensbereiche liegen gerade in der Identität stiftenden Wirkung der Vereinskultur (Stichwort „soziale Heimat“) große Chancen in den Bereichen Mitgliedergewinnung und -erhalt sowie der Einbindung von Freiwilligen zur Mitarbeit.

Angesichts der Bedeutung der Organisationskultur überrascht es daher, dass die Sportvereine der aktiven Gestaltung ihrer Kultur keine hohe Bedeutung zuzumessen scheinen: lediglich ein kleiner Anteil der Vereine legt sein Werteverständnis und seine Zwecke in einem Leitbild oder einer eigenen, definierten Vereinsphilosophie fest. Ferner sieht in den Mitgliederbefragungen lediglich ein Drittel der Vereinsmitglieder, dass ihr Verein die Vereinskultur selbst aktiv gestaltet. Auffällig ist weiter, dass nur etwa die Hälfte der Vereinsmitglieder den Vereinen ein gutes Image bescheinigt.

Es weist somit einiges darauf hin, dass die Bindung der Mitglieder an die Sportvereine im Kontext des rasanten gesellschaftlichen Wandels weiter nachlässt. Dementsprechend heißt Mitglied in einem Sportverein zu sein durchaus nicht, die gesamte Sportaktivität allein im Verein auszuüben. So sind 10 bis 20% der Mitglieder in Sportvereinen auch in kommerziellen Einrichtungen aktiv, annähernd die Hälfte der Vereinsmitglieder treibt selbstorganisiert Sport.

Zudem wünschen sich etwa 30% der Mitglieder von Sportvereinen eher eine Ausrichtung ihres Vereins als Dienstleister denn als traditioneller Sportverein.

Die Projekterfahrungen lassen ferner auf einen Zusammenhang zwischen Vereinsgröße und Vereinsidentifikation schließen: Hiernach zeichnet sich die Tendenz ab, wonach mit steigender Vereinsgröße und zunehmender Spartenanzahl

- 1) die Stärke der (Sub-) Kulturen in den einzelnen Abteilungen bzw. Sparten zunimmt,
- 2) die (Sub-) Kulturen der Abteilungen eine größere Distanz zur Haupt- bzw. Vereinskultur aufweisen.

1.2.6 Management-Handeln in Sportvereinen

Ein Transfer der teilweise durchaus vorhandenen Wahrnehmung der veränderten Bedürfnisse der Bevölkerung nach verändertem Management-Handeln der Sportvereine ist nur bedingt zu erkennen. Ebenso, wie die Bereitschaft der Sportvereine zur Organisationsentwicklung Einschränkungen unterliegt, ist ihre Fähigkeit dazu als limitiert zu betrachten.

Folgende Limitierungen im Management von Sportvereinen sind aus Projektsicht feststellbar:

- 1) **Ressourcenprobleme in der Vereinsführung und ehrenamtlichen Mitarbeit:**
Dabei weisen einige Ergebnisse darauf hin, dass insbesondere die Sportvereine in sozial schwachen Stadtteilen größere Probleme bei der Akquise und Mitarbeit von gut qualifiziertem Führungspersonal haben.
- 2) **Fehlende langfristige und strategische Zielsetzungen:**
Ein zentrales Problem der Vereinsentwicklung stellt das weitgehende Fehlen von langfristigen, strategischen Zielsetzungen in einem Großteil der Sportvereine dar. Der Vergleich des Einsatzes von Strategien nach Vereinsgrößenklassen zeigt, dass besonders Kleinst- und Kleinvereine den Einsatz von Strategien für ihre Vereinsentwicklung relativ wenig nutzen. Dagegen nutzen Mittel- und Großvereine den Einsatz von Strategien bereits häufiger.
- 3) **Umstände und Probleme der Entscheidungsfindung:**
Im Projekt bestätigen sich bestehende Ansätze, wonach diffuse Verantwortungen und Umständlichkeiten in der demokratischen Entscheidungsstruktur einer innovativen Vereinsentwicklung häufig hinderlich gegenüberstehen.
- 4) **Mangelnder Einsatz moderner Management-Instrumente** wie z.B. Stärken-Schwächen-Analyse, Balanced Scorecard, Qualitätsmanagement, Marketing-Konzeption, etc.

Vereine setzen Management-Instrumente zur Findung, Erreichung und Kontrolle von Zielsetzungen nur vereinzelt ein.

Vor allem das Fehlen von Management-Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung bei der Angebotspolitik (z.B. Stärken-Schwächen-Analysen) wiegt dabei schwer. Hier ginge es, wie im Fallbeispiel des TV Dellbrück gezeigt, darum, neben dem allgemeinen Nachfragepotenzial der Sportarten („Trends“, „Moden“) die lokale Infrastruktur in die Entscheidung über die Gestaltung der Angebotspolitik einzubringen.

Die weitgehend vernachlässigte Umsetzung von vorhandenem Wissen aus der Umweltbeobachtung in Management-Handeln ist nach den Projekterfahrungen zurückzuführen auf folgende Aspekte:

- 1) eingeschränkte Motivation zum Lernen und zur Reflektion von neuen Lerninhalten der Führungsverantwortlichen in den Sportvereinen,
- 2) geringe Zeitressourcen für das Lernen neuer Instrumente der Führungsverantwortlichen in den Sportvereinen,
- 3) teils unterdurchschnittliche Fähigkeiten und Qualifikationen der Führungsverantwortlichen in den Vereinen,
- 4) Habituation der Führungsverantwortlichen an nicht-professionelle Planung in der Informationsbeschaffung, Entscheidungsvorbereitung und -durchsetzung.

1.3 Sport- und Bewegungsraum Stadt

Der Themenbereich „Sport- und Bewegungsraum Stadt“ wurde im Projekt in die Felder „klassische Sportstätten“ (Turn- und Sporthallen, Sportanlagen) und „Sportgelegenheiten“ (Parks, Wiesen, Straßen, etc.) unterteilt.

Übergreifend kommen sowohl eigene Befragungen als auch vergleichbare Studien zu dem Ergebnis, dass sich für die Städte als Folge gesellschaftlicher Entwicklungen völlig veränderte Anforderungen an ihre Sport- und Bewegungsräume ergeben.

1.3.1 Sportstätten/Sportanlagen

1.3.1.1 Entwicklungen und Bedarfe

Die Aufarbeitung bzw. Recherche im Bereich Sportanlagen/Sportstätten ergab folgende zentrale Entwicklungen:

- 1) Vergrößerung und Veränderung der Nachfrage spezieller Zielgruppen. Dies gilt insbesondere für die Zielgruppen
 - a) Weibliche Bevölkerung
 - b) Ältere Bevölkerung
 - c) Migranten und Migrantinnen.
- 2) Damit einhergehen neue Anforderungen an die Sportstätten hinsichtlich veränderter
 - a) Gesundheits- und Wellnessansprüche
 - b) „Eventisierungsansprüche“
 - c) zeitlicher Ansprüche („Flexibilisierung“)
- 3) Als besondere Herausforderung stellt sich im Themenbereich „Sport- und Bewegungsraum Stadt“ die Entwicklung der raschen Veränderung der Sportnachfrage und steten Genese neuer Sportarten dar.

Im Bereich der gedeckten Anlagen entstehen durch die veränderten Ansprüche und Bedürfnisse vor allem folgende Raumbedarfe:

- 1) Bedarf nach zielgruppengerechten Sporträumen hinsichtlich
 - a) Raumgröße (Kleinsporträume)

- b) Raumatmosphäre (Farbgestaltung, Helligkeit, Lüftung, Beschallung, etc.)
 - c) Raumumfeld
 - i) Kommunikation (Wartezonen, Kinderpflegeräume, Eventmöglichkeiten)
 - ii) Sicherheit (Parkplätze, Wegeführung, etc.)
 - iii) Erreichbarkeit (Anbindung ÖPNV, Fuß- und Radwege).
- 2) Bedarf nach Multifunktionalität und Rückbaubarkeit von Sportstätten.
Aufgrund des raschen Wechsels der Sportbedürfnisse werden multifunktionale bzw. veränderbare Räume erforderlich.

1.3.1.2 Sportstätten aus der Sicht der Sportvereine

In der Stadt Köln nutzen die Sportvereine sowohl kommunale Sportstätten als auch eigene und sonstige Sportstätten. Bei den kommunalen Sportstätten stellen die Sportvereine hinter dem Schulsport die zentrale Nutzergruppe dar.

Die Vereinsbefragung legt, differenziert nach Trägerschaft, folgende Einschätzung der Sportvereine zur aktuellen Situation hinsichtlich Verfügbarkeit, baulichem Zustand und Größe der Sportstätten (Turn- und Sporthallen, Sportplätze, Hallenbäder) offen:

Der bauliche Zustand der Turn- und Sporthallen wird mehrheitlich als „befriedigend“ bezeichnet (47,3% - „gut“: 26%, „unbefriedigend“: 26,7%). Am besten schneiden in der Beurteilung dabei die Hallen ab, die sich weder in eigener, noch in kommunaler, sondern in sonstiger Trägerschaft befinden (z.B. kommerzielle Anlagen): 36% der Vereine bewerten deren baulichen Zustand mit „gut“ (Nutzer eigener Hallen: „gut“ 30%, Nutzer kommunaler Hallen: „gut“ 25,7%). In den kommunalen Hallen, in denen Pflegeverantwortung übernommen wird, beurteilen 50% der nutzenden Vereine den baulichen Zustand mit „unbefriedigend“.

Den baulichen Zustand der Sportplätze beurteilen die meisten Vereine (43,8%) als „befriedigend“ („gut“: 29,2%, „unbefriedigend“: 27,1%). Die Note „gut“ wird am häufigsten bei der Bewertung der kommunalen Sportplätze vergeben (29,3%). Bei der Bewertung der eigenen und der sonstigen Sportplätze wird der bauliche Zustand von jeweils 25% der Vereine, die diese Anlagen nutzen, mit „gut“ bewertet.

Den baulichen Zustand der Hallenbäder beurteilt die Mehrheit der Vereine, die kommunale Hallenbäder nutzen (54,8%), mit „befriedigend“ (57,7%), 7,7% mit „unbefriedigend“ und 34,6% mit der Note „gut“.

Zur Verfügbarkeit der Turn- und Sporthallen urteilen die meisten Vereine mit „befriedigend“ (45,6% - „gut“: 39,7%, „unbefriedigend“: 14,7%). Bei der Bewertung schneiden die eigenen Hallen und die sonstigen Hallen am besten ab: 50% der Vereine, die über eigene Hallen verfügen, beurteilen deren Verfügbarkeit mit „gut“ und 46,4% der Nutzer sonstiger Hallen urteilen mit „gut“. Die Nutzer kommunaler Hallen vergeben am wenigsten häufig die Bewertung „gut“ (38,8%).

Die Verfügbarkeit der Plätze wird im Durchschnitt von der Mehrheit der Vereine als „gut“ bewertet (58% - „befriedigend“: 16%, „unbefriedigend“: 26%). Drei Viertel der Vereine, die eigene Plätze nutzen, beurteilen deren Verfügbarkeit mit „gut“, 55,8% der Nutzer kommunaler Plätze bewerten die Verfügbarkeit dieser Plätze mit

„gut“ und 62,5% der Nutzer sonstiger Plätze beurteilen deren Verfügbarkeit mit „gut“.

Die Verfügbarkeit der kommunalen Hallenbäder wird von den meisten Vereinen (46,2%) als „befriedigend“ angesehen. 26,9% urteilen mit „gut“ und ebenfalls 26,9% mit „unbefriedigend“.

Die Größe der Hallen wird im Durchschnitt mehrheitlich mit „gut“ beurteilt (46,2% - „befriedigend“: 38,5%, „unbefriedigend“: 15,4%). Auch die Größe der genutzten Plätze wird von der Mehrzahl der Vereine als „gut“ bewertet (55,3% - „befriedigend“: 27,7%, „unbefriedigend“: 17%).

Als ein großes Problem wurde von den Sportvereinen der umfangreiche Vertrag zur Hallen-nutzung angegeben. Für den Umgang damit ist ein umfangreiches Hintergrundwissen bei Vereinsvorständen erforderlich geworden, in Teilbereichen (z. B. Steuerrecht, Finanzverwaltung, Organisation, Versicherungsrecht) sogar Fachwissen. Hierfür bringen die Sportvereine kein Verständnis auf, was nach Meinung von Sportsachbearbeitern nicht verwunderlich ist, da sie weder „die Zeit noch das Know-how“ für das Ausfüllen besitzen.

Hier sind vertragliche Regelungen, die Rechte und Pflichten der Vertragspartner klarstellen, für beide Vertragspartner allerdings notwendig.

1.3.1.3 Kennzeichen der Sportstättensituation

Im Projektverlauf kristallisierten sich am Beispiel der Stadt Köln folgende charakteristische Probleme im Sportstättenbereich der Städte und Gemeinden heraus:

- Wie in vielen anderen Städten und Gemeinden in Deutschland stellt auch in der Metropole Köln die Sanierung der vorhandenen Sportstätten die Hauptaufgabe dar. Neu- und Umbauten sowie umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen sind vor dem Hintergrund der veränderten Sportnachfrage zwar dringend erforderlich, können angesichts der weiterhin knappen Mittel (trotz der Sportpauschale) jedoch nicht allein von den Kommunen gestemmt werden. Notwendig erscheint eine höhere Partizipation der Beteiligten, insbesondere der Sportvereine.
- Als Folgen der Mittelknappheit und veränderter Aufgabenstellungen im Sportstätten-bereich zeigen sich in den Kommunen - wie auch der Stadt Köln - drei wesentliche Entwicklungen
- Ausgliederung von Fachressorts in Eigenbetriebe,
- Übergabe von Verantwortung an Sportvereine,
- Erhebung von Hallennutzungsgebühren.
- Derzeit können bei den Turn- und Sporthallen in vielen Kommunen notwendige Sanierungen aufgrund fehlender Mittel nicht durchgeführt werden. Der „Sanierungsstau“ ist dabei vor allem auf das hohe durchschnittliche Alter der Sportstätten zurückzuführen - die meisten kommunalen Hallen in Deutschland wurden in den 60er und 70er Jahren erbaut.
- In Köln ist nach Einschätzung der Sportsachbearbeiter der Bezirksverwaltungen der Gebäudezustand der Hallen im Durchschnitt befriedigend, wobei der Bauzustand einzelner sehr unterschiedlich ausfällt. Die Instandhaltung der Hallen erweist sich angesichts der begrenzt zur Verfügung stehenden Mittel als

durchaus schwer zu bewältigende Aufgabe. Größere Mängellagen werden von den Sportsachbearbeitern hauptsächlich den Sanitärbereichen zugeordnet.

- Als typisches, grundlegendes Problem im Umgang mit den Hallen werden in Gesprächen mit Experten unterschiedliche Interessen von Schulen und Vereinen genannt. Während der Umgang eines Großteils der Vereine als pflegsam betrachtet wird, erscheint die Einstellung der Schule mit ihren Akteuren (Schulleitern, Sportlehrern und Schülern) häufig als eher „gleichgültig“.
- Als für Metropolen weitere charakteristische Besonderheit im Sportstättenbereich können - wie in der Stadt Köln beobachtet - die Problemlagen der Sportanlagen in sozial schwachen Gebieten angesehen werden. Durch Vandalismus ist die Pflege und Instandhaltung dort schwieriger zu bewältigen.
- Als typisches Problem des kommunalen Sportstättenmanagements offenbart sich vor allem zur Behebung kleinerer Mängel ein optimierbarer „lokaler“ Informationsfluss zwischen Nutzern (Sportvereine, Schulen), zuständigen Personen (Schulhausmeister, Hallenwarte) und verantwortlichen Verwaltungsstellen (Sportsachbearbeiter). Zur Behebung von kleineren Mängeln aporetisch erweist sich ferner das Fehlen von kurzfristig einsetzbaren Mitteln der verantwortlichen Verwaltungsstellen.
- Es zeigt sich dabei, dass die Informationsweitergabe über auftretende Mängel und Beschädigungen in den Hallen sowohl von Seiten der Schulen als auch von Seiten der Vereine häufig lückenhaft ist. Auch Informationen über Vorhaben (z.B. Veranstaltungen) werden von den Schulen häufig nicht adäquat weitergegeben. Grundsätzlich scheinen dabei zwischen Schul- und Vereinssport nur wenige Kontakte zu bestehen.
- Im Sektor Sportstätten besteht in der Stadt Köln, wie bei der überwiegenden Mehrzahl der deutschen Kommunen, eine Verflechtung von Zuständigkeiten unterschiedlicher Ämter. Es entsteht hierdurch ein hoher Kommunikationsbedarf, der von den Ämtern häufig nicht adäquat erfüllt wird. Vorhandene Ressourcen werden auf diese Weise nicht optimal genutzt. Als Beispiele können genannt werden:
 - Leerstand von Hallen trotz hoher Bedarfe,
 - Unnötige Verzögerungen bei der Sanierung.
- Diese Formen mangelnder intersektoraler Zusammenarbeit bzw. Kommunikation zwischen den involvierten Fachämtern kann somit als weiteres typisches Problem des kommunalen Sportstättenmanagements diagnostiziert werden.
- Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Kluft zwischen den Raumangeboten von kommerziellen Anbietern und Sportvereinen ist eine hohe Bereitschaft der Sportvereine zur eigenverantwortlichen Schaffung und Steigerung der Attraktivität von Sporträumen zwar zu erwarten, zeigt sich jedoch nur sehr bedingt. Innovative Modelle zur eigenverantwortlichen Lösung der Sportraumproblematik können auf Seiten der Sportvereine nur vereinzelt gefunden werden.
- Als hemmend für eine innovative Sportraumpolitik der Vereine erscheint ihre über Jahre gewachsene Anspruchshaltung gegenüber den Kommunen. Eigenverantwortliche Lösungen werden gegenüber den kommunalen häufig erst nachrangig gesucht.
- Die Einsicht in die kommunale Haushaltssituation und die daraus resultierende Notwendigkeit einer zunehmenden Eigenverantwortung kann bei den

Sportvereinen nur eingeschränkt erkannt werden. Die Sportvereine zeigten hier bislang kaum Gesprächsbereitschaft bzw. problemadäquate Konzepte oder Handlungsansätze.

1.3.2 Sportgelegenheiten

1.3.2.1 Ausgangssituation

Folgende Ausgangssituation erscheint für die Situation der Kommunen und insbesondere der Metropolen im Bereich Sportgelegenheiten typisch:

- Sportgelegenheiten werden für die Sportausübung zunehmend genutzt. In einigen Kommunen (z.B. Bocholt, Mönchengladbach) wurde deutlich, dass mehr Sport auf Sportgelegenheiten als auf Sportanlagen getrieben wird. Dabei werden insbesondere auch neue Sportorte wie Brückengeländer, Mauern oder Parkplätze entdeckt. Besondere Bedeutung kommt in diesem Prozess der Identität stiftenden Wirkung des Sports für Gruppen zu („Jugendkultur“).
- Die am häufigsten genutzten Sportgelegenheiten sind Grünflächen bzw. Wiesen. Der Nutzungsgrad von bestehenden Grünflächen differiert dabei nach Aussagen von Experten deutlich, wobei die Frequentierung bei einigen Grünflächen in Köln niedrig ist (z.B. Bocklemünd-Mengenich, Porz-Finkenbergr). Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Nutzung und den Randbedingungen Lage, Nutzungsmöglichkeiten/ -vielfalt und Oberflächenbeschaffenheit ist nicht zu finden.
- Ein weiterer zentraler Ausübungsort für Sportarten, die auf Sportgelegenheiten betrieben werden, sind Straßen und Plätze.
- Der öffentliche für Spiel, Sport und Bewegung nutzbare Raum ist - ähnlich wie in der Stadt Köln - als ein knappes Gut zu betrachten, das es fortwährend zu sichern gilt.
- Eine systematische Analyse von vorhandenen Sportgelegenheiten im öffentlichen, städtischen Raum ist nur in wenigen Kommunen vorzufinden.
- Sport und Bewegung als Querschnittsaufgabe der Kommunalpolitik findet sich in den einzelnen Fachbereichen der Kommunalverwaltung nur punktuell wieder.

1.3.2.2 Anforderungen

Vor dem Hintergrund der Ausgangssituation im Bereich „Sportgelegenheiten in Städten und Gemeinden“ ergeben sich folgende Anforderungen:

- 1) Sicherung bestehender und Schaffung neuer Freiflächen durch
 - a) Aktivierung von Brachflächen für den Sport, Renaturierung,
 - b) Öffnung von Schulhöfen,
 - c) Ersatzflächen,
 - d) Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit für Sportgelegenheiten,
 - e) Nutzung übergeordneter, (intersektoraler) sowie privater Fördermöglichkeiten.
- 2) Attraktivierung vorhandener Flächen durch
 - a) Ermöglichung multifunktionaler Nutzung,
 - b) Förderung des Erlebniswertes (Abenteuer, Naturerleben),

- c) Förderung organisierter Angebote auf Sportgelegenheiten (aufgrund besser frequentierter Nutzung, aber auch zur Finanzierung),
- d) Beteiligung von Betroffenen und Aktiven fördern: Trägerschaft, Partizipation,
- e) Nutzung übergeordneter, (intersektoraler) sowie privater Fördermöglichkeiten,
- f) Verkehr beruhigende Maßnahmen und Förderung des Nebeneinanders von Verkehr und Sport.

Als besondere Anforderung an die kommunale Verwaltung ist bei der Schaffung und Attraktivierung von Sportgelegenheiten eine Optimierung der intersektoralen Zusammenarbeit der Verwaltung, auch auf regionaler Ebene, erforderlich. Ein weiteres, dringendes Erfordernis für die Schaffung von Sportgelegenheiten ist das kreative Vorgehen beim Umgang mit Haftungs- und Versicherungsfragen.

Deutlich wurde im Projektverlauf, dass sowohl für eine Steuerung bzw. Kanalisierung von „neuen Sporträumen“ als auch zur Deckung klassischer Bedarfe nach Spielräumen für Kinder und Grünflächen zum Laufen für viele weitere sportliche Aktivitäten systematische Sport- und Sozialraumanalysen notwendig werden. Diese Analysen machen einen konkreten Handlungsbedarf sichtbar und geben Ansatzpunkte für Verbesserung.

2. Ergebnisse des umsetzungsbezogenen Teils

2.1 „Netzwerk Sport und Bewegung Köln-Mülheim“

Der Handlungsbedarf zum Aufgreifen der Potenziale von Sport und Bewegung in Metropolen ergibt sich vor allem aus den sozialen Ungleichverteilungen und den unterschiedlichen Zukunftschancen von Kindern und Jugendlichen in unterschiedlichen Sozialräumen. Im Projekt wurde im Zuge des dialogischen Verfahrens der Bezirk Mülheim als modellhafter Sozialraum für den Abbau von organisatorischen und kommunalen Problemstellungen ausgewählt. Es entstand das „Netzwerk Sport und Bewegung Mülheim“ mit eigenem Netzwerkbüro im Bezirksrathaus Mülheim.

2.1.1 Ergebnisse

Die Netzwerkevaluation in Form einer schriftlichen Befragung der Sportvereine, Schulen, Jugendzentren und Kindertageseinrichtungen in Mülheim (n=78) erbrachte die folgenden Ergebnisse:

- Es wurde ein Netzwerk geschaffen, das der Großteil der Sportvereine und sozialen Einrichtungen im Bezirk Mülheim kennt (ca. 70%).
- Im Netzwerk wurden von den Einrichtungen vielfältige Themen besprochen - insbesondere gemeinsame Angebote, die Vermittlung von Personal und Probleme der Einrichtungen.
- Über 70% der Einrichtungen sind über die Gespräche mit anderen Einrichtungen und Vereinen zum besseren Verständnis über die Probleme der Anderen gekommen.
- Bei ca. 37% blieb der Kontakt auch außerhalb der Veranstaltungen bestehen.
- 42% der Institutionen (n=20) geben an, dass es durch das Netzwerk Ideen für neue Maßnahmen und Projekte gab: insgesamt 39 verschiedene Ideen/Projekte.
- Bei 10 Projekten fanden drei Partner zusammen; bei 7 Projekten waren vier verschiedene Institutionen beteiligt. Sportvereine waren die häufigsten Kooperationspartner.
- Die Projekte beinhalteten: gemeinsame Nutzung von Sportflächen, gemeinsame Angebote, Austausch von Personal bzw. Übungsleitern, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit.
- Von den Projekten sind zwei abgeschlossen, 13 in Umsetzung und 12 in Planung. Bei den sechs Vorhaben, die nicht weiter verfolgt werden, liegen die Gründe vor allem in fehlenden finanziellen Mitteln und einem zu hohen Zeitaufwand.
- Der Nutzen des Netzwerks wird von einem Viertel der Einrichtungen als sehr hoch bis hoch eingestuft, von 40% als „mittel“.
- 74% der Einrichtungen im Sozialraum haben auch zukünftig Bedarf an Begleitung und Beratung. Fast 50% der Sportvereine geben jedoch keinen weiteren Bedarf an.
- Im Bereich Sportstätten führten (dialogische) Veranstaltungen des Netzwerks (Runder Tisch, Arbeitskreis, Workshop) zu einer genauen Problemdefinition (z.B. Umgang mit Sporthallen von unterschiedlichen Nutzern), zum Finden von Good-Practice-Beispielen (z.B. bestehende Kooperationen zwischen Sportvereinen und Schulen) und zur gemeinsamen Suche nach Lösungswegen.

- Im Bereich Sportgelegenheiten wurde von ausgewählten Netzwerkteilnehmern das Projekt „BikePark Donewald“ intersektoral konzipiert und auf den Weg gebracht.

2.1.2 Methodenreflexion

2.1.2.1 Leistungen und Potenziale von Netzwerken

Über die Methoden und Instrumente des „Netzwerk Sport und Bewegung Mülheim“ kommt das Projekt zu den folgenden Ergebnissen / liegen folgende Erfahrungswerte vor:

- 1) Die Sportvereine sind bislang kaum in kleinräumige, kommunale Netzwerke und Initiativen eingebunden. Zwar existieren einige Teil-Initiativen bzw. bilaterale Kooperationen zwischen Sportvereinen und sozialen Einrichtungen, aber sie sind im Sozialraum wenig bekannt und werden für die Öffentlichkeitsarbeit der Sportvereine und der Einrichtungen nicht genutzt. In größere kommunale Netzwerke (Seniorennetzwerke, Stadtteilkonferenzen, etc.) sind Sportvereine nur sehr vereinzelt eingebunden. Allerdings besteht erfahrungsgemäß bei etwa einem Viertel bis einem Drittel der Sportvereine Interesse, sich in Netzwerken produktiv und über einen längeren Zeitraum einzubinden.
- 2) Der gesellschaftspolitische Bedarf an Integrationsbeiträgen des Sports ist spürbar gewachsen.
Das Interesse am Thema „Kooperationen im Bereich Sport und Bewegung“ lässt sich folgendermaßen differenzieren:
 - a) Es besteht von allen interessierten Einrichtungen Interesse am Kennenlernen anderer Einrichtungen und dem „Kontakte-Knüpfen“. Dies ist insbesondere bei Schulen sehr hoch, die Sportvereine als geeignete und günstige Partner für die offene Ganztagsgrundschule wahrnehmen. Auch die Kitas waren am Thema stark interessiert; allerdings fehlten diesen die Mittel, um Kooperationen mit Sportvereinen (wenn auch nur symbolisch) zu bezahlen.
 - b) Von hohem Interesse für die Einrichtungen ist ein möglicher organisatorischer Gewinn über den gegenseitigen Austausch von Ressourcen (Mitgliedervermittlung, Räume, Sportgeräte, Honorare für die Sportvereine) oder die Entwicklung von gemeinsamen Angeboten.
 - c) Die Einrichtungen knüpfen an Veranstaltungen des Netzwerks auch Erwartungen hinsichtlich persönlicher Weiterbildung und der Wissensvermittlung.
 - d) Das Interesse an der Teilnahme an den Veranstaltungen zu Zusammenarbeit ist auch mit den Aspekten „persönliche Prestigegewinnung“ und „gesellschaftliche Mitsprache“ verknüpft.
 - e) Das Interesse an Kooperationen im Bereich „Sport und Bewegung“ wird durch einrichtungsübergreifende Zielsetzungen der jeweiligen Träger beeinflusst. So ist die Weiterentwicklung des Themas „Bewegung“ im Bildungsauftrag der Kitas enthalten, allerdings sind dort Kooperationen mit Sportvereinen weniger angedacht. Diese Perspektive wäre in der kommunalen Bildungsdiskussion weiter voran zu treiben. Aufgrund der hohen Bereitschaft der ErzieherInnen, eigene Bewegungsangebote durchzuführen, wurde eine Tanzfortbildung für „kreativen Kindertanz“ im Rahmen des Projekts durchgeführt.

- 3) Im Vergleich mit den sozialen Einrichtungen ist bei den Vereinen ein eingeschränktes Interesse am Thema „Zusammenarbeit und Kooperation“ erkennbar. Dies führt dazu, dass die verstärkte Suche von Akteuren aus dem Schul- und Kindertagesstättenbereich nach Partnern unter den Sportvereinen nur begrenzt Resonanz bzw. Adressaten findet. Das Interesse der Sportvereine konzentriert sich dabei insbesondere auf die „Offene Ganztagschule“ sowie mögliche Mitgliedergewinnung und Talentsuche.
- 4) Netzwerke verbessern die Sensibilisierung der teilnehmenden Einrichtungen über Problemstellungen und neue Herausforderungen im Themenbereich „Bewegung und Sport“. So gab es insbesondere in den Arbeitskreisen und in den Workshops der Runden Tische einen intensiven Austausch über den Stand der Bewegungsentwicklung und den Veränderungsbedarf in den Bereichen Angebote, Bewegungsflächen, Finanzierung sowie Motivierung von Kindern und Jugendlichen.
- 5) Netzwerke verbessern organisatorische Kontakte und Gruppenkontakte im Sozialraum. Sie bringen dabei unterschiedliche Kulturen der Einrichtungen zusammen und bauen Barrieren ab (z.B. zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen). So wächst ein Verständnis für das Engagement und den Arbeitsalltag zwischen Vereinen, Kitas, Schulen und Jugendzentren. Es wurde offensichtlich, dass Sportvereine sehr stark persönliche Ressourcen einbringen, die die staatlichen Jugendeinrichtungen in ihrer normalen Arbeitszeit zur Verfügung haben.
- 6) Netzwerke sind in der Lage, über unterschiedliche Instrumente (Maklerfunktion, gezielte Ansprache, Workshop-Veranstaltungen und Arbeitskreise) den Kommunikationsfluss der Einrichtungen im Sozialraum zu verbessern. Hierbei erwies sich das Instrument der aufsuchenden Netzwerkarbeit als sehr nützlich zur Sensibilisierung und Motivierung der Einrichtungen. Durch das Aufbauen eines Vertrauensverhältnisses wurde die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit gelegt. Die Einrichtungen, für welche Kooperationen bereits ein Thema waren, hätten nach eigener Aussage den Schritt, auf andere Einrichtungen zuzugehen, ohne einen „aktivierenden Netzwerker“ nicht getan.
- 7) Netzwerke stoßen den Austausch von Ressourcen an und helfen dabei, kurzfristige Probleme der Einrichtungen zu lösen. Dies geschieht über
 - a) den organisierten Austausch (Beispiel: Nutzung der Kletterwand einer Schule durch den benachbarten Kindergarten) sowie
 - b) die Schaffung neuer Settings, in denen Diskussionen auf gleicher Ebene mit der öffentlichen Verwaltung bzw. den Trägern oder Dachorganisationen (Beispiel: Klärung von Problemen mit Hallenzeiten durch die Anwesenheit des Schulverwaltungsamts bei einem Runden Tisch) möglich werden.
- 8) Netzwerke im Bereich „Sport und Bewegung“ sind in der Lage, essentielle Beiträge zur Organisationsentwicklung der Einrichtungen zu liefern. Hierzu ist jedoch eine sehr enge Zusammenarbeit mit den Einrichtungen notwendig, die sehr zeitaufwändig ist. Es zeigte sich im Projekt, dass ein stärkerer Verpflichtungscharakter nach einer Phase der Ideenentwicklung entwickelt werden muss. So sollten bei einer Fortführung des Projekts konkrete, umsetzbare Ziele vereinbart werden, die in bestimmten Abständen gemeinsam mit dem Netzwerkbüro überprüft werden.

- a) Netzwerke sensibilisieren und motivieren dabei für mögliche, neue „Geschäftsbereiche“ und generieren Ideen für gemeinsame Angebote und Projekte der Einrichtungen.
 - b) Durch Netzwerke entsteht ein Wissenspool, auf den die Einrichtungen bei Bedarf zurückgreifen können. Der Wissenspool entsteht dabei durch
 - i) die Dokumentation der Ergebnisse von Netzwerkprozessen vom Netzwerkbüro (z.B. Protokolle von Arbeitskreisen),
 - ii) die Auseinandersetzung/Reflektion der Einrichtungen bzw. ihrer Vertreter über Netzwerkprozesse.
 - c) In Netzwerken werden organisatorische Lernprozesse angestoßen. Durch die konkrete Gegenüberstellung ergeben sich im Prozess Ansätze für kreative Problemlösungen der sehr unterschiedlichen Perspektiven der Akteure. Allerdings zeigte sich in der Umsetzung, dass die finanziellen Ressourcen gesichert sein müssen. Es geschieht ein Lernen in und durch Netzwerke mit den darüber vermittelten Wirklichkeitsbezügen.
 - d) Für die Einrichtungen ergeben sich besondere Potenziale im Bereich der Personalentwicklung. So ist etwa für die Sportvereine eine Verbesserung der Ressource ehrenamtliche Mitarbeit möglich (z.B. über die Zusammenarbeit mit der Freiwilligen-Agentur oder Werbung in den Einrichtungen).
- 9) Netzwerke bringen Anliegen der Partner in die Öffentlichkeit und auf die politische Agenda. Sie verbessern damit das politische Gewicht der teilnehmenden Gruppen/ Initiativen/ Organisationen. Dies wurde auf den Runden Tischen praktiziert.
- 10) Netzwerke sind in der Lage, auf unterschiedlichen Akteursebenen den intersektoralen Austausch zu fördern. Neben der Ebene der Netzwerkteilnehmer gilt dies insbesondere auch für die Ebene der öffentlichen Verwaltung sowie die Ebene der Kommunalpolitik.

2.1.2.2 Einschränkungen und Hemmnissen von „Netzwerken Sport und Bewegung“

Folgende Einschränkungen und Hemmnisse für Zusammenarbeit und Kooperation sind im Bereich „Sport und Bewegung“ von Einrichtungen im Sozialraum erkennbar:

- 1) Die unterschiedlichen Einrichtungen fußen auf unterschiedlichen Organisationskulturen. Die unterschiedlichen Kulturen und Zielgruppen (z.B. problematisches Klientel in Jugendzentren) führen zu deutlichen Berührungspunkten zwischen den Einrichtungen. Dabei spielen auch unterschiedliche Strukturen der Ehren- und Hauptamtlichkeit eine Rolle.
 - a) In den Kindertagesstätten sprechen sich viele Eltern und städtische Träger gegen den Einsatz von Ehrenamtlichen aus, da sie ein niedrig qualifiziertes Angebot fürchten.
 - b) Die Sportvereine sind reserviert gegenüber externen Ehrenamtlichen, die sie in ihre Strukturen integrieren müssten.
- 2) Es fällt den Einrichtungen schwer, Zeit- und Personalressourcen zur Verfügung zu stellen, um den zusätzlichen Arbeitsaufwand, der durch die Beteiligung am Netzwerk entsteht, zu bewerkstelligen.

- 3) Die Einrichtungen übernehmen zum Teil nur eingeschränkte (Eigen-) Verantwortung für die gemeinsam entwickelten Kooperationsideen. Zurückzuführen ist dies u.a. auf
 - a) eingeschränkte Entscheidungsbefugnisse (z.B. Arbeitsbestimmungen, Inhalte, finanzielle Ausgaben). Zur Weiterbearbeitung von Kooperationen wird dabei Überzeugungsarbeit auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. auch Träger) erforderlich.
 - b) auf durch Gruppendynamik entstehende, ungesicherte Entscheidungen (durch die Veranstaltungen werden Ideen entwickelt, weil dazu aufgefordert wird. Im Alltag erscheinen diese dann nicht mehr ganz so relevant bzw. umsetzbar).
- 4) Das Thema „Sport und Bewegung“ scheint bei vielen Einrichtungen nicht an herausgehobener Position der bedeutsamen Handlungsfelder zu stehen.
- 5) Viele Vorhaben zu gemeinsamen Projekten scheitern an fehlender finanzieller Unterstützung.
- 6) Die Sportvereine sind es im Gegensatz zu den pädagogisch ausgerichteten Einrichtungen nicht gewohnt, kognitive Methoden des Netzwerks wie Brainstorming oder Gruppendiskussion einzusetzen. Es kann angenommen werden, dass viele Vereinsvertreter sich zum Teil überfordert fühlen und daher zu Workshops und Arbeitsgruppen nicht erschienen sind. Hier sind andere Arbeitsweisen mit den Sportvereinen zu entwickeln (z.B. kleine Abstimmungstreffen bei Kooperationen) oder sie sind an diese Arbeitsweisen langsam heranzuführen.

2.1.2.3 Erkenntnisse für das Netzwerkmanagement / die Netzwerkmethoden

Strukturelle Voraussetzungen

Die Arbeit eines zentralen Netzwerkbüros ist als sinnvoll einzuschätzen, um vor Ort als Ansprechpartner präsent zu sein. Allerdings zeigte sich der Bedarf an festen Sprechstunden als eher gering. Wichtiger erscheint eine flexible Erreichbarkeit, wie z.B. über Handy, um für Sportvereine auch in den Abendstunden erreichbar zu sein.

Personelle Voraussetzungen

Empfehlenswert sind fundierte Kenntnisse über das Themengebiet „Sport und Bewegung“, um die Einrichtungen und Sportvereine selbst fachlich beraten und fortbilden zu können. Optimal ist eine Besetzung mit einer Person, die Erfahrungen im Unterrichten und Beraten mitbringt. Als Erfolg ist der Einsatz eines Netzwerkers zu bewerten, der die Arbeitsweisen und Vorstellungswelten der verschiedenen Einrichtungen wie Kita, Schule, Jugendzentrum und Sportverein kennt, der also „unterschiedliche Sprachen spricht“.

Gewinnung von Netzwerk- bzw. Kooperationspartnern

1) Bei öffentliche Veranstaltungen

Bei den öffentlichen Veranstaltungen bestand ein großer Zuspruch, wenn es einen direkten Bezug zur Einrichtung gab. Die „Runden Tische“ zogen die Einrichtungen zu den Themen „Jugend und Sport“ als auch „Sport- und Bewegungsflächen“ stark an.

Für den Erfolg im Sinne einer Erreichung öffentlicher Aufmerksamkeit ist ferner eine intensive Pressearbeit in der Vor- und Nachbereitung erforderlich.

2) Über den direkten Kontakt / die aufsuchende Arbeit

Der direkte Kontakt in der aufsuchenden Arbeit baute eine intensivere Beziehung auf als die öffentlichen Veranstaltungen. Ideen und Planungen wurden konkretisiert, Räumlichkeiten besichtigt und Probleme besprochen. Dies war ein unverzichtbarer Bestandteil der Netzwerkarbeit, denn alleine die lockeren Kontakte auf den öffentlichen Veranstaltungen hätten keine so starke Bindung hergestellt.

Themenarbeit im Netzwerk: Arbeitskreise

Der gute Besuch der Arbeitskreise ist im Wesentlichen auf eine sorgfältige Berücksichtigung der Wünsche der TeilnehmerInnen zurückzuführen. Es wurde dabei deutlich, dass ein klarer Themenbezug notwendig ist (z.B.: Wie baue ich eine Kooperation auf? Was sollte ich beachten? Wie finde ich einen passenden Partner? Etc.) Neben der Planung von Kooperationen war auch inhaltlicher Austausch und Diskussion zu Problemfeldern der Einrichtungen von Interesse.

Die Kleinräumigkeit von Arbeitskreisen wurde besonders dann relevant, wenn verschiedene Institutionen eines Sozialraums den Willen zur Zusammenarbeit entwickelten (und jetzt konkrete Projekte planen). Es erschien dann sinnvoller, die entsprechenden Partner eher in einen Arbeitskreis als in größere Veranstaltungen (Runder Tisch) einzubinden.

Bei den Arbeitskreisen wurde ein breites Spektrum von Moderationsmethoden eingesetzt. Neben klassischen Methoden wie der Kontaktbörse wurde die Bedeutung für ungezwungenes Beisammensein und lockeres Kennenlernen deutlich. Auch das „Bierchen danach“ führte dazu, Schwellenängste abzubauen und Partner zusammenzuführen.

2.1.2.4 Nachhaltigkeit: Betreuung von Netzwerken durch bestehende Strukturen

Bestehende Strukturen der öffentlichen Verwaltung und der Dachorganisationen des Sports erscheinen derzeit nur bedingt in der Lage, ein Netzwerk im beschriebenen Ausmaß (weiter) zu führen.

Für eine erfolgreiche Vernetzung empfiehlt es sich dringend, die strukturellen und personellen Voraussetzungen zu schaffen. Ein lokales Netzbüro und die Beschäftigung oder Einbindung von speziellem Fachpersonal, das insbesondere die unterschiedlichen Sprachen der einzelnen Politikfelder spricht, erscheint dabei unumgänglich. Nur auf diesem Weg kann der notwendige Aufbau von Vertrauen zwischen Netzkern und Organisationen wie auch zwischen den Organisationen untereinander erreicht werden.

Allerdings könnten vor allem die „lokalen Dachorganisationen“ - in Köln die Stadtbezirkssportverbände der neun Stadtbezirke - in Zusammenarbeit mit den Stadtteilmanagern des „Soziale Stadt - Programms“ und den lokalen Jugendpflegern auf den geknüpften Kontakten und erprobten Methoden aufbauen und punktuell einzelne Kooperationen zwischen Sportvereinen und sozialen Einrichtungen (weiter) betreuen und vorantreiben.

Unterhalb der Bildung von Netzwerken ermutigen die Erfolge der Runden Tische und Arbeitskreise dazu, den Dialog zwischen den Einrichtungen zu verstärken. Auf diesem Weg können ein besseres Verständnis der Probleme anderer Organisationen sowie das bloße Kennenlernen zu Erfolgen im Sinne einer besseren Zusammenarbeit der Einrichtungen im Sozialraum führen.

2.2 Das „Fitnessprogramm für Vereine“

Im „Fitnessprogramm für Vereine“ wurden für vier ausgewählte Vereine exemplarische Lösungen für eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung konzipiert und umgesetzt. Das Projektteam (Leitung und je zwei studentische Berater pro Verein) arbeitete dabei mit vier Vereinsberatern des Landessportbundes NRW zusammen.

Basierend auf Ansätzen des situativen Lernens sollten exemplarische Organisationsprobleme in den folgenden Themenfeldern gelöst werden:

- Ehrenamtliche Mitarbeit
- Angebotsgestaltung
- Vereinsführung und -organisation
- Vereinsziele und -strategien
- Vereinskultur
- Soziale Einbettung in den Sozialraum

In IST-Analysen über Vorstands- und Mitgliederbefragungen der Vereine wurde besonderer Wert auf die Messung bzw. Bewertung der Vereinskultur gelegt. Dies geschah mit Hilfe qualitativer Methoden und aktiver Teilnahme am Vereinsgeschehen. Diese erste Analysephase in den Vereinen diente dabei auch der Gewinnung von Vertrauen des Vereins bzw. der Verantwortlichen in die studentischen Berater. Am Ende der Analysephase wurde den Vereinen ein Ergebnisbericht mit Empfehlungen übergeben.

In der Konzeptionsphase wurden die in den Vereinsberichten genannten Empfehlungen in mehreren Workshops mit den Vereinen diskutiert und in Ziele und Maßnahmenplanungen umgesetzt. In der Umsetzungsphase standen die Vereinsberater des Projektteams beratend und begleitend zur Verfügung.

2.2.1 Ergebnisse der begleitenden Vereinsberatung: „Fitnessprogramm für Vereine“

Die Bestandsaufnahme nach Ende der einjährigen Begleitung erbrachte folgende Ergebnisse:

- **Verbesserung / Professionalisierung des Vereinsmanagements**
 - TV Dellbrück: Einstellung von Arbeitskräften für den Bereich OGTS, Einstellung von zwei Honorarkräften zur Entlastung der Geschäftsführung
 - Germania Mülheim: Entlastung von Funktionsträgern, Verbesserung der Kommunikationsstrukturen
 - TGC Porz: Bildung von Arbeitsgruppen, Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit

- Kölner Turnerschaft 1843: Neue Funktionsträger, Überarbeitung der Vereinsphilosophie und Konzept zur internen Kommunikation
- **Kooperation mit Einrichtungen im Sozialraum**
 - TGC Porz: AG Angebote (23 Jugendliche) an Schulen
 - KT 1843: Geplante Zusammenarbeit mit Berufskolleg
 - TV Dellbrück: Angebote im OGTS-Bereich
- **Schaffung neuer Sportangebote und Events**
 - TV Dellbrück: Neue Kurse (Thai Chi, Video-Clip-Dance), Angebote im OGTS Bereich
 - KT 1843: Lauftreff, Freizeitfußball, Pilates
 - Germania Mülheim: Bambini-Fußball
 - TGC Porz: Angebot für Tanz-Einsteiger
- **Verbesserung der Mitgliederbindung und ehrenamtlichen Mitarbeit**
 - KT 1843: Liste mit möglichen Tätigkeiten, Planung eines Ehrenamtstages
 - Germania Mülheim: WM-Feier mit Großleinwand
 - TGC Porz: Persönliche, direkte Ansprache von Mitgliedern
 - TV Dellbrück: Sportreisen - Angebot für Mitglieder

2.2.2 Besonderheiten prozessualer, netzwerkgesteuerter Beratung von Sportvereinen

Im Zuge der einjährigen Begleitung von vier ausgewählten Sportvereinen, der Vereinsanalyse und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Bevölkerungs- und Vereinsbefragungen kommt das Projekt zu folgenden Ergebnissen bzgl. der Besonderheiten von Vereinsberatung:

2.2.2.1 Bereitschaft zu Beratung

Bei den Sportvereinen existiert ein insgesamt eher geringes Interesse an Beratung. Es beschränkt sich im Wesentlichen auf klassische Vereinsbetätigungsfelder wie Finanzen und Steuern (23% bzw. 22% der Vereine bekunden einen Bedarf). Für neue Managementinstrumente wie z.B. Qualitätsmanagement zeigen die Vereine eine eher geringe Bereitschaft (15%).

Nach den praktischen Erfahrungen und den Befragungsergebnissen ist eine höhere Bereitschaft der Sportvereine für Beratung erreichbar durch

- 1) aktive Anfrage der Vereine (z.B. durch Bring-Strukturen in einem Netzwerk),
- 2) den Aufbau von Vertrauen bzw. die Verwendung persönlicher Kontakte und Beziehungen,
- 3) die Attraktivität von beteiligten Beratungspartner bzw. der Beratungsinstitutionen (im Projektfall neben LSB NRW und SSBK die Deutsche Sporthochschule Köln),
- 4) die Gewährleistung von Expertenhilfe, die zu praktischen Resultaten führt.

2.2.2.2 Beratungsverständnis

Moderne Beratungsansätze gehen davon aus, dass Beratung nicht in erster Linie „Hilfe von außen“ darstellen sollte, sondern vielmehr eine „Hilfe zur Selbsthilfe“. Beratung von Organisationen ist in diesem Verständnis stets in engem Zusammenhang mit organisatorischem Lernen zu sehen.

Mehr als in der Beratung von Profit-Organisationen ist in Sportvereinen darauf zu achten, dass sich (1) schon während des Prozesses der Beratung praktische Erfolge im Sinne erfolgreicher Maßnahmen einstellen sowie (2) ein enges Vertrauensverhältnis zwischen Beratern und Verein aufbaut. Beide Punkte erfordern eine praxisnahe Beratung „am Modell“ vor dem Hintergrund situativer Lernansätze.

Als Gründe für das Erfordernis spezieller Praxisnähe bei der Beratung von Sportvereinen lassen sich erkennen:

- 1) eingeschränkte Motivation zu Reflektion und Lernen von eher abstrakten Lerninhalten bei den Führungsverantwortlichen in den Sportvereinen,
- 2) geringe Zeitressourcen für Reflektion und Lernen von eher abstrakten Lerninhalten der Führungsverantwortlichen in den Sportvereinen,
- 3) teils geringe Management-Fähigkeiten und -Qualifikationen der Führungsverantwortlichen in den Vereinen,
- 4) langjährige Habituation der Sportvereine an die Lösung kurzfristiger, praktischer Probleme und daraus resultierende Wertschätzung des Beraters anhand der Erreichung praktischer Erfolge.

2.2.2.3 Beratungsablauf

Bei den einjährigen Begleitungen zur Vereinsentwicklung wurde die klassische Planungsabfolge von Analyse, Bewertung und Umsetzung zu Grunde gelegt. Nach den vorliegenden Erfahrungen lassen sich folgende Besonderheiten einer klassischen Planungsabfolge von Beratung bei Sportvereinen erkennen:

- Als erfolgreich erwies es sich in der Analysephase, einen möglichst detaillierten Einblick in die Organisationskultur zu gewinnen. Hierfür liegen vom Projekt folgende Argumente vor:
 - In Vereinen sind häufig starke Machtgruppen und Machtbeziehungen zu finden, die in der Organisationsstruktur nicht erkennbar sind.
 - Der Prozessablauf von Entscheidungen differiert von Verein zu Verein stark. Demnach bietet sich die Untersuchung an, welche Personen, welche Dauer und welche Integration der Mitglieder in die Entscheidung erfolgt.
 - Sichtweise des Vereins von Außenstehenden. Da Vereine häufig auf eine starke Innensicht neigen, erlangt eine Perspektive von außen eine umso höhere Bedeutung
 - Häufig sind starke Unterschiede in der Subkultur von Trainingsgruppen-Mitgliedern oder Spartenmitgliedern vorzufinden.
- Im Bereich der Bewertung der Analysedaten scheinen strategische Zielsetzungen im Sinne einer übergreifenden Organisationsentwicklung bei den Sportvereinen am erfolgreichsten implementierbar zu sein, wenn sie parallel bzw. im Zuge der

Erarbeitung von opera-, alltäglichen Zielsetzungen erfolgen. Als Katalysator einer Implementierung können dabei erfolgreiche Umsetzungen im Alltagsgeschäft bzw. dem operativen Zielbereich fungieren.

2.3 Sport- und Sozialraumentwicklung Mülheim

Innerhalb der Thematik „Sport- und Bewegungsraum Stadt“ wurde umgesetzt:

- 1) Eine Analyse von Sportgelegenheiten im Stadtteil Mülheim
- 2) Diskussion, Beschluss und Durchführung von Maßnahmen in einem dialogischen Verfahrensprozess über das „Netzwerk Sport und Bewegung Mülheim“.

Die Konzeption und Durchführung einer Analyse von Sportgelegenheiten geht dabei zurück auf einen Mangel an systematischen Analysen von städtischen Bewegungsräumen, den sowohl die Recherche über existierende Untersuchungen von Sportgelegenheiten als auch Gespräche mit der Stadt Köln offenbarten.

In Anlehnung an bestehende Analyseraster zu Sportgelegenheiten sollte daher eine beispielhafte „Sport- und Sozialraumanalyse in Köln-Mülheim“ durchgeführt werden.

Die Zielsetzungen des Arbeitsganges waren dabei,

- 1) Quantitative Erfassung und qualitative Bewertung der Sportgelegenheiten im Stadtteil Köln-Mülheim
- 2) Grafische Darstellung der Ergebnisse zur Verdeutlichung von Handlungsbedarfen
- 3) Überprüfung der Anwendung bestehender Analyseraster in urbanen Ballungsgebieten

Die im Stadtteil Mülheim durchgeführte Sport- und Sozialraumanalyse überprüft die Eignung von insgesamt 111 Sportgelegenheiten. Sie stellt somit im Wesentlichen eine Bestandanalyse dar und bildet den Ist-Zustand der vorhandenen Sportgelegenheiten des Stadtteils Köln-Mühlheim ab. Mit Hilfe der Untersuchung lassen sich jedoch keine Aussagen über die benötigte Art und Menge von Sportgel ableiten. Ein Hauptaugenmerk der Untersuchung lag auf der grafischen Darstellung der erfassten Daten.

Als erfolgreich im Sinne einer Sensibilisierung von Beteiligten erwies sich dabei insbesondere eine umfangreiche grafische Aufarbeitung der Ergebnisse. Das für städtische Sportgelegenheiten weiterentwickelte Analyseraster nach Balz ist dabei auch als Schritt hin zu einer umfassenden Datengrundlage zu sehen, wie sie im Bereich der Turn- und Sporthallen schon lange als Standard betrachtet wird.

Im Zuge des dialogischen Verfahrens („2. Runder Tisch“) stieß das Projektteam bei der Analyse von vorhandenen Flächen außerhalb des Stadtteils Mülheim auf die Brachfläche „Porzenacker“ im sozialen Brennpunkt „Donewald“.

In einem intersektoralen Planungsprozess wurde für das brachliegende Gelände eine „offene Bewegungsbaustelle“ in Form eines Bikeparks entworfen. Es kooperierten hierbei das „Netzwerkbüro Sport und Bewegung Mülheim“, das Jugend- und Nachbarschaftshaus Henry's H.O.P.E, die Katholische Grundschule „Am Portzenacker“, das Kinderheim „St. Josef Stift“ und das Landschaftsarchitektenbüro „ambientes“. Als Träger des Bikeparks wurde der christliche Sozialhilfeträger CSH e.V. des Jugendzentrums „Henry`s H.O.P.E“ angesprochen und für eine Zusammenarbeit gewonnen.

Bei der Umsetzung des Vorhabens „BikePark Donewald“ offenbarten sich folgende - womöglich exemplarische - praktische Erfahrungen:

- Vereine sind eher uninteressiert an der Klientel sozial benachteiligter Jugendlicher.
- Probleme der Klärung von Zuständigkeiten über die Brachfläche sowie der Klärung des Antragverlaufs ergaben sich.
- Ehrenamtliche Einbindung von Experten bei der Planung ist sinnvoll und möglich.
- Visualisierung des Vorhabens für Öffentlichkeitsarbeit ist sehr dienlich.
- Einbindung von weiteren Einrichtungen ist über Präsentation bei öffentlichen Veranstaltungen möglich.
- Verkehrssicherungspflicht zeigt sich als große Hürde bei der Umsetzung öffentlich begehbarer Sportgelegenheiten.
- Trägerschaft für einen Träger aus dem sozialen Bereich ist durchaus attraktiv.
- Finanzierung durch Dritte ist eher geringes Problem einer Umsetzung.
- Vor-Ort-Betreuung des Trägers erweist sich als organisatorisches Problem.

3. Einordnung der Ergebnisse

3.1 Seismographische Bedeutung der Situation in Köln

Sport und Bewegung ist für die Bevölkerung von wachsender Bedeutung, immer mehr Menschen treiben Sport oder sind bewegungsaktiv.

An den Sport werden steigende Erwartungen bzgl. seiner gesellschaftspolitischen Potenziale gerichtet, die die kommunale Sportpolitik und die Sportvereine nur unzureichend aufgreifen. Dies ist keine Kölner Spezialität, sondern ein allgemeiner Sachverhalt, der sich in allen Kommunen zeigt. Das zentrale Problem: die grundlegende Veränderung des Sports hat nicht zu einer entsprechenden Veränderung der Leitbilder, Konzepte und Instrumente geführt. Vor diesem Hintergrund ist die seismographische Bedeutung der Entwicklung in der Stadt Köln zu sehen.

Unter anderem hat das Projekt folgende Entwicklungen nachgezeichnet:

- Der Sport hat sich tatsächlich in entscheidenden Belangen dramatisch gewandelt (Individualisierung, Pluralisierung, neue Sportbedürfnisse, Veränderungen in den Organisationsformen, Veränderungen in der Beziehung zwischen Sport und Raum, Sportgelegenheiten).
- Der Strukturwandel ist in Köln besonders weit fortgeschritten: Die kommerziellen Sportanbieter haben eine ähnlich hohe Organisationsquote wie die Sportvereine. Es gibt einen sehr hohen Anteil der unorganisierten Aktivitäten.
- Die Sportvereine nehmen nur sehr partiell Kenntnis von den Veränderungen in ihrer Umwelt bzw. sind nur bedingt zu Anpassungsleistungen bereit/fähig.
- Es finden sich kaum Konzepte im Umgang mit den veränderten Bedürfnissen.
- Es finden sich viele Anzeichen für einen organisatorischen Individualismus. Jeder Sportverein operiert und handelt für sich. Die Potenziale von Sport und Bewegung bleiben daher weitgehend ungenutzt.
- Themen des Zusammenhangs zwischen Stadtentwicklung und Sportentwicklung in den Sportverbänden bzw. Dachorganisationen werden zwar gesehen, aber es fehlen geeignete Konzepte und Instrumente der Einflussnahme.
- Die kommunale Sportpolitik ist bei der Bewältigung des Strukturwandels in der Defensive.
- Eine aktive und kreative kommunale Sportpolitik ist angesichts der wachsenden Desintegrationsprobleme mehr denn je im Gemeinwohlinteresse.

3.2 Systematische Probleme

Das Projekt hat insbesondere folgende systematischen Probleme festgestellt:

- Es gibt angesichts des dramatischen Wandels des Sports ein Informations- und Wissensproblem im Sportsystem:
 - Die Veränderungen des Sportpanoramas werden nur unzureichend kommuniziert und von den Akteuren erfasst.

- Die gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozesse (Individualisierung, demographische Verschiebungen, Globalisierung) werden nicht (datenbasiert) veranschaulicht und erkannt.
- Es gibt das Problem des verzögerten organisationalen Lernens der Organisationen/Sportvereine aufgrund von eingeschränkten (Personal-) Ressourcen und traditionellem Management-Handeln.
- Es gibt seitens der Sportakteure das noch gravierendere Problem des ausbleibenden interorganisationalen Lernens (und Ressourcenaustauschs) auf der Mesoebene (Ebene der Organisationen und Institutionen). Sichtbar wird dies an meist fehlender Zusammenarbeit zwischen den Organisationen und ausbleibender gemeinsamer Interessenwahrnehmung und -artikulierung.
- Es gibt im Rahmen der kommunalen Sportpolitik und -verwaltung einen empfindlichen Mangel an Steuerungsinstrumenten bzgl.
 - Datengrundlagen,
 - Kooperationsleistungen,
 - Einflussnahme,
 - Leitbildvermittlung,
 - Organisationsberatung.
- Es gibt in der Steuerung der Sportentwicklung insgesamt einen mangelnden Sozialraumbezug.
- Das Problem der Interaktionsschwäche gegenüber anderen Organisationen wird im Sozialraum zunehmend defizitär, da
 - Gewalt- und Desintegrationsprobleme im Sport selbst nicht adäquat bearbeitet werden,
 - Kooperationswünsche anderer Organisationen nicht bedient werden können,
 - es Probleme in der fachlichen Auseinandersetzung gibt.

3.2.1 Zentrale Problemfelder

3.2.1.1 Schwächen des Sports auf der Vernetzungsebene („Mesoebene“)

Ein zentrales Problem stellt die Schwäche der Sportorganisationen im Bereich der Vernetzungsebene dar. Die Daten und die konkreten Erfahrungen im Sozialraum Mülheim korrespondieren mit repräsentativen Daten des neuen Sportentwicklungsberichts (FISAS-Nachfolge). Dort zeigt sich, dass die Sportvereine, wenn überhaupt, weitgehend nur zwei Partner haben (andere Sportorganisationen und Schulen). Sie haben mit anderen Worten nur einen reduzierten Zugang zum Sozialraum.

3.2.1.2 Strukturelle Inkongruenz

Es gibt eine strukturelle Inkongruenz zwischen Mitteln der Problemlösung und den Herausforderungen der Umwelt – eine strukturelle Lücke.

Die strukturelle Inkongruenz wird größer, die Schere öffnet sich weiter;

Problemlösungen erfordern einen grundsätzlichen Charakter.

Die Kunst wird darin bestehen müssen, Tradition und Innovation neu zu verbinden.

Dabei darf nicht übersehen werden, dass die Änderungen insbesondere die Strukturen betreffen und einen Paradigmenwechsel erfordern.

3.2.1.3 Organisatorischer Partikularismus

Das Hauptproblem der strukturellen Inkongruenz besteht im organisatorischen Partikularismus des Handelns der Sportakteure - ein Typus, der historisch nahe liegt, aber zunehmend defizitär wird.

3.2.1.4 Medium-Organisations-Paradox

Es gibt dabei ein Paradox im Vergleich zu anderen Politikbereichen:

Obwohl sie über kein mit dem Sport vergleichbares zentrales Leitmedium verfügen, sind die Steuerungsansätze der Gesundheitsförderung, der Jugendhilfe und der Sozialverwaltung hinsichtlich der Steuerungsproblematik weit fortgeschritten. Sie sind aus der Not innovativ.

Anders beim Sport. Obwohl das Sportsystem über ein attraktives Medium verfügt, ist das Sportsystem in Fragen der Steuerungsproblematik zurückgeblieben und befindet sich in einer konzeptionellen Lücke. Hier scheint es so zu sein, als würde der Erfolg des Mediums Innovation behindern.

3.3 Vorteile eines Netzwerkansatzes der Sportentwicklung

Wenn man die skizzierten Ergebnisse Revue passieren lässt, so lassen sich die komparativen Vorteile eines Netzwerkansatzes beobachten, die - unter den Bedingungen des Sportsystems (Ehrenamtlichkeit, Freiwilligenassoziationen, beschränkte Ressourcen, etc.) - offenbar Leistungen generieren, die im Rahmen der Bewältigung des Strukturwandels zwingend erforderlich sind.

Evolution von neuen Formen der Problembewältigung und -lösung heißt, dass in Köln-Mülheim verschiedene Strategien und Konzepte in Entwicklung, Erfolg und Nachhaltigkeit variierten. Dies kann nicht verwundern, wenn man die kurze Zeit der Intervention berücksichtigt, und wenn man sich klarmacht, dass Vertrauen eine zentrale Voraussetzung des Erfolgs von Netzwerkarbeit ist, und der Aufbau von Vertrauensstrukturen entsprechend zeitaufwendig ist. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass Leistungen generiert wurden, die im Sportsystem keine Tradition aufweisen.

Zutreffend bleibt aber:

Mit der Etablierung der Netzwerke konnte die Evolution von Konzepten, Lernstrategien und Formen des Organisationslernens bei den Sportakteuren konstatiert werden, die zur Bewältigung der Zukunft von zentraler Bedeutung ist.

Wenn man diese Ergebnisse einordnet, so erhellt daraus folgendes:

- 1) Es wurde neues Wissen produziert, ein Wissen, das von den einzelnen Akteuren nicht hätte generiert bzw. realisiert werden können.
- 2) Es wurde Kontextwissen generiert, d.h. Wissen über Zusammenhänge im charakterisierten Sozialraum; mit ihm ergab sich die Anschlussfähigkeit der Sportakteure.

- 3) Es wurde neues soziales Kapital erschlossen bzw. in andere Kapitalarten transformiert.
- 4) Es ergaben sich Phänomene des Organisationslernens in beiderlei Richtung (intraorganisational wie interorganisational).
- 5) Es wurden Kontakte zwischen verschiedenen Organisationen und Politikbereichen geschaffen.
- 6) Es gab einen kontinuierlichen Fluss von Informationen.

Man schätzt die Entwicklung angemessen ein, wenn man von der Evolution der entsprechenden Prozesse der Strukturbildung und Leistungen spricht bzw. von unterschiedlichen Stadien der regionalen Lernprozesse. So gab es sehr stabile Entwicklungen, aber auch wieder einen Zurückfall.

In allen Fällen zeigte sich die Überlegenheit eines Ansatzes des Kontextlernens und des intersektoralen Politikverständnisses gegenüber dem organisatorischen Partikularismus des Sportsystems.

Es zeigten sich darüber hinaus typische Entwicklungsphasen eines speziellen Organisationslernens: Vom „learning by doing“ bis hin zu ersten Ansätzen eines „reflexiven Lernens“.

Auch die Beendigung des Projekts ist ein Vorgang im Rahmen der Versuchsanordnung. Verschiedene Impulse wirken fort. Aber andere Entwicklungen stagnieren.

Daraus leitet sich eine Folgerung ab: Nachhaltigkeit ist nur gewährleistet, wenn entsprechende Strukturelemente regionalen Lernens und der Vertrauensbildung auf Dauer gestellt werden. Nur so lässt sich ein Zurückgleiten in den „atomaren Individualismus“ verhindern.

Daraus ergeben sich zwangsläufig Folgerungen für einen Paradigmenwechsel in Richtung Netzwerkarbeit und des Lernens in Kontexten.

Die skizzierten Elemente sind zunächst köln-spezifisch; sie sind aber auch übergreifend. Im Projekt sind im umsetzungsbezogenen Teil Problemlösungen erarbeitet worden, die vielversprechend sind, sich in einem schweren Umfeld bewährt haben und zweifellos auf andere Gebietskörperschaften übertragbar sind.

Gerade weil sie nahezu idealtypisch auf die Situation vieler Sportregionen passen, kann man sie durchaus als „Königsweg der Sportentwicklung“ betrachten, mit dem aus der Not eine Tugend gemacht werden kann.

Das Sportsystem steht vor der Notwendigkeit einer grundlegenden Umorganisation. Der Sport muss aus dem Denken und den Organisationsverständnissen der Industriegesellschaft neue Wege in die Wissensgesellschaft und ein grundlegend verändertes Sportpanorama finden. Erforderlich sind eine Revolution seines Selbstverständnisses, seiner Konzepte und Instrumente in den Städten und Kommunen sowie Regionen. Er muss aus dem Uhrmacherzeitalter hinaus und in das digitale Zeitalter hinein. Er muss stärker als bisher informations- und wissensbasiert arbeiten, er muss sowohl intra-organisationales als auch inter-organisationales Lernen ermöglichen. Er muss in den Organisationen vorhandenes (implizites) Wissen besser nutzen. Aus der Schwäche im Bereich des Handelns auf der Ebene der Organisationen und Verbände muss er eine Stärke machen.

Dies erfordert entsprechende Leitbilder, Konzepte und Handlungspläne, vor allem aber neue Instrumente.

Erforderlich ist ein Masterplan kommunaler Sportentwicklungspolitik, der diese Ansätze integriert bzw. ein integriertes Handlungskonzept, das auf die institutionell-organisatorischen Bedingungen des Sportsystems passt.

Erforderlich ist ein Paradigmenwechsel: Vom organisatorischen Partikularismus zu sozialraumbezogenen Netzwerken.

4. Kontakt

Deutsche Sporthochschule Köln
Institut für Sportsoziologie
Carl-Diem-Weg 6
50933 Köln

Richard Förg
0221 - 49 82 - 33 50

Holger Fuhrmann
0221 - 49 82 - 39 70

E-Mail

sport-in-metropolen@dshs-koeln.de

Internet

- Projekt „Sport in Metropolen“: www.sportnetzwerk-koeln.de
- Institut für Sportsoziologie: www.dshs-koeln.de/soziol/soziol.htm