

STAKEHOLDER-DIALOGUE IM SPORT



**Dokumentation des 22. Symposiums
zur nachhaltigen Entwicklung des Sports**

vom 10. – 11. Dezember 2015 in Bodenheim/Rhein

Schriftenreihe „Sport und Umwelt“ des Deutschen Olympischen Sportbundes

Als Druckerzeugnis lieferbar:

- Heft 19:** Sport und Klimaschutz. Dokumentation des 8. Symposiums zur ökologischen Zukunft des Sports vom 5. – 6. Oktober 2000 in Bodenheim/Rhein, 2001
- Heft 20:** Umweltkommunikation im Sport. Dokumentation des 9. Symposiums zur ökologischen Zukunft des Sports vom 6. – 7. Dezember 2001 in Bodenheim/Rhein, 2002
- Heft 21:** Sport und Tourismus Dokumentation des 10. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 28. – 29. November 2002 in Bodenheim/Rhein, 2003
- Heft 22:** Großveranstaltungen im Sport. Dokumentation des 11. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 27. – 28. November 2003 in Bodenheim/Rhein, 2004
- Heft 23:** Sport findet Stadt. Dokumentation des 12. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 09. – 10. Dezember 2004 in Bodenheim/Rhein, 2005
- Heft 24:** Umwelt-Qualitätsstandards im Sport. Dokumentation des 13. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 08. – 09. Dezember 2005 in Bodenheim/Rhein, 2006
- Heft 25:** Umweltbildung im Sport. Dokumentation des 14. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 07. – 08. Dezember 2006 in Bodenheim/Rhein, 2007
- Heft 26:** Klima- und Ressourcenschutz im Sport. Dokumentation des 15. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 13. – 14. Dezember 2007 in Bodenheim/Rhein, 2008
- Heft 27:** Sport und Biodiversität. Dokumentation des 16. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 11. – 12. Dezember 2008 in Bodenheim/Rhein, 2009
- Heft 28:** Nachhaltiges Sportstättenmanagement. Dokumentation des 17. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 10. – 11. Dezember 2009 in Bodenheim/Rhein, 2010
- Heft 29:** Kooperation Sport und Umwelt. Projektdokumentation, 2010
- Heft 30:** Nachhaltige Sportgroßveranstaltungen. Dokumentation des 18. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 09. – 10. Dezember 2010 in Bodenheim/Rhein, 2011
- Heft 31:** Nachhaltigkeitsstrategien von Sportverbänden. Dokumentation des 19. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 24. – 25. November 2011 in Bodenheim/Rhein, 2012
- Heft 32:** Bodenheim +20 – Perspektiven nachhaltiger Sportentwicklung. Dokumentation des 20. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 29. – 30. November 2012 in Bodenheim/Rhein, 2013
- Heft 33:** Nachhaltige Mobilität im Sport. Dokumentation des 21. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 12. – 13. Dezember 2013 in Bodenheim/Rhein, 2014
- Heft 34:** **Stakeholder-Dialoge im Sport. Dokumentation des 22. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 10. – 11. Dezember 2015 in Bodenheim/Rhein, 2016**

Gefördert durch den Deutschen Fußball-Bund



www.dosb.de

www.sportdeutschland.de

[f /sportdeutschland](https://www.facebook.com/sportdeutschland)

[f /olympiamannschaft](https://www.facebook.com/olympiamannschaft)

[t @TrimmyDOSB](https://twitter.com/TrimmyDOSB)

[t @DOSB](https://twitter.com/DOSB)

Inhaltsverzeichnis

Stakeholder-Dialoge im Sport – Eine Möglichkeit zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung <i>Hans-Joachim Neuerburg und Thomas Wilken</i>	4
Ziel, Struktur und Mehrwert von Stakeholder-Dialogen <i>Cornelia Arras-Hoch</i>	8
Stakeholder-Dialog bei Infrastrukturvorhaben – Das „Jahrhundertprojekt“ DFB-Akademie <i>Winfried Naß</i>	14
Stakeholder-Dialoge im Natursport <i>Hanspeter Mair</i>	17
Sind Stakeholder-Dialoge bei Sportlärmkonflikten hilfreich? <i>Bernard Kössler</i>	19
Stakeholder-Dialog in der Sportentwicklungsplanung <i>Jörg Wetterich</i>	21
Der DFB geht neue Wege: Systematische Stakeholder-Dialoge über gesellschaftliche Verantwortung <i>Stefanie Schulte</i>	27
Stakeholdermanagement – (auch) ein Thema für Sportverbände <i>Andreas Klages</i>	32
Teilnehmer/innen	34

STAKEHOLDER-DIALOGUE IM SPORT – EINE MÖGLICHKEIT ZUR ÜBERNAHME GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG

Hans-Joachim Neuerburg und Thomas Wilken

Einleitung

Für Organisationen, wie zum Beispiel Unternehmen, aber auch (Sport-)Verbände, gewinnen Dialogprozesse immer mehr an Bedeutung – vor allem im Hinblick auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung bzw. „Corporate (Social) Responsibility“, kurz CSR. Galt früher die Gesetzeskonformität, als ausreichender Nachweis verantwortlichen Handelns gegenüber der Gesellschaft, reicht diese heute bei weitem nicht mehr aus, da sie als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Heutzutage wird vielmehr ein permanenter Abgleich mit den Erwartungen und Ansprüchen der so genannten „Stakeholder“ erwartet. Darunter werden sowohl interne Anspruchsgruppen, wie z. B. Mitarbeiter, als auch externe Interessengruppen, wie kritische Nicht-regierungsorganisationen (NGOs), beispielsweise aus dem Bereich des Umweltschutzes subsumiert (vgl. Abb. 1). Mit dem Begriff „Shareholder“ werden die Aktionäre eines Unternehmens bezeichnet.

Zu den Stakeholdern einer Organisation zählen neben den Mitarbeitern beispielsweise Kunden, Zulieferer, Behörden, wissenschaftliche Einrichtungen, Interessensverbände, Regierungen etc. Diese gesellschaftlichen Akteure sind von den jeweiligen Aktivitäten einer Organisation direkt oder indirekt betroffen und stellen zum Teil Ansprüche und Forderungen, die einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Entwicklung und gesellschaftliche Akzeptanz einer Organisation bzw. eines Unternehmens haben können. In diesem Kontext spielt die Kommunikation über das verantwortliche Handeln (CSR) einer Organisation eine immer wichtigere Rolle, da CSR vermehrt mit „Nachhaltigkeits-Zielen“ in Verbindung gebracht wird.

„Corporate Social Responsibility (CSR) hat sich in den vergangenen Jahren als betriebswirtschaftliches Konzept etabliert und langfristig wird aufgrund veränderter gesellschaftlicher Erwartungshaltungen kein großes Unternehmen mehr ohne die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Belange innerhalb seiner Unternehmenstätigkeit auskommen.“ (Goldt 2011, 138)

Eine systematische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Anspruchsgruppen ist daher unabdingbar und erfordert ein kontinuierliches „Monitoring“ der organisationsspezifischen „Stakeholder-Landschaft“. Das heißt, dass zunächst die (für die jeweilige Organisation) relevanten Stakeholdergruppen zu identifizieren sind, ebenso wie deren Ansprüche und Erwartungen. Darauf aufbauend können dann entsprechende Kommunikationsstrukturen und -netzwerke entwickelt werden.

Jede Organisation, ob Unternehmen oder Sportverband, sieht sich heute einer Vielzahl von gesellschaftlichen Einflüssen und Ansprüchen ausgesetzt, deren Ursachen, Zusammenhänge und Wirkungen nicht immer klar erkenn- und berechenbar für sie sind, da sie sich ihren alltäglichen Erfahrungen und Prozessen häufig entziehen. Sie sind daher gut beraten, sich gegenüber den Sichtweisen der verschiedenen Stakeholder zu öffnen, um die gesellschaftlichen Ansprüche an sie kennen und verstehen zu lernen und um (gesellschaftliche) Entwicklungen erkennen, Fehler vermeiden und potenziellen Vorwürfen vorbeugen zu können. Treten Organisationen in einen Dialog mit den verschiedenen Anspruchs- und Interessengruppen, bezeichnet man das als Stakeholder-Dialog.

	Anspruchsgruppen	Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer • Kapitaleigentümer • Eigentümer-Unternehmer	• Einkommen/Gewinn • Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals • Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie • Macht, Einfluss, Prestige • Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	2. Management • (Manager-Unternehmer)	
	3. Mitarbeiter	• Einkommen (Arbeitsplatz) • soziale Sicherheit • sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten • zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) • Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	• sichere Kapitalanlage • befriedigende Verzinsung • Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	• stabile Liefermöglichkeiten • günstige Konditionen • Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	• qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen • Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	• Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz • Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft • lokale und nationale Behörden • ausländische und internationale Organisationen • Verbände und Interessenlobbies aller Art • politische Parteien • Bürgerinitiativen • allgemeine Öffentlichkeit	• Steuern • Sicherung der Arbeitsplätze • Sozialleistungen • positive Beiträge an die Infrastruktur • Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen • Teilnahme an der politischen Willensbildung • Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen • Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

Abb. 1: Anspruchsgruppen und ihre Interessen

Mit Stakeholder-Dialogen zur Nachhaltigkeit?

Dialoge mit Interessengruppen bzw. Stakeholdern sind heute notwendiger Bestandteil einer erfolgreichen Führung von Organisationen. Sie signalisieren Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt, einen präventiven Umgang mit Risiken sowie eine offenere und kommunikativere Organisationskultur. Dies gilt auch für den Sport. Sportorganisationen müssen zunehmend ihre Ansprüche mit anderen Interessengruppen abstimmen und ausbalancieren. Rechtliche Regelungen allein bieten hierfür nicht immer eine ausreichende Grundlage. Für die notwendige Akzeptanz von Lösungen sind Dialog-Prozesse und Transparenz daher heute auch im Sport mehr denn je gefordert. Die aktuellen

Diskussionen über die Vergabe internationaler Großveranstaltungen sind hierfür ein gutes Beispiel.

Dennoch betreiben viele Organisationen noch keinen kontinuierlichen, konstruktiven Dialogprozess, beispielsweise über die ökologischen und sozialen Aspekte des jeweiligen Kerngeschäfts, sondern praktizieren oft nur projektorientierte Dialoge. Mit dem Ende des Projekts enden meist auch die Dialoge und die Chance für einen dauerhaften strategischen Erfahrungsaustausch ist vergeben. Oder aber sie gehen erst dann auf ihre Anspruchsgruppen zu, wenn sie auf Widerstand treffen oder öffentlich mit Vorwürfen konfrontiert sind. Stakeholder-Dialoge gewinnen gerade deswegen immer mehr an Bedeutung, weil sich heutzutage

Informationen – insbesondere Enthüllungen aller Art – mit atemberaubender Geschwindigkeit über das Internet verbreiten (lassen). Ein möglicher Widerstand gegen unliebsame Aktivitäten und Praktiken einer Organisation ist schnell organisiert; Verbraucherboykotte drohen. Ein kontinuierlicher, strategieorientierter Dialogprozess hilft dabei, ökologische, ökonomische und soziale Risiken zu minimieren und unterstützt eine zukunftsorientierte, verantwortungsvolle Ausrichtung von Strategie und Management einer Organisation im Sinne des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung.

Die Dialoge dienen zunächst dazu, alle Themen und Fragen, die von außen an die Organisation herangetragen werden, zu sortieren und Prioritäten zu setzen. In der Folge können die Stakeholder einzelne Vorhaben oder die Weiterentwicklung der Gesamtstrategie kritisch begleiten. Hier kann es z. B. um ein Nachhaltigkeitsleitbild mit konkreten Selbstverpflichtungen und Zielen gehen. Dabei können beide Seiten voneinander lernen.

Stakeholder-Dialoge und CSR im Sport

Auch im organisierten Sport spielt CSR eine immer bedeutendere Rolle – allein aufgrund der Verwurzelung in der Gesellschaft über die rund 91.000 Sportvereine im Land sowie der allgegenwärtigen Präsenz in den Medien. Zahlreiche Projekte und Initiativen, beispielsweise im Bereich des Klimaschutzes oder des Naturschutzes (vgl. DOSB 2011, 2015), sind ein Beleg dafür. Dennoch wird das Potenzial von Stakeholder-Dialogen auch im Sport noch nicht ausreichend genutzt.

Gerade auch vor dem Hintergrund, dass Kritiker CSR häufig als ein reines Marketinginstrument oder eine PR-Methode betrachten, um in der Öffentlichkeit das Bild einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Organisation zu verbreiten, das so genannte „Greenwashing“, ist es wichtig CSR-Maßnahmen im Rahmen von Dialogprozessen glaubwürdig zu vermitteln.

Das Spektrum von Dialog-Themen im Bereich des Sports ist vielfältig. Es reicht von Themen von zentraler Bedeutung wie die Vereinbarkeit von Sport und Naturschutz, die Standortwahl, der Bau und der Betrieb von Sportstätten oder die Durchführung von Sport(groß)veranstaltungen über sportliche Handlungsfelder wie Sport und Gesundheit oder Sport im Alter bis hin zu Fragen der Dopingprävention oder – ganz aktuell – der Integration von Flüchtlingen.

Die vorliegende Dokumentation des mittlerweile 22. Symposiums zur nachhaltigen Sportentwicklung liefert eine grundsätzliche Einführung in die Thematik und beleuchtet diese aus unterschiedlichen Perspektiven. Dabei werden insbesondere die Chancen, Potenziale und Grenzen von Dialogprozessen dargestellt.



Gemäß dem Leitsatz: „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“ erläutert Cornelia Arras-Hoch in ihrem Überblicksbeitrag die Grundzüge des Stakeholderkonzepts. Dabei zeigt sie anschaulich wie sich wirkungsvolle Stakeholder-Dialoge systematisch planen lassen, benennt Erfolgsfaktoren gelungener Dialoge und reflektiert deren Mehrwert, sowohl für die jeweiligen Organisationen als auch die Gesellschaft.

Konkrete Einblicke in die Praxis mehr oder weniger erfolgreicher Dialogprozesse liefern die nachfolgenden Beiträge. Den Anfang macht Winfried Naß, der am Beispiel eines geplanten Neubaus von Zentrale und Akademie des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) aufzeigt, wie durch den Verzicht auf frühzeitige Teilhabe und fehlenden Dialog Konflikte zwischen Interessensgruppen eskalieren können. Hanspeter Mair skizziert ausgewählte, erfolgreiche Dialoge im Spannungsfeld von Sport und Naturschutz aus Sicht des Deutschen Alpenvereins (DAV). Am Beispiel der Sportlärmpolitik verweist Bernard Kössler auf die Chancen und Grenzen von Stakeholder-Dialogen. Jörg Wetterich wiederum betont in seinem Beitrag den besonderen Stellenwert von Dialogen im Zuge kooperativer Planungsprozesse – insbesondere im Bereich der Sportentwicklung.

Anknüpfend an die bisherigen Ausführungen und unter Bezugnahme auf eine von der DFB-Kommission „Gesellschaftliche Verantwortung“ 2015 eigens entwickelte Dialogstrategie zeichnet Stefanie Schulte den Ablauf dieses Strategiefindungsprozesses nach. Dabei formuliert sie zentrale Anforderungen für strategisch ausgerichtete Dialog-Prozesse von Sportorganisationen und liefert zahlreiche Impulse zur stärkeren Verankerung dieser Prozesse in die Verbandspraxis.

Den Abschluss bildet das Fazit von Andreas Klages, der dafür plädiert, Stakeholder-Beziehungen im

Spannungsfeld von Chancen und Risiken und unter der Voraussetzung einer systematischen Vorgehensweise gezielt zu gestalten. Dabei geht es aus seiner Sicht vor allem darum, geeignete Beteiligungsformate zu identifizieren sowie die relevanten Anspruchsgruppen zu ermitteln.

Wir danken allen Mitwirkenden für die anregenden Diskussionen und Gespräche und hoffen auf eine positive Resonanz auf ein aus unserer Sicht wichtiges Zukunftsthema.

Ein besonderer Dank gilt dem Deutschen Fußball-Bund (DFB) für die konstruktive Zusammenarbeit sowie großzügige finanzielle Unterstützung des Symposiums.

Quellen

- DOSB (Hrsg.) (2011): Klimaschutz im Sport. Frankfurt/M.
- DOSB (Hrsg.) (2015): Sport und biologische Vielfalt. Grundlagen – Herausforderungen – Handlungsfelder. Frankfurt/M.
- Goldt, J. (2011): Die Kommunikation verantwortungsvollen Handelns
Eine analytische Betrachtung der CSR-Berichterstattung der größten deutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels. In: WAO Soziologie Online-Journal für Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationssoziologie, Jg1, Heft 1, 2011, S. 135-203
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2007): Verantwortliche Unternehmen – verantwortliche Gesellschaft? Neue Perspektiven der Kooperation für CSR. Multistakeholderforum des Rates für Nachhaltige Entwicklung. Berlin
- https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/projekte/csr/Dokumentation_Multistakeholderforum_des_RNE_September_2007.pdf (aufgerufen am 31.05.2016)
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Anspruchsgruppen 35/Archiv/1202/anspruchsgruppen-v6.html (aufgerufen am 31.05.2016)



**SPORT MACHEN?
NATÜRLICH!**

Neben dem Sport spielt für rund 15 Millionen Natursportlerinnen und -sportler das Erleben einer intakten und vielfältigen Umwelt eine zentrale Rolle. Deshalb setzt sich der DOSB für das Miteinander von Naturschutz und Sport ein.

WIR SIND
SPORTDEUTSCHLAND
DOSB
Olympic rings logo

© picture alliance

ZIELE, STRUKTUR UND MEHRWERT VON STAKEHOLDER-DIALOGEN

Cornelia Arras-Hoch

Einleitung

Dialog liegt im Trend, CSR-Stakeholder-Dialoge sind in aller Munde, tagtäglich werden unzählige Dialogveranstaltungen durchgeführt und Bürgerbeteiligungsverfahren ins Leben gerufen. Dennoch stellt sich zunächst die Frage: Wie funktioniert eigentlich Dialog? Für diejenigen, die Stakeholder-Dialoge systematisch planen, ist es wichtig, Voraussetzungen, Erfolgs- und Misserfolgskriterien etwas genauer unter die Lupe zu nehmen.

Dialog ist mehr als miteinander reden

Jeder kennt solche Gespräche: Man redet zwar über dasselbe Thema, aber dennoch aneinander vorbei und kommt inhaltlich einfach nicht zusammen. Verständigung ist nicht profan! Die Herausforderung bei der Konzeption von Dialogvorhaben besteht daher darin, die Grundlagen dafür zu schaffen, dass eine gemeinsame Sprache entsteht. Dazu gehören: Rahmen festsetzen, Thema konkretisieren, Fragestellung zuspitzen und Gesprächsziel definieren. In Dialogen kommen Menschen unterschiedlichen Alters aus verschiedenen Branchen, Organisationen, Fachabteilungen oder Hierarchiestufen sowie mit unterschiedlicher Berufserfahrung zusammen. Sie besitzen unterschiedliche Perspektiven, Wertvorstellungen, Erwartungen, Sprachcodes und Verhaltensweisen. Die Crux dabei ist: Menschen und Organisationen gehen mit dieser Vielfalt unterschiedlich um. Die einen sind offen für Argumente, sehen Kritik auch als Chance, wollen das Argument, den Blickwinkel des anderen verstehen und lernen gerne dazu. Andere beharren auf ihrem Weltbild und Standpunkt, Kritik ist für sie wie eine Beleidigung, sie bekräftigen lieber „Vor-Urteile“ und sind nur schwer für gedankliche Perspektivwechsel zu erreichen. Machtgehebe, Besserwisserei und mangelnde Bereitschaft zuzuhören sind Faktoren, die „blind“ machen und einer Verständigung entgegenstehen. Es ist daher Aufgabe von Dialog-Planern, methodische Wege zu finden, die einen Perspektivwechsel ermöglichen.

Was ist an Stakeholdern dran, dass sie zum Dialog geladen werden sollen?

Der Begriff „Stakeholder“ kommt aus der Wirtschaft. „Stake“ kann mit Anteil oder Anspruch übersetzt werden, „holder“ mit Eigentümer oder Besitzer. Stakeholder können demnach als „Interessens- oder Anspruchsgruppen“ bezeichnet werden. Akteure also, die „irgendwas“ mit einer Organisation zu tun haben und von deren Verhalten, Geschäftsgebaren, Themen, Produkten usw. „betroffen“ sind. Anspruchsgruppen haben Erwartungen an die Organisation, weil sie „in Beziehung“ zu ihr stehen, sie sind also nicht beliebig. Einige besitzen Einfluss, andere nicht. Jede Organisation hat ihre spezifischen Stakeholder – intern wie extern. Stakeholder sind immer da, egal ob man will oder nicht, man kann sie auch nicht loswerden. Daher ist es mehr als sinnvoll, die kommunikative Gestaltung der „Beziehung“ zu den unterschiedlichen Stakeholdern nicht dem Zufall zu überlassen.

Alle reden von Dialog, Beteiligung und Partizipation. Woher kommt das?

Die Digitalisierung hat zu einer Zäsur in der Kommunikation geführt. Man kann von einer „Wikiisierung“ der Gesellschaft sprechen: Menschen reden mit, wollen selber gestalten, teilhaben und erwarten Dialogbereitschaft und Partizipationsmöglichkeiten. Alte Rezepte der Kommunikation greifen nicht mehr. Gab es früher hierarchische „Absenderhoheit“ mit Deutungsmacht, Absender-Empfänger-Kommunikation, so gibt es heute eine vernetzte Gesellschaft, virale Kampagnen, „Shit-Storms“, „Wutbürger“ sowie Vertrauenskrisen in Marken, Autoritäten und Organisationen. Die kommunikativen Beziehungen müssen sich den neuen Anforderungen und Verhaltensweisen anpassen. Darauf kommt es an:

Erstens: Kommunikation ist heute interaktiv und dialogisch. Für die heutige Netzwerkökonomie gilt: „Märkte

sind Gespräche“, so die Autoren des so genannten „Cluetrain-Manifests“, einer Sammlung von 95 Thesen über das Verhältnis von Unternehmen und ihren Kunden im Zeitalter des Internets (vgl. Lewine, Locke, Searls 2002). Organisationen sollten daher den direkten Kontakt, das Gespräch zu ihren Anspruchsgruppen suchen, wenn sie Vertrauen, „soziales Kapital“ und Beziehung aufbauen wollen. Die „Währung“ der neuen Kommunikation ist Dialog auf Augenhöhe.

Zweitens: Kommunikation ist wertebasiert. Erwartungen an die ethische Korrektheit von Organisationen haben deutlich zugenommen. Es sind Werte, die über Akzeptanz und Glaubwürdigkeit entscheiden. Auch vor gemeinnützigen Organisationen macht die Vertrauenskrise nicht Halt. Die Ernsthaftigkeit der eigenen Werte vermittelt sich in Dialogfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, in Kritikfähigkeit und Transparenz. In Stakeholder-Dialogen wird dies erlebbar.

Drittens: Es gibt nicht „den“ richtigen Dialog, nicht „das“ eine Rezept oder Standardkonzept für Stakeholder-Dialoge. Jedes Dialog-Vorhaben und jeder Dialogprozess muss eine Antwort auf die individuelle Situation bieten – methodisch, strategisch und inhaltlich. Umso wichtiger ist es daher, die zugrundeliegende Struktur, die Mechanik von Dialog zu verstehen, damit man sie wirkungsvoll, bedarfs- und zielgerecht konzipieren kann.

Sieben Kernthemen verweisen auf Struktur und Logik von Dialogen

Stakeholder-Dialog ist nicht gleich Stakeholder-Dialog. Dialog-Planung ist vergleichbar mit einem Zahnradgetriebe, bei dem jedes einzelne Zahnrad

zuerst ausgewählt und dann individuell montiert und verschraubt werden muss. Das erfordert handwerkliche Übung, Erfahrung und Detailarbeit. Die sieben Zahnräder des Dialogs, die ineinandergreifen (müssen), entsprechen sieben Kernthemen: Ziel, Haltung, Zweck, Format, Beteiligte, Ergebnis und Konflikt. Nur wenn sie richtig „verschraubt“ sind, läuft das Getriebe rund und geräuschlos.

Kernthema Dialogziel

Als Erstes gilt es, das Dialogziel zu definieren. Es gibt zwei Pole, zwei übergeordnete Dialogziele, die gegensätzlicher nicht sein könnten: Links auf der Skala denke man sich Dialoge, die „(Selbst)-Erklärung“ zum Ziel haben. Am anderen Ende der Skala sind Vorhaben zu verorten, deren Dialogziel es ist, „Veränderung“ anzustoßen.

Zunächst stellt sich die Frage, ob es beim geplanten Dialogvorhaben „eher“ darum gehen soll, die Organisation, einen Absender, einen Standpunkt oder ein Thema zu positionieren – oder geht es darum, eine gesellschaftliche oder organisationsinterne Lösung gemeinschaftlich voranzubringen und etwas strukturell zu verändern? Hat man diese erste Verortung vorgenommen, gilt es, das Dialogziel noch genauer zu formulieren. Auf der Ziel-Achse zwischen den beiden Polen siedeln sich vielfältige Dialogtypen an, die sich in Format, Dialogtiefe und in der Wirkung unterscheiden, siehe Abb. 1.



Abb 1. Dialoge sind vielfältig

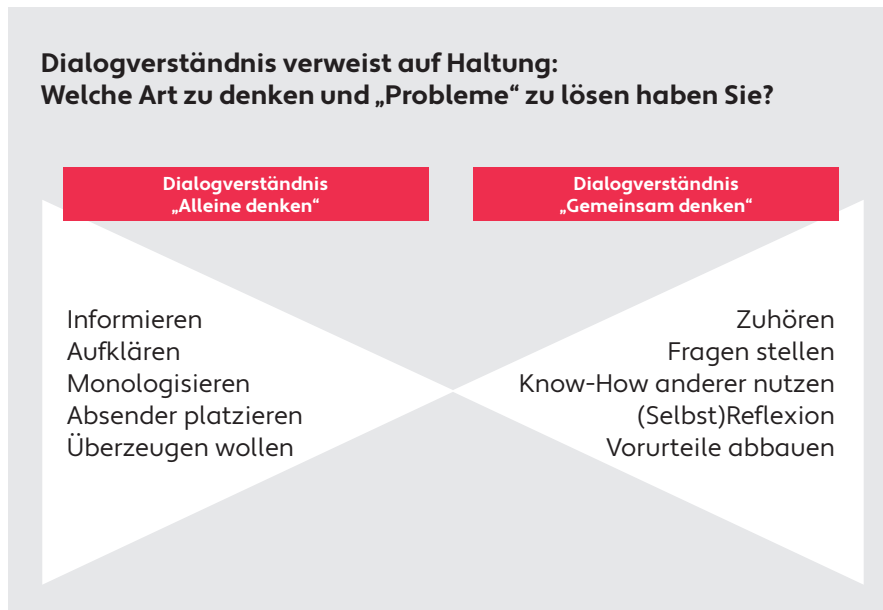


Abb. 2: Dialogverständnis verweist auf Haltung

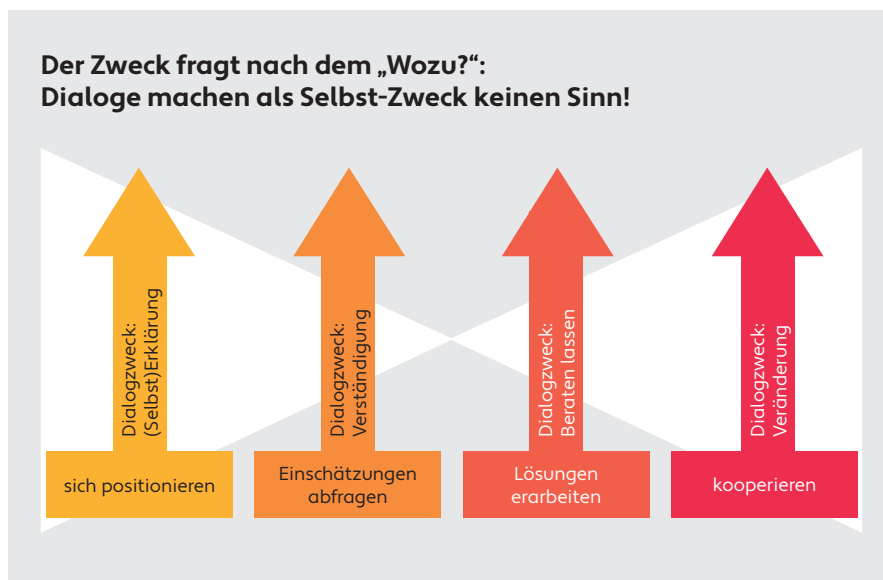


Abb. 3: Der Zweck fragt nach dem „Wozu?“

Kernthema Haltung

Zweites Kernthema ist die Haltung in Bezug auf das Dialogverständnis. Genau genommen ist es die Frage nach der Art zu denken und „Probleme“ zu lösen. Macht es für das geplante Dialoganliegen Sinn, „alleine oder gemeinsam zu denken“? Beim „alleine denken“ geht es darum, zu informieren, einen Sachverhalt zu erläutern, andere zu überzeugen und sich vor allem als Organisation, als Absender positionieren zu wollen. Was derjenige, der zuhört, darüber denkt oder meint, spielt eine klar untergeordnete Rolle.

Wenn ein geplantes Dialogvorhaben die Einschätzung und Erfahrung anderer einholen, bzw. die Meinungen anderer abfragen will, dann wird man „gemeinsam denken“ und reflektieren wollen, vielleicht sogar

gemeinsam daran arbeiten, Nichtwissen oder Vorurteile abzubauen. Auch hier geht es darum, die handelnden Personen, und die Dialoghaltung der Organisation, die zum Dialog einlädt, richtig einzuschätzen. Daraus lässt sich ableiten, welche Haltung das Dialogvorhaben verkörpern kann oder soll (siehe Abb. 2).

Kernthema Dialogzweck

Dialoge machen als Selbst-Zweck keinen Sinn. Der Zweck fragt daher nach dem „wozu“. Warum soll das Instrument Dialog eingesetzt werden, welche Wirkung wird erwartet? Wozu wird der Dialog durchgeführt?

Abbildung 3 unterscheidet vier Dialogzwecke, die sich auch hier wieder auf der Ziel-Skala anordnen: Es gibt Dialoge, die dienen (1) der „(Selbst-)Erklärung“, um sich zum Beispiel „besser“ zu positionieren. Es gibt solche, die (2) die „Verständigung“ fördern, um z.B. Einschätzungen von Stakeholdern abzufragen. Oder es geht darum, sich von Stakeholdern „beraten zu lassen“, um z.B. gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten (3). Oder der Zweck besteht darin, (4) einen Dialog zu institutionalisieren und eine Kooperation auf die Beine zu stellen, um gemeinsam etwas verändern zu können.

Kernthema Dialogformat

Das Format und damit zusammenhängend die Dialogmethode entscheiden über die Art und Weise, wie sich die Teilnehmer begegnen, wie gearbeitet und diskutiert wird, welche Ergebnisse herauskommen können und wie die Dialogtiefe aussieht.

Es lassen sich auch hier wieder grob drei Dialogtypen und -formate unterscheiden:

- hierarchische, absenderorientierte Dialog-Kommunikation
- eine breite Vielfalt an Dialogmethoden der Konsultationen und Deliberation. Das können einzelne (moderierte) Veranstaltungen sein oder Dialog- und Beteiligungsverfahren.
- Institutionalisierte Dialoge in Form von Kooperationen und Netzwerken.

Kernthema Beteiligte

Bei diesem Thema stellt sich die Frage, ob und wie systematisch Organisationen ihre Stakeholder erfassen und ob die Verteiler aktuell und vollständig sind. Denn spätestens dann, wenn man (kontinuierlich) in den Dialog treten möchte, ist eine professionelle Stakeholder- und Umfeldanalyse unerlässlich. Nur so lässt sich klären, mit wem man ins Gespräch kommen soll und vielleicht auch muss und welche Rolle und „Aufgabe“ die Beteiligten im geplanten Dialogvorhaben einnehmen und leisten sollen. Weitere Fragestellungen sind: Werden die Beteiligten des Dialogprozesses vor allem als Zuhörer, Mit-Diskutanten, Lösungssucher oder Kooperationspartner benötigt? Sollen es viele oder wenige sein, interne oder externe Stakeholder, Mitarbeiter der Umsetzungsebene, Entscheidungsträger oder Fachexperten für spezifische Themen? Sollen die Beteiligten interdisziplinär und intersektoral zusammengesetzt werden oder homogen aus einer Abteilung, einer Organisation, einer Branche etc.? Wie auch immer die Entscheidung ausfällt, ist darauf zu achten, dass sich die betreffenden Personen auf Augenhöhe begegnen (können).

Kernthema Ergebnis

Das „Happy End“ steht am Anfang! Es gilt schon bei der Konzeption festzulegen, welches Ergebnis beim Dialog herauskommen soll. Die meisten Dialogveranstaltungen werden sehr sorgsam geplant. Allerdings kommt es häufig vor, dass die Frage, was dabei herauskommen soll, nur ganz vage formuliert wird. Wenn hier von Ergebnissen die Rede ist, sind nur „formale“ Ergebnisse gemeint, denn beim Dialog muss es immer um (inhaltliche) Ergebnisoffenheit gehen. Entscheidend ist, welche „Art“ Ergebnisse einen Mehrwert für die Organisation darstellen und was mit ihnen nach der Veranstaltung geschieht. Dabei lassen sich grob vier Ergebnistypen unterscheiden. Sollen diese a) gut vermittelt und transportiert werden? Soll vor allem in Erfahrung gebracht werden was b) andere über die Anliegen bzw. Themen denken und davon halten? Sollen c) gemeinsame Lösungsansätze und konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, oder soll d) eine Kooperation, ein gemeinsames Projekt oder Vorhaben auf die Beine gestellt und deren Umsetzung geplant werden? Wenn diese Fragen hinsichtlich des geplanten Dialogvorhabens geklärt sind, steht einem wirkungsvollen Stakeholder-Dialog nichts mehr im Wege.

Kernthema Konflikt

Allerdings ist Dialog nicht immer die richtige Wahl. Dialog kann Konflikte lösen helfen, aber genauso die Eskalation fördern. Hier gilt es genau hinzuschauen, um welche Konfliktart es sich handelt. Es gibt Konflikte,

die auf einem Interessens-Gegensatz basieren oder Ausdruck diametraler Wertvorstellungen, Überzeugungen und gegensätzlicher Beurteilungen einer Sachlage sind. Meist gibt es in solchen Konflikten keine Veränderungsspielräume. Position ist Position, Überzeugung ist Überzeugung. Wenn aufgrund eines solchen Interessens-Gegensatzes ein Konflikt entsteht, ist das Instrument Dialog nicht geeignet. Hier eignet sich eher eine Mediation, ein professionelles Konfliktmanagement. Basiert ein Konflikt allerdings auf einem Missverständnis, zum Beispiel aufgrund fehlender, falscher oder unterschiedlich verstandener Informationen, dann wird Dialog schon viel eher zu einer Lösung beitragen können. Ein solcher Konflikt entsteht ja, weil zu wenig Dialog vorhanden ist, die Verständigung nicht klappt, der Wissenstransfer fehlt, die Zusammenarbeit nicht gut abgesprochen ist. Es bedarf einer profunden Auswertung der Konfliktpotenziale, um entscheiden zu können, ob Dialog als Instrument geeignet ist.

Was unterscheidet Stakeholder-Dialoge von Unternehmen und NGOs

Würde man Stakeholder-Dialoge von NGOs und Stakeholder-Dialoge von Wirtschaftsunternehmen auf der eingangs vorgestellten Skala der Dialogzwecke verorten, käme es zu einer interessanten Verteilung. Bei NGOs würde man erwarten, dass sie ihre Dialogbemühungen und ihre Motivation eher in der rechten Hälfte der Skala ansiedeln, bei den Dialogzwecken „Beraten lassen“ und „Veränderung“. Ob das de facto immer so ist, sei dahingestellt. Es ist aber das spontane Bild, die Erwartung, die suggeriert, dass das bei NGOs qua ihrer Rolle eigentlich so sein müsste. Wohingegen man bei Stakeholder-Dialogen von Unternehmen spontan eher eine Verortung in der linken Hälfte der Skala unterstellen würde, zwischen Dialogzweck „(Selbst)-Erklärung“ und „Verständigung“, also viel deutlicher im Bereich Absenderkommunikation mit geringer Dialogtiefe. Aktivitäten in der rechten Hälfte der Skala sind i.d.R. positiver besetzt als Stakeholder-Dialoge auf der linken Seite der Skala. Während die einen etwas verändern wollen, sind die anderen vor allem um Selbstdarstellung bemüht. Gerade für NGOs ist das eine Chance, aber auch mit Erwartungsdruck an einen Dialog mit Angeboten echter Mitwirkung verbunden.

Woher kommen diese Zuschreibungen? NGOs sehen sich klassischerweise in der Rolle des „Themenanwalts“ und engagieren sich für ihr satzungsmäßig verankertes gesellschaftliche Anliegen. Ziel ist es nicht, Gewinne zu erzielen, sondern ihre Themen nach vorne zu bringen, mit Projekten, Programmen, Kampagnen und guten Angeboten. Viele NGOs agieren auch als „kritische Lobbyisten“ im politischen Raum. Sie übernehmen eine wichtige gesellschaftliche „Wächterfunktion“ und sorgen manches Mal auch für medialen Druck. Zivilgesellschaftliche Organisationen werden getragen

von der Zustimmung ihrer Mitglieder, den Mitgliederbeiträgen und Spenden. Einige gemeinnützige Organisationen – nicht nur im Sport –, sehen sich aktuell mit einer Vertrauenskrise konfrontiert. Ein ethisch korrektes Thema, ein tolles Angebot, ein relevantes Anliegen allein genügen nicht mehr. Auch NGOs sind als Organisation auf Akzeptanz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit angewiesen und müssen ihr Geschäftsgebaren an ihren eigenen Werten messen lassen. Fazit: Einige NGOs fangen an, verlorenes Vertrauen wieder zu gewinnen und ihr gesellschaftliches Mandat im Dialog mit ihren Stakeholdern erneuern zu lassen.

Blickt man in die Wirtschaft, so sind die Reputation und der Markenwert eines Unternehmens eng mit seiner ökonomischen Stärke verbunden. Auch hier bilden Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Authentizität ein wichtiges Fundament. Kritik von Konsumenten, Anti-Kampagnen von NGOs und schlechte Presse setzen Unternehmen enorm unter Druck. Immer mehr haben daher angefangen, ihre Stakeholder stärker in Dialoge einzubinden. Der Druck steigt (langsam) auch von anderer Seite: Einige Banken knüpfen ihre Kreditvergabe an Stakeholder-Dialoge als Maßnahme zur Krisenprävention und Akzeptanzaufbau. Und die Europäische Union (EU) fordert mittlerweile Nachhaltigkeitsberichte von DAX-Unternehmen ein und dazu gehören immer (öfter) auch Stakeholder-Dialoge. Fazit: Hier gibt es noch Luft nach oben, gerade auch im Mittelstand. Der Druck nimmt zu, aber auch die Bereitschaft und Erkenntnis, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und das Durchführen von Stakeholder-Dialogen reputationsfördernd ist.

Wenn Dialog dann richtig!

Auch wenn Dialoge scheitern können, gibt es eine gute Nachricht: Die meisten Misserfolgskriterien sind selbstgemacht und daher vermeidbar. Wird beispielsweise ein Dialog-Prozess ohne erkennbares Ziel und mit unklarer Prozessbeschreibung ins Leben gerufen, liegt es auf der Hand, dass die Wirkung, die Ergebnisse und die Zufriedenheit der Teilnehmer ausbleiben. Selbstredend müssen nicht alle Dialogveranstaltungen in einen Nachfolgeprozess eingebettet sein, Stakeholder-Dialoge definieren sich nicht durch den Prozess. Eine einzelne Veranstaltung hat auch ihre Berechtigung. Wichtig ist nur, dass man ehrlich kommuniziert, was man vorhat. Teilnehmer fragen sich nach Relevanz und Sinn ihrer Teilnahme. Und wenn sie die Erfahrung gemacht haben, dass mehr Mitwirkungsmöglichkeiten versprochen, als eingehalten wurden, kommt es rasch zu Akzeptanz- und Glaubwürdigkeitsproblemen. Manche Teilnehmer fühlen sich dadurch instrumentalisiert und bleiben einer zweiten Einladung fern.

Unzufrieden macht es auch, wenn Diskussionsergebnisse in der Schublade verschwinden, obwohl die

Veranstalter so viel Wert darauf legten, Lösungsideen und Erfahrungen der Teilnehmer zusammenzutragen. Das eigentlich Spannende am Dialog ist das, was danach passiert. Dialoge, die intern nicht in der Organisation verankert sind, sind meist auch die, die nicht strategisch geplant, sondern lediglich ein Projekt auf einer „To-Do-Liste“ sind. Noch etwas: Wird Offenheit und Dialogbereitschaft angekündigt, aber Kritik sofort als Angriff abgewehrt, wird ein Thema zur Diskussion gestellt, man will aber nur eine bestimmte Antwort hören, ist das ein klares Misserfolgskriterium. Auch der falsche Zeitpunkt kann zum Misserfolg führen. Mancher Gesprächsanlass ist ein Konflikt, der nach Krisenkommunikation oder Mediation ruft.

Risiken bei Stakeholder-Dialogen

Ein Risiko besteht in internen Barrieren und dann, wenn eine Organisation selbst nicht dialogbereit ist. Transparenz, Lernbereitschaft und Begegnung auf Augenhöhe sind die Mindestanforderungen. Es ist im Kern eine Frage der Haltung. Sollte die Organisation oder die handelnden Personen dennoch nur hierarchisch kommunizieren wollen, Kritik gar nicht erst aufkommen lassen und nur den eigenen Standpunkt als Wahrheit anerkennen, wird es schwierig. Wenn klassische Absenderkommunikation im Sinne von PR als echtes Beteiligungs- und Dialogangebot „verkauft wird“, kann das zu echter Verärgerung führen, abgesehen davon, dass sich damit weder Glaubwürdigkeit noch Vertrauen aufbauen lässt. Ein weiterer Punkt sind überbordende (externe) Erwartungen und fehlendes Erwartungsmanagement. Lädt man Stakeholder ein, kommen diese logischerweise mit unterschiedlichen Erwartungen. Nur wer transparent macht, warum, wozu und wie er sich die Verständigung vorstellt, wird erfolgreich sein. Erwartungen können unrealistisch sein und sind leicht zu emotionalisieren, umso wichtiger ist es, von Anbeginn einen Orientierungsrahmen zu bieten und die Grenzziehung sachlich zu begründen. Erwartungsmanagement ist Krisenprävention.

Erfolgsfaktoren für wirkungsvolle Stakeholder-Dialoge

Zuhören, Offenheit, Lernbereitschaft, Ergebnisoffenheit: Das Potenzial von Dialogen liegt darin, die Lösungskompetenz, die vielseitigen Erfahrungen, die anderen Perspektiven der Teilnehmer „nutzbar“ zu machen, um Veränderungen einleiten zu können. Manchmal geschieht das im Rahmen interner Dialoge zur Organisationsentwicklung, manchmal sind es Bürger-Dialoge, manchmal interdisziplinäre und sektorübergreifende Multistakeholder-Dialoge mit Akteuren aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, das Prozessdesign zu erklären. Das sorgt für Orientierung und Transparenz. So wichtig

es ist, über Chancen und Gestaltungsspielräume zu sprechen, so wichtig ist es aber auch, die Grenzen und Spielregeln des Dialogs festzulegen. Dialogvorhaben, die Stakeholdern konkrete Gestaltungsspielräume einräumen, gehören zu den stärksten. Das gibt aber nicht jeder Dialog her, das muss auch nicht sein und sollte deshalb klar gemacht werden. Stakeholder-Dialoge sind aufwendig. Daher gilt es zudem, Zeit, Kapazitäten und Budget dafür einzuplanen. Grundsätzlich gilt: Stakeholder-Dialoge – egal ob klein oder groß, ob punktuell oder langfristig – entfalten dann ihre Kraft, wenn sie systematisch geplant und strategisch eingebettet sind! Es gilt immer auch, die Zeit danach zu planen, z. B. in welcher Form die Kommunikation mit den Teilnehmern gestaltet werden soll und wie die Ergebnisse genutzt werden können.

Fazit: Dialog erzeugt Mehrwert

Da die Welt komplex ist, es keine Instanz gibt, die allwissend ist und die eine Lösung für alle gesellschaftlichen Probleme kennt, macht es Sinn, unterschiedliche Interessen, Wissensstände und Problemlösungskompetenzen an einem Tisch zu versammeln und gemeinsam über Schnittmengen und Gestaltungsspielräume für Veränderung nachzudenken. Fortschritt und gesellschaftlicher Wandel gelingen selten einsam in der Chefetage. Es geht darum, seine Stakeholder mitzunehmen. Ein wichtiges Argument für einen Stakeholder-Dialog ist auch seine Radarfunktion. Im Gespräch mit seinen Stakeholdern erhält man – neben dem inhaltlichen Input –, auch Einblick in Erwartungen, Sorgen, Wünsche, Unzufriedenheit und in Dinge, die strukturell nicht gut funktionieren. Geht man davon aus, dass nur das, was sichtbar gemacht wird, auch gestaltbar ist, vergrößern sich damit die eigenen Gestaltungsspielräume. Stakeholder-Dialoge sind ein hervorragendes Instrument, um einen Abgleich zwischen Selbst- und Außenwahrnehmung vorzunehmen, zwischen „Ist“ und „Soll“. Stakeholder-Dialoge sind ein Synonym für Beziehungsmanagement. Das ist aktive Krisenprävention. Damit lassen sich Bindungen festigen, Vertrauen aufbauen und Glaubwürdigkeit herstellen, mit dem Ziel, seine „licence to operate“ zu erneuern.

Quelle

- Levine, R./Locke, C./Searls, D. (2002): Das Cluetrain Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter. München

STAKEHOLDER-DIALOG BEI INFRASTRUKTURVORHABEN – DAS „JAHRHUNDERTPROJEKT DFB-AKADEMIE“

Winfried Naß

Einleitung

Das Jahr 2014 wird immer auch mit dem Gewinn der FIFA-Fußball-WM in Brasilien durch die Deutsche Fußball-Nationalmannschaft in Verbindung gebracht werden. Dennoch ist seinerzeit in der Zentrale des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) in Frankfurt eine Entscheidung gefallen, die für die Zukunft des deutschen Fußballs von erheblich größerer Tragweite sein dürfte. Die Rede ist vom Umzug der DFB-Zentrale im Zusammenhang mit dem geplanten Bau eines neuen Leistungszentrums, der DFB-Akademie, auf dem Gelände der Galopprennbahn in Frankfurt Niederrad. Dass Visionen und deren Realisierung mitunter an den harten Bedingungen der Wirklichkeit zu scheitern drohen und warum Stakeholder-Dialoge und Transparenz wesentliche Faktoren bei der Planung und Durchführung von größeren Infrastrukturvorhaben darstellen, belegen die Ereignisse im Vorfeld des geplanten Baubeginns der Akademie.

Die Anfänge

„Der Deutsche Fußball-Bund hat sich in den 115 Jahren seines Bestehens vielfach geändert und sein Aufgabenspektrum hat sich seit seiner Gründung kontinuierlich weiterentwickelt. Die wichtigste Aufgabe des DFB ist die Ausübung des Fußballsports in Länder- und Meisterschaftsspielen sowie Wettbewerben der Spielklassen des DFB, der Regional- und Landesverbände und der Lizenzligen. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Einheit des deutschen Fußballs. Der DFB handelt in sozialer und gesellschaftspolitischer Verantwortung und fühlt sich in hohem Maße dem Gedanken des Fair Play verbunden. Seiner besonderen Förderung unterliegt auch der Freizeit- und Breitensport. Der DFB setzt sich für die Belange des Umwelt- und Naturschutzes

ein. Die Erfüllung und Durchführung all seiner Aufgaben fußen auf der DFB-Satzung“.

So lautet die Beschreibung der Aufgaben des DFB in seiner Auslobung für den geplanten Neubau von DFB-Akademie und -Zentrale vom November 2014. Es war dem Verband wichtig, auch im Jahr des größten sportlichen Erfolges, ein sichtbares Zeichen zu setzen, um auf den unterschiedlichsten Ebenen Entwicklungspotenziale zu nutzen und weiter auszubauen. Für den DFB stellen die neuen Einrichtungen eine entscheidende Weichenstellung für die Zukunft des deutschen Fußballs dar.

Der Hauptsitz des DFB befindet sich seit Jahrzehnten in Frankfurt am Main. In der Zentrale an der Otto-Fleck-Schneise im Frankfurter Stadtwald arbeiten derzeit fast 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von daher war es nur natürlich, dass der DFB und die Stadt Frankfurt aufeinander zugegangen sind, um gemeinsam nach einem möglichen Standort für das geplante Vorhaben zu suchen. Nach umfangreicher Überprüfung von 19 verschiedenen Standortoptionen innerhalb des Stadtgebiets von Frankfurt wurde dem

Abb. 1: Areal der Galopprennbahn in Frankfurt-Niederrad



DFB das bislang als Galopprennbahn genutzte Areal in Frankfurt-Niederrad mit einer Gesamtfläche von rund 40 ha als potenzieller Standort für den geplanten Neubau angeboten. Dieses befindet sich zu 100 Prozent im Besitz der Stadt Frankfurt, verfügt über eine optimale Verkehrsanbindung und liegt in der Nähe wichtiger Infrastruktur wie z.B. Universitäts-Klinikum oder Hotel (im Bau).

Nach intensiven Verhandlungen stimmten Magistrat und Stadtverordnetenversammlung dem Aufstellungsbeschluss für den Bebauungsplan mit großer Mehrheit zu. Ein Erbpachtvertrag für den Zeitraum 2016-2115 besiegelt die Zusammenarbeit zwischen der Stadt Frankfurt und dem DFB, der daraufhin einen Architektenwettbewerb für das geplante Vorhaben initiierte. Nach dem Willen der Stadtväter soll künftig auf dem Gelände, neben den geplanten Einrichtungen des DFB, auch ein weitläufiger Bürgerpark unter Sicherung des vorhandenen Bannwaldes entstehen.

Protest statt Dialog – Die Gegner formieren sich

Neben sehr vielen positiven Kommentaren in der örtlichen Presse wurden aber auch kritische Stimmen laut: Insbesondere die bisherigen Nutzer des Geländes, ein privater Golfplatzbetreiber sowie der Frankfurter Renn-Club als Pächter der Galopprennbahn übten zum Teil harsche Kritik. Der Klub wehrt sich in verschiedenen Verfahren gegen das Grundstücksgeschäft, mit dem die Stadt das Gelände dem DFB in Erbbaurecht für 6,8 Millionen Euro übertragen hat. Vor dem Verwaltungsgericht klagte der Klub auf Nichtigkeit des Vertrages. Der Preis sei zu niedrig, außerdem sei das Grundstück ohne öffentliches Gebotsverfahren vergeben worden. Die Stadt ist gegenteiliger Auffassung. Sie hält den Preis nach wie vor für angemessen und ihrer Auffassung nach handelt es sich nicht um einen Grundstücksverkauf, sondern um Vergabe im Erbbaurecht, weshalb keine förmliche Ausschreibung nötig sei. Darüber hinaus wird die angeblich „bevorzugte“ Behandlung des DFB bemängelt. Die Kritik richtete sich vor allem gegen die Stadt als Vertragspartner des DFB. Eine direkte Kommunikation zwischen den bisherigen Nutzern und dem DFB fand nicht statt, da alle notwendigen Verhandlungen in den Händen der Stadt lagen.

Die Nutzer der Rennbahn, einige Anlieger und auch bekannte „Protestbürger“ initiierten in der Folge ein Bürgerbegehren, welches seitens der Stadtverordneten als wenig aussichtsreich angesehen wurde, was sich im Nachgang aber als folgenreiche Fehleinschätzung erweisen sollte. Gesteuert durch erfahrene, im politischen Umfeld gut vernetzte Agenturvertreter und wider Erwarten mit ausreichend finanziellen Mittel ausgestattet, erreichten die Gegner der Neuentwicklung des Rennbahngeländes die erforderliche Stimmenzahl für ein Bürgerbegehren. Dabei war es unerheblich, ob

die Unterschriften durch engagierte Rennbahnfreunde oder durch nach Stückzahlen bezahlte studentische Hilfskräfte gesammelt wurden.

Während die Befürworter des Projekts eine starke Zurückhaltung in der öffentlichen Auseinandersetzung zeigten, schreckten die Gegner auch vor scharfen Angriffen am Rande oder jenseits der Wahrheit nicht zurück. Ob jüdisches Erbe, FIFA-Skandal oder angebliche ökologische Belastungen: Etliche fadenscheinige Bedenken wurden genutzt, um Stimmung gegen das geplante Projekt zu machen. Die Stadt sah sich zunächst eher in einer neutralen Rolle und stieg erst sehr spät in eine Kampagne ein. Der DFB, offiziell im Verfahren nicht beteiligt, hatte dadurch bei der Aktivierung der Befürworter mit Problemen zu kämpfen.

Für den 21.05.2015 wurde durch die Stadt Frankfurt der Bürgerentscheid angesetzt. Abgestimmt wurde über die Frage: „Sind Sie dafür, dass der Beschluss der Stadtverordnetenversammlung vom 16.10.2014 über die Aufstellung des Bebauungsplans Nr. 916 – „DFB-Akademie südlich Niederräder Landstraße“ – aufgehoben wird und somit die Galopprennbahn erhalten bleibt? Mit dieser Fragestellung wurde aus dem „Ja“ zur Akademie notwendigerweise ein „Nein“ im Bürgerentscheid.

Auf der Seite der Befürworter der Neuentwicklung des Geländes als Bürgerpark und DFB-Standort herrschte lange Unsicherheit darüber, ob eine Mobilisierung im Vorfeld des Bürgerentscheids notwendig sei oder ob man nicht einfach die Aktivisten „Pro Rennbahn“ schweigend gewähren lassen sollte, im Vertrauen darauf, dass der Entscheid mangels Beteiligung ohnehin scheitern würde.

Erst sehr spät, unter dem wachsenden Druck der Kampagne der Rennbahnfreunde und starker Beteiligung an Bürgerversammlungen, wurde eine Gegenkampagne „Pro DFB-Akademie“ gestartet. Mit dem Slogan „In Frankfurt zu Hause – in der Welt gefeiert“ wurde insbesondere an den sportlichen Erfolg der Männernationalmannschaft angeknüpft. Der organisierte Sport wurde eingebunden, Fußballvereine mobilisiert und im Sportkreis Frankfurt fand sich ein starker Unterstützungspartner. Als erschwerend bei der Umsetzung der Kampagne erwies sich, dass der DFB, als im Verfahren nicht direkt Beteiligter, starken Regulierungen bei der Nutzung von Medien, z.B. Plakataufstellern, ausgesetzt war.

Ende gut – alles gut?

Letztendlich scheiterte das Bürgerbegehren an der Zahl der notwendigen „Ja-Stimmen“; erforderlich wären 103.000 Stimmen (= 25% aller Stimmberechtigten) gewesen, mit „Ja“ stimmten aber nur 62.900 Bürger. Doch auch wenn die Gegner auf dem Wege des Plebiszits

zunächst gescheitert sind, geben die Befürworter der Rennbahn bis heute nicht auf und überziehen das Projekt mit immer neuen Verfügungen und Verfahren. Für einen Dialog auf Augenhöhe ist es wohl definitiv zu spät. Was bleibt, ist die Erkenntnis, dass nur bei ausreichender und frühzeitiger Einbeziehung der jeweiligen Interessensgruppen die Aussicht auf eine Einigung bzw. Akzeptanz besteht. Dennoch sollten die Stadt Frankfurt und der Deutsche Fußball-Bund weiter

Überzeugungsarbeit leisten. Bis zum geplanten Baubeginn Anfang 2017 bleibt nicht mehr viel Zeit, auch wenn sich die Verantwortlichen unter den Befürwortern zuversichtlich zeigen. Schließlich hat der DFB stets betont, sein „Jahrhundertprojekt“ komplett aus Eigenmitteln zu finanzieren und der Rennbahnbetrieb wird bereits seit Jahren nur mit Unterstützung durch Steuermittel aufrechterhalten.



Die Stadt Frankfurt am Main beabsichtigt, das bislang als Galopprennbahn genutzte Areal in Niederrad neu zu entwickeln. Hier soll ein Bürgerpark entstehen und das neue Leistungszentrum des Deutschen Fußball-Bundes angesiedelt werden. Der vorhandene Bannwald soll gesichert werden.

Die planungsrechtliche Grundlage für die Neuordnung des Gebiets bildet das laufende Bebauungsplanverfahren Nr. 916 „DFB-Akademie – Südlich Niederräder Landstraße“.

Magistrat und Stadtverordnetenversammlung der Stadt Frankfurt am Main haben dem Aufstellungsbeschluss für den Bebauungsplan mit großer Mehrheit zugestimmt. Sie erkennen in der Kombination der DFB-Einrichtungen mit dem Bürgerpark eine langfristige, tragfähige und zukunftsgerichtete Nutzung für dieses Areal und eine einzigartige Chance.

Gegen diese Planungen richtet sich ein Bürgerentscheid, der am morgigen 21. Juni 2015 stattfindet. Wer seine Stimme für Bürgerpark und DFB-Akademie abgeben möchte, muss mit Nein stimmen.

**Deshalb beim
Bürgerentscheid morgen  NEIN!**

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.perspektive-niederrad.de

STADT  FRANKFURT AM MAIN



STAKEHOLDER-DIALOGE IM NATURSPORT

Hanspeter Mair

Einleitung

Der Deutsche Alpenverein (DAV) ist nicht nur Interessenvertreter in Sachen Bergsportausübung, sondern auch anerkannter Naturschutzverband, seit 1984 in Bayern und seit 2005 in der Bundesrepublik Deutschland. Der DAV hat somit eine durchaus herausfordernde Doppelrolle inne, einerseits als „Naturnutzer“ und andererseits als Naturschützer. Stakeholderprozesse sind beim DAV somit geübte Praxis. Um die Dimensionen zu erkennen, in welchem Rahmen diese Dialoge stattfinden, gilt es, die verschiedenen Nutzergruppen zu identifizieren. Zu diesen zählen u.a. Vertreter aus Land- und Forstwirtschaft, Jäger, Grundbesitzer, Sportverbände, Kommunal-, Landes- und Bundesbehörden und deren politische Vertreter sowie Vertreter aus Tourismus und Freizeitindustrie (z. B. Seilbahnunternehmer, Bergführer, Outdooranbieter). Alle Nutzergruppen haben eins gemeinsam: Sie vertreten zunächst partikulare Interessen, die erst im Rahmen von zum Teil langwierigen Dialogprozessen einem gemeinsamen Ziel untergeordnet werden können. Nachfolgend werden Ergebnisse erfolgreicher Stakeholder-Dialoge beispielhaft dargestellt.

Klettern und Naturschutz

Bereits 1991 wurde der DAV als einer der ersten Sportverbände bundesweit aktiv, um die Probleme im Spannungsfeld Klettern und Naturschutz zu lösen. Ziel war und ist es, die Ausübung des Klettersports in den deutschen Felsgebieten so zu gestalten, dass auch die Erfordernisse des Naturschutzes ausreichend Berücksichtigung finden. Durch viele lokale und regionale Kletterkonzeptionen wurde eine Strategie entwickelt, die einvernehmliche und konkrete Vereinbarungen zum naturverträglichen Klettern in allen außeralpinen Felsgebieten Deutschlands vorsieht. Der DAV hat gemeinsam mit Behörden, Kletterern und anderen Naturschutzverbänden die Voraussetzung für das Klettern und zugleich den Schutz von Flora und Fauna geschaffen.

Informationen zum naturverträglichen Klettern können unter dem eigens entwickelten Portal „DAV-Felsinfo“



(felsinfo.alpenverein.de) abgerufen werden, u.a. Steckbriefe und Bilder zu rund 4000 Kletterfelsen in ganz Deutschland. Zeitlich befristete Sperrungen wegen Vogelbrut sowie weitere naturschutzrelevante Hinweise werden fortlaufend aktualisiert. Darüber hinaus enthält es zahlreiche Hintergrundinformationen zum Klettersport und zum Naturraum in rund 30 Kletterregionen vom Südschwarzwald bis zur Sächsischen Schweiz.

Die DAV-Kommission Klettern und Naturschutz erarbeitet Empfehlungen zur grundsätzlichen Zielrichtung der DAV-Aktivitäten und entwickelt im Rahmen eines kontinuierlichen Dialogprozesses mit den betreffenden Nutzergruppen Strategien zum Erhalt der Klettermöglichkeiten in den Felsgebieten unter der Voraussetzung der Bewahrung der Artenvielfalt und der Lebensräume.

Skibergsteigen umweltfreundlich

Als eine Reaktion auf die kontinuierliche Zunahme der Skitourenaktivitäten wurde vor mehr als 20 Jahren das DAV-Projekt „Skibergsteigen umweltfreundlich“ gestartet. Rund 500 Skirouten an ca. 180 häufig besuchten Skibergen im bayerischen Alpenraum zwischen Berchtesgaden und Bodensee wurden auf ihre

Naturverträglichkeit hin geprüft. Im Nachgang wurden unter Beteiligung aller relevanten Parteien (DAV-Sektionen, Wintersportler, Behörden, Verbände und Grundeigentümer, Naturschützer) 230 Wald-Wild-Schongebiete ausgewiesen und Routenempfehlungen erarbeitet. Mit Hilfe der Kampagne „Natürlich auf Tour“ wird das „Ergebnis“ des Dialogs präsentiert und um Akzeptanz geworben.



Die DAV-Kommission „Skibergsteigen umweltfreundlich“ begleitet alle Arbeiten fachlich und stellt dabei die Nähe zur Praxis und zu aktuellen Entwicklungen und Trends sicher. Ziel ist es, einerseits ein regelmäßiges Monitoring zu gewährleisten, andererseits neue Impulse und Ideen in die Arbeit einzubringen. Eine weitere Aufgabe besteht in der effektiven Betreuung der Tourengebiete in den bayerischen Alpen. Das bedeutet, dass auch hier die Dialogprozesse ständig fortgeführt werden müssen.

Weitere Beispiele

Als anerkannter Naturschutzverband wird der DAV als Träger öffentlicher Belange zu unterschiedlichsten raumbedeutsamen Verfahren gehört. Die Bearbeitung der jeweiligen Stellungnahme erfolgt jeweils in enger Abstimmung mit den betroffenen DAV-Sektionen. Als ein aktuelles Beispiel sei an dieser Stelle der von den Gemeinden Balderschwang und Obermaiselstein geplante Zusammenschluss ihrer Skigebiete genannt. Hier hat der DAV eine ablehnende Stellungnahme abgegeben. Gemeinsam mit anderen Naturschutzverbänden wird vehement gegen dieses Vorhaben gekämpft. Auch dafür ist ein Dialogprozess mit den örtlichen Sektionen notwendig.



Ein sehr gelungenes Beispiel für einen erfolgreichen Dialogprozess ist das Anerkennungsverfahren der Gemeinde Ramsau im Berchtesgadener Land als erstes deutsches „Bergsteigerdorf“. Hier wurden die Einwohner in den Aufnahmeprozess integriert, was sogar in einer Bürgerversammlung gipfelte. Aktuell gibt es 20 Gemeinden in Österreich und eben Ramsau, die sich dem Netzwerk „Bergsteigerdörfer“ angeschlossen haben. Diese stehen für einen alternativen und naturnahen Bergtourismus und bemühen sich insbesondere um jene Gäste, die ohne eigenes Automobil anreisen (vgl. bergsteigerdoerfer.org).



Fazit

Viele Dialogprozesse im Spannungsfeld „Sport und Natur“ sind aufwändig und erstrecken sich häufig über lange Zeiträume. Auch wenn trotz vieler Gespräche, Diskussionsforen und Treffen der unterschiedlichsten Interessenvertreter nicht immer eine von allen Seiten akzeptierte Lösung gefunden wird, sind diese Prozesse sinnvoll, vorausgesetzt, dass diese von allen Beteiligten wirklich gewollt sind. Durch Dialogprozesse wird die Meinungsvielfalt der breiten Öffentlichkeit gehört und aufgenommen. Sie wecken und fördern neue Einsichten und die Ergebnisse werden durch aktive Teilhabe und Mitbestimmung eher mitgetragen, so dass im günstigsten Fall ein Multiplikator-Effekt eintreten kann.

SIND STAKEHOLDER-DIALOGE BEI SPORTLÄRMKONFLIKTEN HILFREICH?

Bernard Kössler

Einleitung

Im Kern geht es bei Sportlärmkonflikten um den konkreten Interessensausgleich zwischen der Nutzung von Sportanlagen und dem persönlichen Schutz benachbarter Einzelpersonen vor den damit einhergehenden Lärmemissionen. Die Unmittelbarkeit der Konfliktsituation lässt für einen „klassischen“ Stakeholder-Dialog kaum Spielraum. Hier gilt es zunächst, klare und deutliche Schnittstellen auf der Grundlage von Gesetzen und Verordnungen zu klären. Stakeholder-Dialoge zwischen Sportvereinen, Bürgern und der Verwaltung können aber im Sinne einer vorbeugenden Akzeptanz untereinander sinnvoll sein. Bei der Lösung von bestehenden Lärmkonflikten stoßen Stakeholder-Dialoge jedoch an ihre Grenzen.

Gesellschaftspolitisches Phänomen Sportlärm

In den 1950er und 1960er Jahren wurden in der Bauleitplanung der Großstädte Wohnen und Sport in unmittelbarer Nachbarschaft festgesetzt. Die gesellschaftliche Akzeptanz füreinander war gegeben, somit waren Baugenehmigungsverfahren für Sportplätze zu dieser Zeit nicht notwendig.

Entgegen dem Bevölkerungsrückgang in vielen ländlich geprägten Gebieten ziehen insbesondere die Großstädte heute immer mehr Bewohner an. Die große Nachfrage nach (Wohn)Raum geht mit einer massiven Verdichtung der Stadträume einher und führt dazu, dass das bestehende Nebeneinander von Wohnen und Sport konfliktträchtiger wird. Daher werden Modernisierungsvorhaben von Bestandssportanlagen häufig von den Behörden mit Auflagen verbunden (Lärmminimierungstechnik und Nutzungseinschränkung), um das nachbarschaftliche Verhältnis zu regeln. Diese Auflagen wiederum behindern die Sportentwicklung der Vereine, die ihre Angebote möglichst sozial ausgewogen im Wohnumfeld der Bevölkerung anbieten sollen.

Ein wesentlicher gesellschaftspolitischer Hintergrund der häufigeren Lärmkonflikte ist die Entfremdung vom Gemeinwohl und Vereinsamungstendenzen in den verdichteten Stadträumen. Materielle Sättigung und steigender Wohlstand mindern die Kompromissbereitschaft der Bevölkerung untereinander und erhöhen die Klagefreudigkeit der Bürger. Vor dem Hintergrund zunehmender nachbarschaftlicher Konflikte liegt eine Lösung in der Schaffung klarer behördlicher Regelungen auf Basis der jeweiligen Rahmenbedingungen und

Abb. 1: Wohnen und Sport in unmittelbarer Nachbarschaft (Luftbild Lokstedter Steindamm in Hamburg)



unter Ausschöpfung des Gestaltungsraums hinsichtlich Baurecht und Sportanlagenlärmschutzverordnung (SALVO).

Lösungsstrategien auf lokaler Ebene sind u. a.:

- Herstellung eines vertrauensvollen „Klimas“ (kleiner Dialogkreis)
- Schaffung von Klarheit in der Rechtsgrundlage und den technischen Rahmenbedingungen (Baurecht, SALVO, TA Lärm)
- Durchführung von Lärmberechnungen und Messungen zur Steuerung des Prozesses
- Gemeinsames Abwägen von Lösungsansätzen (Gemengelage von Lärm-, Licht- und Staubemission berücksichtigen)

Häufig sind zusätzliche technische Maßnahmen wie Lärmschutzwände notwendig. Diese sind frühzeitig zu budgetieren.

Modernisierte Gesetzesgrundlagen für ein ausgewogenes Miteinander

Die konträren Positionen zwischen Akzeptanz der Geräuschentwicklung aus der sozialpolitisch gewollten

Sportbetätigung der Bürger und Einhaltung von Emissionswerten entsprechend den Forderungen der Naturschutz- und Gesundheitsverbänden benötigen eine ausgewogene Gesetzesgrundlage. Die Sportanlagenlärmschutzverordnung (SALVO) bildet hierfür keine ausgewogene Rechtsgrundlage mehr, da diese noch auf einer überholten Lebensgestaltung aus den 1980er Jahren basiert. Daher ist eine Modernisierung der 18. Verordnung zur Durchführung des Bundes-Immissionsschutzgesetzes (BImSchV) dringend angezeigt. Auf Länderebene ist der Umgang mit Sportanlagen und insbesondere deren Modernisierung in den Landesbauordnungen eindeutig zu klären. Hierbei ist der Bestandsschutz von bestehenden Sportanlagen zu wahren, soweit das Nutzungsrecht hiervon nicht betroffen ist. Unabhängig von den jeweils geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen sollten (potenziell) betroffene Sportvereine immer auch den Dialog mit der Nachbarschaft suchen und um Verständnis werben, zum Beispiel durch die Veranstaltung eines Tages der offenen Tür oder die Durchführung von Nachbarschaftsfesten. Gegenseitiges Kennenlernen und Vertrauen kann bereits im Vorfeld von auftretenden Konflikten die Kompromissbereitschaft fördern.



Abb. 2: Wohnbebauung am Sportplatz des FC Teutonia Ottensen von 1905 (Hamburg)

STAKEHOLDER-DIALOG IN DER SPORTENTWICKLUNGS-PLANUNG

Jörg Wetterich

Einleitung

In der Sportentwicklungsplanung wird die Einbeziehung von Stakeholdern (Interessen- bzw. Anspruchsgruppen) in Planungsprozesse in Form kooperativer Planungsverfahren seit über 20 Jahren erfolgreich und nachhaltig angewandt. Stellte das Konzept der Kooperativen Planung anfangs ein auf Kongressen milde belächeltes Randprodukt dar, das höchstens für die modellartige Erprobung innovativer Sportanlagen Berechtigung beanspruchen konnte, ist es heute theoretisch fundiert, erfolgreich in einer Vielzahl von Projekten erprobt und (sport-) politisch anerkannt. Im „Memorandum zur kommunalen Sportentwicklungsplanung“ (DVS, 2010) werden kooperative Verfahren als konstitutiv für kommunale Sportentwicklungsprozesse gekennzeichnet.

Ausschlaggebend für die Entwicklung kooperativer Planungsmethoden war die Erkenntnis, dass sich durch die Veränderung sportlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen (z.B. demographischer Wandel, Wandel der Sportnachfrage, Veränderungen im Bildungssektor) das Aufgabenspektrum von Sportentwicklungsplanungen erweitert hat. Dieses wird im Folgenden stichwortartig skizziert. Exemplarisch angeführt wird einerseits die mit einem weiten Sportbegriff korrespondierende zunehmende Bedeutung der Sport- und Bewegungsaktivitäten im wohnungsnahen, öffentlichen Raum, die dazu führt, dass die gesamte Stadt – und insbesondere die einzelnen Quartiere – als potenzielle Sporträume angesehen werden können. Daraus folgt eine zunehmende Verschränkung von Sportplanungen mit Freiraumplanungen und Stadtentwicklungsprozessen. Zum andern erhalten Bewegung und Sport zunehmende Bedeutung im Bereich der Gesundheitsförderung aller Altersgruppen sowie bei der Erfüllung weiterer gesellschaftlicher Aufgaben wie Jugendförderung, Integration oder Inklusion. Das verdeutlicht, dass mit zunehmender Komplexität des Politikfelds Sport – über die etablierten und nach wie vor wesentlichen Vertreter des organisierten Sports, der Sportverwaltung und der Sportpolitik hinaus – weitere

relevante Akteure in Planungsprozesse integriert werden müssen.

Die Notwendigkeit einer stakeholderbasierten dialogischen Planung im Bereich von Bewegung und Sport verweist auf allgemeine Entwicklungen in der Planungstheorie und -praxis, die durch eine Abkehr von hierarchischen Steuerungsmodellen hin zur Steuerung über Netzwerke gekennzeichnet sind.

Theoretische Zugänge

Wenn heute allerorten von einer neuen Planungsphilosophie und der Notwendigkeit eines neuen Planungsverständnisses die Rede ist, macht sich das vordergründig – auf einer tagespolitischen Ebene – an konfliktbeladenen Prozessen wie Stuttgart 21 fest. Doch die Ursachen und die Geschichte des beobachtbaren Diskurses über geeignete Planungsverfahren liegen tiefer und resultieren aus der wachsenden Einsicht in die Probleme der Steuerung hochkomplexer Gesellschaften in turbulenten Umwelten, die seit Zeiten Niklas Luhmanns zu wachsender Steuerungsskepsis in der Theorie politischer Steuerung geführt hat. Seither hat sich – in Abkehr von klassischen und hierarchischen Steuerungsmodellen – zunehmend die Erkenntnis etabliert, dass eine „strategieorientierte Planung im kooperativen Staat“ (Frey, Hamedinger, Dangschat 2008) angesichts der Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und staatlicher Entscheidungsstrukturen eher durch ein kooperatives, an Netzwerken orientiertes Steuerungskonzept erreichbar ist (vgl. Wetterich 2002, S. 20).

Die Grundlagen einer theoretischen Begründung kooperativer Planungsverfahren gehen auf grundlegende Überlegungen der politischen Steuerungstheorie und der Raumplanung zurück. Folgt man der Steuerungstheorie der Politikwissenschaft (vgl. z.B. Görlitz, Burth 1998; Schneider, Janning 2006, S. 157-168), so sind hierarchische Planungsansätze (darunter fallen auch die quantitativen Konzepte der

Verhandlungsnetzwerke im Schatten der Hierarchie	Selbst-organisierende Netzwerke vertrauensvoller Dauerbeziehungen	Partizipatorische Netzwerke (Diskursive Beteiligungsmodelle)
• Asymmetrische Netzwerke mit zentralen staatlichen bzw. kommunalen Akteuren	• Eiserne Dreiecke • Symbiotisches Verhältnis • Übereinstimmende Wert- und Zielorientierungen in „starken“ Beziehungen	• Ausweitung der Netzwerkakteure • Beteiligung der Betroffenen • „Schwache“ Beziehungen • Heterogene Zusammensetzung und Wertorientierungen
• Kontrolle der Verhandlungen durch staatliche Akteure • Netzwerke als Steuerungsinstrumente	• Abschottung nach außen • „Gewinne zu Lasten Dritter“ • Hohe Kompetenz in traditionellen Problemen des Politikfelds, geringe Innovationsbereitschaft	• Bündelung von Information • Zusammenführen unterschiedlicher Wissensbestände • Generierung von Innovation

Abb 1: Netzwerktypen

Sportstättenentwicklungsplanung) alleine nicht in der Lage, überzeugende Lösungsvorschläge für hochkomplexe Politikfelder zu liefern bzw. deren Umsetzung zu garantieren. Angesichts gravierender Veränderungen im Bereich staatlicher Entscheidungsstrukturen geht man heute davon aus, dass der politische Entscheidungsprozess in einem dichten Netzwerk aus staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen abläuft (vgl. Wetterich 2002, S. 20). Steuerungshandeln erfolgt in einem mehrstufigen Akteurssystem, in dem staatliche Akteure nach wie vor eine zentrale Stellung einnehmen. Da es zunehmend auf Konfliktregulierungs- und Konsensbildungsprozesse in Netzwerken angewiesen ist, müssen, andere gesellschaftliche Akteure in den Entscheidungsprozess eingebunden werden.

Auch das Steuerungsverständnis in der Raumplanung geht heute davon aus, „dass vor allem die Gestaltung von Kooperations- und Kommunikationsprozessen zwischen in mehrfacher Hinsicht unterschiedlichen PartnerInnen und die Zusammenführung unterschiedlicher politischer Felder ins Zentrum der strategischen Überlegungen rücken müssen“ (Frey, Hamedinger, Dangschat 2008, S. 17). Tausch- und Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren in Verwaltung, Politik, Wirtschaft und ziviler Gesellschaft werden zur Basis des Handelns (vgl. Wiechmann 2010, S. 30; Frey, Hamedinger, Dangschat 2008, S. 27).

Netzwerke bieten demnach bei der Bewältigung komplexer Steuerungsaufgaben einige Vorteile gegenüber anderen Steuerungsmethoden:

- Mobilisierung und Zusammenführung von Informationen und Expertenwissen aus verschiedenen Perspektiven
- Neukombination dieser Wissensbestände als Basis für die Erarbeitung innovativer Problemlösungen
- Lösung von Prioritätenkonflikten durch Konsensbildung
- Erhöhung der Akzeptanz für die erarbeiteten Handlungskonzepte (und deren Umsetzung) durch die

Integration gesellschaftlicher Gruppen etc. (vgl. Wetterich 2002, S. 20).

Auf der anderen Seite werden in der Literatur auch potenzielle Problemdimensionen von Netzwerken beschrieben, die eine erfolgreiche Steuerung im Sinne positiver Koordination verhindern können: Neben dem „Problem der großen Zahl“ und der Gefahr von Machtmissbrauch in asymmetrisch strukturierten Netzwerken ist hier das Problem einer institutionellen Konsolidierung und einer Abgeschlossenheit nach außen zu nennen, die die Gefahr in sich bergen, „dass Netzwerke ihre Gewinne zu Lasten Dritter erzeugen“ (Weyer 2000, S. 25) und Eigeninteressen gegenüber gemeinwohlorientierten Lösungen in den Vordergrund stellen (vgl. z. B. Scharpf 1993, S. 66).

Eine erfolgreiche, zukunftsorientierte Steuerung ist demnach von der Struktur eines Netzwerkes abhängig. In der „Policy-Analyse“¹ werden dabei mehrere in der empirischen Realität vorhandene Netzwerktypen unterschieden, die unterschiedliche Chancen bieten, dass die angesprochenen Vorzüge bzw. Problemdimensionen von Netzwerken virulent werden. Dabei stehen auf der einen Seite „Verhandlungsnetzwerke im Schatten der Hierarchie“, die staatlichen Akteuren eine Kontrollfunktion des gesamten Koordinationsprozesses geben, und auf der anderen Seite „selbst-organisierende Netzwerke vertrauensvoller Dauerbeziehungen“ (vgl. Scharpf 1993, S. 67ff.; Görlitz, Burth 1998, S. 160). Letztere sind in vielen Politikfeldern in Form der so genannten „iron triangles“, die die drei kollektiven Akteure Politik, Administration und organisierte Interessenvertretung umfassen, empirische Realität.

¹ Die Policy-Analyse bzw. Politikfeldanalyse ist laut Wikipedia ein Teilgebiet der Politischen Soziologie und vergleichenden Politikwissenschaft sowie eine verwaltungswissenschaftliche Forschungsrichtung. Bei der Politikfeldanalyse stehen die inhaltlichen und praktischen Dimensionen von Politik im Fokus der Forschung; vor allem konkrete politische Wirkungs- und Entscheidungsprozesse sowie deren Ergebnisse.

Das Modell der Kooperativen Planung orientiert sich an einem dritten Typus von Netzwerken, den partizipatorischen Netzwerken bzw. diskursiven Beteiligungsmodellen. Partizipatorische Netzwerke weiten den Kreis der Akteure aus und beziehen Betroffene und bisher nicht partizipierende Gruppen in die Netzwerkarbeit ein. Sie bieten durch das Zusammenführen unterschiedlicher Stakeholder und damit auch heterogener Wissensbestände gerade bei komplexen Politikfeldern die Chance, Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven zu erhalten, Prioritätenkonflikte im Konsens zu lösen sowie innovative, lokal spezifische und an die Bedürfnisse der Bevölkerung angepasste Problemlösungen zu erarbeiten.

Grundsätze kooperativer Verfahren in der Sportentwicklungsplanung

Beim Modell der Kooperativen Planung bildet die Abstimmung zwischen den relevanten Stakeholdern im Politikfeld Sport das Kernmodul der Sportentwicklungsplanung. Ziel ist die Kooperation aller planungsrelevanten Gruppen und ein interaktiver Wissenstransfer in einer lokalen Planungsinstanz bzw. Planungsgruppe, so dass von Anfang an die verschiedenen Interessen – mit externer Moderation und wissenschaftlicher Begleitung – in die Entwicklung von Raum- bzw. Maßnahmenkonzepten eingebracht werden können. Diese lokalen Planungsgruppen, die alle empirisch ermittelten Daten interpretieren, weitreichende Kompetenzen besitzen und Handlungsempfehlungen für die Beschlussfassung in den lokalen Entscheidungsgremien erarbeiten, rücken – im Gegensatz zu den Verfahren einer „Expertenplanung“ – in das Zentrum des Planungsprozesses.

Die Anforderungen an die Konstruktion partizipatorischer Netzwerke erfordern eine möglichst heterogene und breite Zusammensetzung der Planungsgruppen, in denen – variierend nach Anwendungsfeld und spezifischen Bedingungen vor Ort – unterschiedliche Perspektiven und Interessen repräsentiert sein sollen. Neben den betroffenen lokalen Organisationen und Interessengruppen (z.B. Vertreter des organisierten Sports und anderer Sportanbieter, Repräsentanten von Senioren oder von Menschen mit Migrationshintergrund) und den öffentlichen Institutionen (Schule, Kindergarten etc.) sollen auch die wesentlichen Entscheidungsträger (z.B. Bürgermeister, Vertreter der Ratsfraktionen) und die Vertreter unterschiedlicher Ressorts der Stadtverwaltung von Anfang an in die Arbeit der Planungsnetzwerke einbezogen werden (vgl. DVS 2010).

Die Planungsphase beginnt mit einer grundlegenden, unbeeinflussten Bedarfsermittlung. In dieser Sammel- bzw. Phantasiephase wird ein breiter Katalog von Wünschen und Vorstellungen erstellt, der noch nicht durch Machbarkeits- und Durchführungserwägungen eingeschränkt wird.

In der Arbeitsphase werden – zunehmend unter dem Kriterium der Machbarkeit – die erarbeiteten Bedarfe mit den Ergebnissen der im Vorfeld ermittelten Daten und der durchgeführten empirischen Studien konfrontiert und durch thematisch strukturierte Diskussionsprozesse weiter bearbeitet. Anschließend werden (z.B. mit Hilfe der Szenarienmethode) Zielperspektiven und Schwerpunktsetzungen erarbeitet. Konsensbildungsprozesse in homogenen und heterogenen Kleingruppen sowie im Plenum führen am Ende dieser Phase zu einem idealtypisch von allen Teilnehmern getragenen Maßnahmenkatalog, der Leitziele und Empfehlungen zu den Bereichen Sportstätten und Bewegungsräume, Sportangebote sowie zu den Organisationsformen des Sports (z.B. Kooperationen, Sportförderung) formuliert.

In der Schlussphase der Planung steht die Vorbereitung der Umsetzung der erarbeiteten Handlungsempfehlungen im Vordergrund. Dazu werden die Handlungsempfehlungen konkretisiert und priorisiert sowie Zuständigkeiten, zeitliche Perspektiven und erste Schritte der Umsetzung festgelegt. Nach Abschluss des Planungsprozesses werden die Planungsergebnisse in den zuständigen Gremien öffentlich präsentiert und zur Beschlussfassung vorgelegt (vgl. Wetterich 2002, S. 24-25).



Abb. 2: Stakeholder in kooperativen Planungsgruppen

Dem organisierten Sport kommt in diesem Prozess eine Schlüsselfunktion zu. In vielen Kommunen ergreift er die Initiative zur Erstellung von Planungen und arbeitet führend in Steuerungs- und Planungsgruppen mit. Er verfügt meist über die größten Detailkenntnisse über Sport und Bewegung in einer Kommune und bringt den Aspekt einer zukunftsorientierten Vereinsentwicklung in den Planungsprozess ein, ohne die Gesamtsicht der Sportentwicklung aus den Augen zu verlieren. Nicht zuletzt ist er auch maßgeblich durch die Übernahme von Aufgaben bei der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen beteiligt.

Genese und Anwendungsbereiche

Die Genese des kooperativen Planungsverfahrens in der Sportentwicklungsplanung seit Anfang der 1990er Jahre sowie die Grundprinzipien dieses Verfahrens sind gut dokumentiert (vgl. z. B. Wetterich 2002; Rütten, Schröder, Ziemann 2003). Standen in einer ersten Phase insbesondere Planungen einzelner Objekte („Familienfreundlicher Sportplatz“, Schulhöfe etc.) im Fokus, wurde der interessen- und ressortübergreifende Ansatz in den Folgejahren auf kommunale und regionale Sportentwicklungsplanungen ausgeweitet.

Kommunale Sportentwicklungsplanungen nach dem Modell der kooperativen Planung haben zum Ziel, für alle Menschen einer Kommune ein engmaschiges und qualitativ hochwertiges Versorgungsnetz für ihre ganz unterschiedlichen Sport- und Bewegungsaktivitäten zur Verfügung zu stellen. Der damit verbundenen Komplexitätssteigerung (z. B. Betrachtung aller Sport- und Bewegungsräume einer Kommune, Integration der Angebots- und Organisationsebene des kommunalen Sports, Verknüpfung mit anderen städtischen Fachplanungen) (vgl. Rütten 2001, S. 324; Wetterich 2002, S. 64/65) wurde mit einer erweiterten Erhebung empirischer Daten und mit methodischen Modifikationen Rechnung getragen.

Die Planungskultur nach partizipatorischen Grundsätzen wurde durch die quantitative Sicherheit empirischer Studien ergänzt. Dazu gehören sowohl detaillierte Bestandsaufnahmen (Sportanlagen und Bewegungsräume, Angebotsstrukturen, Bevölkerungs- und Schülerzahlen, kommunale Sportförderung), diverse Befragungen (z. B. Bevölkerung, Sportvereine, Bildungseinrichtungen) als auch Bestand-Bedarfs-Bilanzierungen nach dem „Leitfaden für die Sportstättenentwicklungsplanung“. Besonders die repräsentativen Untersuchungen verbessern die Basis für die Arbeit der lokalen Planungsgruppen, weiten die Sichtweise über die Horizonte der beteiligten Gruppen und Institutionen hinaus aus und geben konkrete, zum Teil stadtteilspezifische Hinweise über Sportgewohnheiten und -bedürfnisse der Bevölkerung (vgl. Wetterich 2002, S. 65f.; Eckl, Gieß-Stüber, Wetterich 2005).

Je nach Größe des Planungsgebiets und spezifischer Aufgabenstellung variiert der Umfang dieser Datenerhebung. Wesentlich ist dabei, dass diese Daten bei der kooperativen Planung als Diskussionsgrundlage dienen und von der lokalen Planungs- bzw. Expertengruppe interpretiert werden. So dienen beispielsweise Bestand-Bedarfs-Bilanzierungen nach dem „Leitfaden für die Sportstättenentwicklungsplanung“ nicht als vermeintlich sichere und objektive Grundlage für die Diskussion (vgl. BMVBS 2011, S. 19), sondern werden in Form von Szenarien (z. B. Wie ändert sich der Hallenbedarf, wenn sich die Nutzungsdauer der Hallen für die Sportvereine bei flächendeckender Einführung des Ganztagsschulbetriebs verringert?) in den Planungsprozess eingebracht.

Kooperative Planungsverfahren fanden bisher wie beschrieben überwiegend als kommunale Gesamtplanungen auf der Makroebene (gesamte Kommune) bzw. als inhaltliche, bauliche und organisatorische Ausgestaltung von Sport- und Bewegungsräumen auf der Mikroebene statt. Mit der zunehmenden Fokussierung der Stadtplanung auf den „Sozialraum“ (vgl. z. B. Wüst 2008) sind auch Ansätze zu beobachten, bei größeren Städten die Mesoebene (Orts- bzw. Stadtteile) als Ausgangspunkt kooperativer Verfahren zu nehmen. Zu nennen sind hier beispielsweise die stadtteilspezifischen Detailstudien in Frankfurt, Kassel oder Freiburg (vgl. Eckl, Gieß-Stüber, Wetterich 2005, S. 141-162), das Projekt „Raum für Bewegung und Sport“ in Winterthur, das insbesondere die Verbesserung wohnortnaher Sport- und Bewegungsräume im Quartier intendierte und in einzelnen Quartieren beispielsweise mit der Methode der Stadtteilbegehungen mit unterschiedlichen Zielgruppen agierte sowie die „teilraumbezogene Sportentwicklungsplanung“ in Dresden (vgl. BMVBS 2011, S. 29-32).

Mit dieser Entwicklung ist die in den letzten Jahren verstärkte und durch das Forschungsprojekt „Sportstätten und Stadtentwicklung“ des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (vgl. BMVBS 2011, Wopp 2012) intensivierte Tendenz, Sportentwicklungsplanung als integrierten Teil der Stadtentwicklungsplanung zu begreifen, schon angesprochen. Wichtige Grundprämissen einer Integration von Sport- und Stadtentwicklung (z. B. weiter Sportraumbegriff, intersektorale Politikentwicklung, ressortübergreifende Zusammenarbeit der Stadtverwaltung, Beteiligung von Stakeholdern aus unterschiedlichen Bereichen, Einbindung der Sportentwicklungsplanung in andere städtische Planungen) sind bereits in der Grundphilosophie der Kooperativen Planung verankert und werden seit geraumer Zeit praktiziert. Gerade der Anspruch, dass „die ganze Kommune als Sportraum zu sehen ist“ (BMVBS 2011, S. 60/61), ist in allen kommunalen kooperativen Sportentwicklungsplanungen angelegt und vielfältig dokumentiert (vgl. z. B. Wieland et al. 2001).

Angestrebt wird, die projektbezogenen und temporären Netzwerke in Form der lokalen Planungsgruppen in dauerhafte Netzwerke umzuwandeln, die in Folge die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen in einem kontinuierlichen Prozess begleiten. In dieses Bild einer zunehmenden Dauerhaftigkeit der kooperativen Planung passt, dass Städte dazu übergehen, auch für die Umsetzung der beschlossenen Handlungskonzepte eine wissenschaftliche Begleitung und Moderation der notwendigen Abstimmungsprozesse zu beauftragen.

Kritische Würdigung und Ausblick

Trotz weitgehender Akzeptanz werden in der Literatur einzelne Kritikpunkte am Verfahren der Kooperativen Planung erhoben, die sich insbesondere auf das Problem der Praktikabilität durch die große Zahl der einzubeziehenden Akteure, die (durch eine evtl. ungleiche Zusammensetzung der Planungsgruppe hervorgerufene) Subjektivität der Bedarfserhebung, auf die potenzielle Prägung des Prozesses durch Partikularinteressen, auf Defizite in der Partizipation beispielsweise durch Nichtberücksichtigung des privat und gewerblich organisierten Sporttreibens oder auf eine nur ungenügende empirische Absicherung der Maßnahmenkonzepte beziehen (vgl. Wopp 2003, S.32; BMVBS 2011, S. 54). Zudem tauchen in der Praxis zum Teil weitere Schwierigkeiten auf wie z.B. eine mangelnde Teilnahmekontinuität.

Während die empirische Absicherung heute bei kooperativen Prozessen weitgehend gewährleistet ist und Sportverhaltensstudien im Übrigen auch dazu dienen, die Bedeutung des privat organisierten Sporttreibens im Planungsprozess zu verdeutlichen und damit die beste Gewähr für eine Berücksichtigung dieser wichtigen Sportlergruppe im Planungsprozess bieten, ist die Gefahr eines Ungleichgewichts bei der Zusammensetzung der Planungsgruppe und der Subjektivität der Bedarfserhebung nicht von der Hand zu weisen.

In Bezug auf diese Fragestellungen bieten die wenigen bisher durchgeführten Evaluationsstudien zur

Überprüfung der Ergebnisse und des Prozesses der kooperativen Planung erste Anhaltspunkte (vgl. z.B. Eckl, Gieß-Stüber, Wetterich 2005, S. 192-211; Eckl 2008; Wetterich 2012). Verbesserungspotenzial besteht nach den Ergebnissen der Evaluationsstudien beispielsweise „hinsichtlich der Transparenz der Auswahl und der Einbindung der eingeladenen Personen in die Arbeit“ (Eckl 2008, S. 199) oder hinsichtlich einer stärkeren Vertretung von Frauen in den Planungsgruppen.

Trotz der aufgezeigten Problemdimensionen stellt die Einbeziehung von Stakeholdern in Form kooperativer Planungen heute die einzige Möglichkeit dar, das komplexe Politikfeld Sport sinnvoll zu steuern. Allerdings ist für die Durchführung ein gewisses Maß an Erfahrung und Expertenwissen unumgänglich.

Das Verfahren der Kooperativen Planung hat seine Anpassungsfähigkeit für ganz unterschiedliche Problemfelder und Aufgabenstellungen in den letzten Jahren überzeugend unter Beweis gestellt. In den Planungsgruppen wird konsensual ein Handlungskonzept aus realitätsnahen und lokal spezifischen Maßnahmen verabschiedet, das alle wesentlichen Fragen der Sportentwicklung behandelt. Sport und Sportpolitik öffnen sich in Richtung Gesellschaft und Stadtentwicklung – Sport wird als kommunale Querschnittsaufgabe aufgefasst.

Entscheidend ist letztendlich der Erfolg dieses Verfahrens, der sich unter anderem darin ausdrückt, dass die verabschiedeten Maßnahmenkonzepte meist einstimmig die beschlussfassenden Gremien passieren und zeitnah mit der Umsetzung begonnen wird. Die Konzepte der kommunalen Sportentwicklungsplanung haben sich in den letzten Jahren angeglichen – ein Prozess, der sich vor allem in der Verabschiedung des „Memorandums zur kommunalen Sportentwicklungsplanung“ (DVS 2010) ausdrückt. Die Kooperative Planung wird demnach auch in Zukunft ein Kernmodul dieser Planungen darstellen. Stakeholder-Dialoge sind heute in der Sportentwicklungsplanung erfolgreich und unverzichtbar.

Literatur

- BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (2011). Sportstätten und Stadtentwicklung. Berlin
- Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft (DVS) (2010): Memorandum zur kommunalen Sportentwicklungsplanung. Hamburg
- Eckl, S. (2008): Kooperative Planung in der kommunalen Sportpolitik. Evaluation eines bürgerbeteiligten Verfahrens in der kommunalen Sportentwicklungsplanung (Reihe Sportentwicklungsplanung und Politikberatung, Band 7). Münster
- Eckl, S., Gieß-Stüber, P., Wetterich, J. (2005): Kommunale Sportentwicklungsplanung und Gender Mainstreaming. Konzepte, Methoden und Befunde aus Freiburg (Reihe Sportentwicklungsplanung und Politikberatung, Band 1). Münster

- Frey, O., Hamedinger, A., Dangschat, J. (2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat – eine Einführung. In: Hamedinger, A., Frey, O., Dangschat, J., Breitfuss, A. (Hrsg.), Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat (S. 14-33). Wiesbaden
- Görlitz, A., Burth, H. (1998): Politische Steuerung. Opladen
- Hellmer, F. (1999): Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin
- Hübner, H. (2011): Kommunale Sportstättenentwicklungsplanung – Bilanz und Perspektiven. In: Schulze, B., Marker, U. (Hrsg.), Gesellschaftlicher Wandel und Sportentwicklung (S. 63-80). Münster
- Hübner, H., Wulf, O. (2009): Strategien und Erfahrungen mit kommunaler Sportstättenentwicklungsplanung in Deutschland. In: Balz, E., Kuhlmann, D. (Hrsg.), Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten (S. 141-157). Aachen
- Marx, S. (2008): Stadtplanung zwischen Umbruch und Kontinuität. In Hamedinger, A., Frey, O., Dangschat, J., Breitfuss, A. (Hrsg.), Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat (S. 87-101). Wiesbaden
- Rütten, A. (1992): Angewandte Sportsoziologie. Stuttgart
- Rütten, A. (2001): Kooperative Planung. In: Hummel, A. Rütten, A. (Hrsg.), Handbuch Technik und Sport (S. 317-326). Schorndorf
- Rütten, A., Schröder, J., Ziemainz, H. (2003): Handbuch der kommunalen Sportentwicklungsplanung (Hrsg.: Landessportbund Hessen – Reihe Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung, Band 14). Frankfurt/M.
- Scharpf, F.W. (1993): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In: Heritier, A. (Hrsg.), Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung (S. 57-83). Opladen
- Schneider, V., Janning, F. (2006): Politikfeldanalyse. Akteure, Diskurse und Netzwerke in der öffentlichen Politik. Wiesbaden
- Wetterich, J. (2002): Kooperative Sportentwicklungsplanung – ein bürgernaher Weg zu neuen Sport-, Spiel- und Freizeitanlagen (Hrsg.: Landessportbund Hessen – Reihe Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung, Band 12). Aachen
- Wetterich, J. (2012): Kooperative Sportentwicklungsplanung – eine Bilanz der letzten Jahre. In: Kleine, T., Pfitzner, M., Wulf, O. (Hrsg.), Soziale Wirklichkeiten des Sports. Richtlinien – Sportentwicklung – Sicherheitsförderung. Horst Hübner zum 60. Geburtstag (S. 57-68). Berlin
- Wetterich, J. (2014): Kooperative Sportentwicklungsplanung. In: Rütten, A., Nagel, S., Kähler, R. (Hrsg.), Handbuch Sportentwicklungsplanung (S. 119-127). Schorndorf
- Weyer, J. (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München/Wien
- Wiechmann, T. (2010): Warum Pläne nicht ausreichen – Zur Übertragbarkeit von Managementansätzen auf regionale Governanceprozesse. In: Hutter, G., Wiechmann, T. (Hrsg.), Strategische Planung. Zur Rolle der Planung in der Strategieentwicklung für Städte und Regionen (S. 17-41). Berlin
- Wieland, H., Wetterich, J., Klopfer, M., Schrader, H. (2001): Agenda 21 und Sport: Spiel-, Sport- und Bewegungsräume in der Stadt. Aspekte einer zukunftsorientierten Infrastrukturplanung von Sportstätten unter dem Leitbild einer menschengerechten Stadt (Hrsg.: Landessportbund Hessen – Reihe Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung, Band 10). Aachen
- Wopp, C. (2003): Perspektiven der Sportentwicklung. dvs-Informationen 18 (2), 30-33.
- Wopp, C. (2012): Orientierungshilfe zur kommunalen Sportentwicklungsplanung (Hrsg.: Landessportbund Hessen – Reihe Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung, Band 16). Frankfurt/M.
- Wüst, T. (2008): Faktoren und Aspekte sozialräumlicher Entwicklungsprozesse. In: Alisch, M., May, M. (Hrsg.), Kompetenzen im Sozialraum – Sozialraumentwicklung und -organisation als transdisziplinäres Projekt (S. 39-60). Opladen

DER DFB GEHT NEUE WEGE: SYSTEMATISCHE STAKEHOLDER-DIALOGS ÜBER GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Stefanie Schulte

Das Engagement für Nachhaltigkeit hat eine lange Tradition und ist seit 2012 in der Satzung des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) verankert. Gesellschaftliche Verantwortung übernimmt der DFB mit seinen Vereinen seit seiner Gründung, insbesondere durch die Bereitstellung flächendeckender, kostengünstiger Fußballangebote. Darüber hinaus nutzt er die Potenziale des Fußballs zur Wertevermittlung, er engagiert sich für Integration, Umweltschutz, gegen Diskriminierung und Gewalt, für Suchtprävention und gegen Spielmanipulation, um nur einige Aspekte zu nennen. Das Arbeitsfeld, das vom DFB-Vizepräsidenten für Sozial- und Gesellschaftspolitik, Eugen Gehlenborg, geleitet wird, ist gut entwickelt. Im Nachhaltigkeitsbericht 2013 wurde das gesellschaftliche Engagement erstmalig zusammengetragen und systematisiert. Auch wenn schon viel erreicht worden ist, will der DFB – im Rahmen seiner Möglichkeiten – stets noch wirkungsvoller daran mitarbeiten, die Chancen und Potenziale des Fußballs zum Wohle der Gesellschaft zu nutzen und sich gleichzeitig verantwortungsbewusst seinen Herausforderungen zu stellen. Für 2016 steht die Veröffentlichung des zweiten Nachhaltigkeitsberichts an. Und da „Corporate Social Responsibility“ (CSR) (unternehmerische Verantwortung) ohne „Stakeholder-Dialog“ und Nachhaltigkeit keine Zukunft hat, will der DFB künftig stärker mit seinen Stakeholdern zu Themen der gesellschaftlichen Verantwortung in Dialog treten: Einerseits, um mit ihnen über die Chancen und Potenziale des Fußballs zu diskutieren und andererseits, um ihnen die Grenzen des Machbaren zu verdeutlichen. Es ist nicht der erste Stakeholder-Dialog: Seit zwei Jahren findet der „Vereinsdialog“ als Teil der Umsetzung des „Masterplans Amateurfußball“ mit viel Erfolg statt. Ein Dialog, der den Austausch zwischen Landesverbänden und Vereinen fördert, wenngleich bisher im Kern mit anderen Schwerpunktthemen. Die DFB-Kommission „Gesellschaftliche

Verantwortung“ hat 2015 eine eigene Dialogstrategie entwickelt. Wie dieser Strategiefindungsprozess ablief, wird nachfolgend skizziert.

Im Fußball bündeln sich die Erwartungen von Gesellschaft

Der Ausgangspunkt ist klar: Fußball besitzt dank seiner sportlichen Attraktivität, den vielen Angeboten und seiner emotionalen Verankerung in der Gesellschaft ein hohes (Gestaltungs-)Potenzial. Eine gute Voraussetzung, um möglichst viele Menschen zu erreichen und für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Sei es über die mediale Öffentlichkeit, die vor allem über die Nationalmannschaft erzeugt wird, oder auch bei den tausenden von Spielen die jedes Wochenende auf Bolz- und Fußballplätzen in jedem Stadtteil stattfinden. Es gibt aber auch gesellschaftliche Probleme, die nicht ohne Risiko für die Organisation selbst sind und nicht alleine vom DFB gelöst werden können. Zudem läuft der DFB Gefahr mit unerfüllbaren Erwartungen überfrachtet zu werden. Diese kommen aus der Politik, von Kommunen, der Polizei, von „Nichtregierungsorganisationen“ (NGOs), Unternehmen, Fans sowie von Ehrenamtlichen, Eltern, Trainern usw. Der DFB nutzt seinen großen Gestaltungsspielraum, muss sich aber auch davor hüten, vor lauter Engagement, Projekten, Angeboten, Publikationen und Programmen nicht den „roten Faden“ zu verlieren. Wichtig wird sein, die Fußball-Strukturen, auch gegenüber Stakeholdern, noch verständlicher zu machen und sowohl Chancen als auch Grenzen des Machbaren zu diskutieren: Der DFB als Dachverband versteht sich als Impulsgeber für gesellschaftliches Engagement, erzeugt verbandsinterne Rahmenbedingungen sowie mediale Aufmerksamkeit. Aber letztlich sind es die ehrenamtlich geführten

Vereine, die vor Ort die Maßnahmen umsetzen und die damit verbundenen Anforderungen bewältigen müssen. Es ist der einzelne Fußballverein, der die Kinder und Jugendlichen erreicht, die Trainerinnen und Trainer, Eltern oder auch Fans. Mit diesem Wissen wird deutlich, dass der Sport nicht zur „Reparaturwerkstatt der Gesellschaft“ werden kann. In den über 25.000 Fußballvereinen haben sich viele Menschen zusammengeschlossen, um ehrenamtlich Fußballsport zu organisieren. Durch dieses Engagement entsteht die zentrale gesellschaftliche Leistung der Vereine. Die sich daraus ergebenen Potenziale, können im Sinne einer „Win-Win-Situation“ gemeinsam mit Partnern genutzt und gefördert werden. Hier gilt es, die vorhandenen Spielräume für Kooperation, Dialog und Verständigung besser auszunutzen und dabei die organisatorischen und personellen Kapazitäten und Zuständigkeiten der Vereine und Ehrenamtlichen im Blick zu behalten.

Ziele konkretisieren, Fokus schärfen

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen in der Gesellschaft sowie organisationsintern ist es daher umso wichtiger, die Erwartungen mit den Zielen und dem Machbaren abzugleichen und den Fokus zu schärfen. Die Arbeit der Kommission „Gesellschaftliche Verantwortung“ folgt daher einer klaren Leitlinie, die sicherstellen soll, dass der DFB mit seinen Mitgliedsorganisationen seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden kann:

- 1** Regelmäßige Themen-Identifizierung
Für die inhaltliche Schwerpunktsetzung ist die Einbindung von DFB-Stakeholdern zentral. Das erhöht die Qualität der Entscheidung und die Glaubwürdigkeit im Prozess der Priorisierung und verbessert dadurch das Risikomanagement des Verbands. Voraussetzung für diesen Prozess ist die Verständigung mit den Stakeholdern über die Grenzen von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.
- 2** Sachgerechte Themen-Bearbeitung
Ein „Top-Themenmanagement“ erhöht die Effizienz und Effektivität der Aktivitäten im Bereich „Gesellschaftliche Verantwortung“ und stärkt damit auch deren Reputation.
- 3** Erfolgreiche Kommunikation
Vielfältige Kommunikation der DFB-Beiträge im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung, mit dem Ziel, den DFB noch stärker als verantwortungsvollen Akteur in der Gesellschaft zu etablieren.

Der DFB arbeitet aktuell daran – in Vorbereitung auf seinen zweiten Nachhaltigkeitsbericht 2016 –, seine Ziele im Bereich „Gesellschaftliche Verantwortung“ für die Zukunft weiter zu konkretisieren und Maßnahmen zu planen und umzusetzen, die dazu dienen, diese Ziele

zu erreichen sowie hinsichtlich ihrer Wirkung messen zu können.

Empfehlung der „Projektgruppe Stakeholder-Dialog“

Im Frühjahr 2015 haben sich Mitglieder der DFB-Kommission „Gesellschaftliche Verantwortung“ zusammengesetzt und eine Dialogstrategie entwickelt. An der Projektgruppe waren Vertreter des Fußballs sowie weitere Experten beteiligt: Dr. Lothar Rieth (assoziiertes Mitglied GV-Kommission), Kurt Gaugler (Bundesliga-Stiftung), Frank Schmidt (Niedersächsischer Fußballverband), Michael Lichtnecker (Westdeutscher Fußball- und Leichtathletik-Verband), Martin Schönwandt (Deutsche Sportjugend), Gül Keskinler (DFB), Dr. Stephan Schlenz (Weltethos-Institut), Cornelia Arras-Hoch (Kommunikationsberaterin, dialogwert) sowie Stefanie Schulte (DFB) und Jennifer Schröder (DFB).

Sie diskutierten, welche Ziele ein Stakeholder-Dialog verfolgen sollte, welchen Mehrwert er für die kurz-, mittel-, und langfristige Arbeit des Fußballs leisten kann und was an konkreten Ergebnissen zu erwarten sei. Sondiert wurde, wo Grenzen, Chancen und „Mehrwerte“ eines Stakeholder-Dialogs liegen – aber auch, welche Risiken der DFB mit dem Angebot zu mehr Offenheit und Beteiligung eingeht. Die Empfehlungen wurden anschließend der Kommission für Gesellschaftliche Verantwortung vorgestellt.

Ausgangspunkt für jeden erfolgreichen Dialog ist die offene Haltung dazu

Den Empfehlungen der Projektgruppe vorangestellt waren zwei Kernbotschaften aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2013, die die Haltung des DFB bezüglich eines Dialogs ausdrücken sollten: Fußball begeistert die Massen und ist damit Spielgestalter des gesellschaftlichen Lebens. Dieses Potenzial zu nutzen, ist für den Fußball zugleich Chance und Verpflichtung. Daher will sich der DFB weiter öffnen, sich Fragen der Stakeholder stellen, diesen Fragen zuhören, sich ihrer annehmen und versuchen, sie zu beantworten. Dazu gehört auch die Erläuterung von Grenzen, denn nicht alle an den DFB formulierten Erwartungen können erfüllt werden.

Ziele einer Dialogstrategie des DFB

Unterschieden wurden drei Ziel-Ebenen: Übergeordnetes Ziel des Deutschen Fußball-Bundes ist es, die Kompetenz des DFB auszubauen, um Lösungen für gesellschaftliche Probleme (die im Fußball zutage treten) anbieten zu können. Es geht auch um die Stärkung von Reputation und Glaubwürdigkeit hinsichtlich konkreter Maßnahmen. Die Kommission Gesellschaftliche

Verantwortung will mit Hilfe von Stakeholder-Dialogen ihr Profil schärfen. Ihr Ziel ist es, durch Einbindung von Stakeholdern – und damit Experten für unterschiedliche Themen – neues Wissen für Problemlösung und Optimierung zu erzeugen und so gemeinsam die Lösungskompetenz des DFB zu verbessern. Als Ergebnis erhofft sich die DFB-Kommission Gesellschaftliche Verantwortung eine gemeinsam u.a. mit Stakeholdern erarbeitete Entscheidungsgrundlage zur Themen-Identifizierung und -fokussierung. Ziel und Zweck der Dialogveranstaltungen selbst ist es, Stimmungen, Wünsche und Erwartungen der beteiligten Stakeholder kennenzulernen sowie das gesellschaftliche Engagement des DFB besser sichtbar zu machen. Der Dialog dient aber auch dazu, über die Strukturen des Fußballs zu informieren, einschließlich der damit einhergehenden Zuständigkeiten und der Grenzen des Machbaren. Darüber soll Vertrauen aufgebaut und das gegenseitige Verständnis, was gesellschaftliche Verantwortung im Fußball umfasst bzw. umfassen kann, geschärft werden.

Mehrwert durch Erneuerung des gesellschaftlichen Mandats

Die Projektgruppe diskutierte auch über den Nutzen von Stakeholder-Dialogen im Sport. Grundsätzlich ist der bisherige Vertrauensvorsprung, den gemeinnützige Organisationen im Allgemeinen genießen, in Frage gestellt. Das sieht man allorten, nicht nur im Sport. Grundsätzlich gilt: Durch die dialogische Verständigung über Ziele und Inhalte mit seinen Stakeholdern können Organisationen ihr gesellschaftliches Mandat (sog. gesellschaftliche „Licence to operate“) erneuern. Gut gemachte Dialoge fördern das gegenseitige Verständnis. Die Bereitschaft zuzuhören, lernbereit und kritikfähig zu sein, erzeugt zudem Vertrauen, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit. Dialog ist eine Strategie für Verständigung, Vertrauensaufbau und Vertiefung von Beziehungsqualität. Er übernimmt auch eine wichtige Radarfunktion: Stakeholder-Dialoge vermitteln einen Überblick über Erwartungen, Interessen und Befindlichkeiten seiner Stakeholder. Und sie machen sichtbar, wo sich Konfliktlinien abzeichnen, intern wie extern. Dialog ist daher (auch) ein gutes Instrument zur Krisenprävention.

Risiken gibt es; aber die meisten sind hausgemacht

Die Projektgruppe beschäftigte sich auch mit Risiken und Misserfolgsk Faktoren. Klar wurde, dass eine offenere Dialogkultur und neue

Formen der Zusammenarbeit dafür sorgen können, dass Dialoge noch erfolgreicher gestaltet werden können. Werden Fehler oder Schwächen ignoriert, besteht die Gefahr, dass viele Aktivitäten als reine PR-Maßnahmen abgetan werden. Lädt beispielsweise der DFB Stakeholder zum Dialog ein, so ist deren Erwartung legitim, dass der DFB ihnen auf Augenhöhe begegnet, ihnen zuhört, sich für ihre Standpunkte, Meinungen und Erfahrungen interessiert. In den Diskussionen wurde deutlich, dass der DFB nicht mit großen Worten einen Dialog starten will, ohne sich aber anschließend um die Ergebnisse zu kümmern. Wenn es keinen Ansprechpartner gibt, der sich der Ergebnisse hinterher annimmt und diese im DFB weiter trägt, könnte das bei Teilnehmern dazu führen, dass sie sich nicht ernst genommen fühlen. Damit lässt sich weder Motivation, Vertrauen noch Reputation aufbauen, geschweige denn, eine Wirkung erzielen. Das wurde allen Projektgruppen-Mitgliedern nach Diskussion von Einzelbeispielen schnell deutlich. Genau so besteht das Risiko von zu hohen Erwartungen auf der Seite der Stakeholder. Es gehört zum Dialog dazu, dass man dort Wünsche und Erwartungen an den DFB formulieren kann, damit geht aber nicht automatisch einher, dass diese auch umgesetzt werden. Am Ende eines Dialogprozesses kann es daher durchaus Unzufriedenheit auf Seiten der Stakeholder geben. Dies heißt aber nicht automatisch, dass der Prozess insgesamt nicht erfolgreich war. Ein klares Erwartungsmanagement zu Beginn eines Dialogprozesses ist notwendig, um an dieser Stelle Risiken zu minimieren.

Auswahl der Stakeholder gibt die strategische Richtung vor

Es lässt sich kein Dialog planen, wenn nicht vorher geklärt wird, wer mit wem reden soll. Der DFB führte also eine Stakeholderanalyse durch. Unterschieden



wurde nach internen und externen Akteuren, folgende Priorisierung war das Ergebnis:

Interne Stakeholder für das Themenfeld Gesellschaftliche Verantwortung sind hauptamtliche Mitarbeiter des DFB, Gremien des Deutschen Fußball-Bundes, inklusive Landesverbände. Ebenso Vereine, d.h. Spieler und Spielführer, Vereinsverantwortliche und Trainer sowie die 36 Profivereine. Externe Stakeholder des DFB sind Akteure aus der Politik, allen voran aus der Regierung, NGOs, Stiftungen, kommunale Spitzenverbände, Sponsoren und Medien. Die Frage, zu welchem Zeitpunkt die in- und externen Stakeholder in einen Dialog eingebunden werden sollen (alle gleichzeitig, oder besser nacheinander) kristallisierte sich im Strategiefindungsprozess als eine der Kernfragen heraus. Dabei ging es im Kern um die Frage der strategischen Richtung: Sollte der Schwerpunkt zunächst auf einen internen Dialog und eine Reflexion im Sinne von Organisationsentwicklung oder auf einen klassischen CSR-Stakeholder-Dialog mit externen Akteuren gelegt werden.

Vielzahl an Themen erst diskutierbar machen

Die Projektgruppe besprach auch, wie die Vielzahl an DFB-Aktivitäten inhaltlich diskutierbar gemacht werden kann. Wie kann eine „Themen-Identifizierung“ gemeinsam mit Stakeholdern funktionieren? Ausgangspunkt der Überlegungen waren hier die im Nachhaltigkeitsbericht 2013 vorgestellten und in der Satzung verankerten vier Dimensionen nachhaltigen Handelns

des DFB: 1. Wettbewerbe, 2. Werte, 3. Verantwortung, 4. Solidarität.

Alle vier Dimensionen bauen aufeinander auf. In der ersten Dimension geht es um die nachhaltige Organisation des Spielbetriebs, die Wettbewerbe. Die zweite Dimension bündelt die Maßnahmen zur Werte-Vermittlung. Die Aktivitäten des Fußballs zur Unterstützung gesellschaftspolitischer Aspekte bilden die Dimension 3 („Verantwortung“), und Dimension 4 stellt die karitativen und humanitären Maßnahmen dar („Solidarität“). Die Projektgruppe „Stakeholder-Dialog“ identifizierte die Handlungsfelder „Werte“ und „Verantwortung“ als Diskussionsgrundlage für einen Stakeholder-Dialog und leitete daraus fünf Themenfelder ab:

- Werte (Fair Play, Inklusion, Integration, Vielfalt, Religion, Flüchtlinge)
- Gesundheit (Depression, Doping, Suchtprävention, Sport im Alter)
- Umweltschutz (Sportstätten, Sanierung, Effizienz, Veranstaltungsmanagement)
- Integrität (Transparenz/Anti-Korruption, Spielmanipulation, „Governance“)
- Gewalt und Diskriminierung (Rechtsextremismus, Gleichberechtigung)

Stärkung interner Dialogkultur als Instrument der Organisationsentwicklung

- Ein (idealtypischer) Dialogprozess besteht aus unterschiedlichen Komponenten:

Nachhaltiges Handeln in den vier Dimensionen des Fußballs gemäß §4, DFB-Satzung



Gesellschaftliche Phänomene & Herausforderungen

Arbeitsschwerpunkte Dimension 2 & 3

- Faktencheck um die Ausgangslage kennenzulernen,
- Workshops, um die Ergebnisse zu verdichten und Ideen zur Optimierung zusammenzutragen.
- Konferenz mit internen und externen Stakeholdern, um gemeinsam Empfehlungen zu erarbeiten und zu priorisieren.

Klar ist: Ein Dialogprozess kann und wird kein „ad-hoc-Projekt“ sein. Systematische Dialogstrukturen aufzubauen, braucht Zeit. Es wurde daher festgelegt, den Fokus zuerst auf interne Stakeholder zu legen. Daher startete der Dialogprozess (zunächst) mit den 21 Landesverbänden. Ziel ist es, sie in die Überlegungen der Kommission „Gesellschaftliche Verantwortung“ stärker einzubinden, worin (künftig) Chancen, Gestaltungsspielräume und Grenzen des gesellschaftlichen Engagements liegen. Damit soll die interne Dialogkultur gestärkt werden, bevor es zu Stakeholder-Dialogen mit externen Stakeholdern aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Medien kommt. Der DFB kann auf den positiven Erfahrungen des „Vereinsdialogs“ aufbauen, der bereits seit zwei Jahren erfolgreich läuft, systematisch umgesetzt und ausgewertet wird. Der beginnende Dialog über gesellschaftliche Themen stellt daher eine gute inhaltliche und strukturelle Ergänzung für den DFB dar.

Auftakt: Jahreskonferenz Gesellschaftliche Verantwortung im November 2015

Als Auftakt fand am 26./27. November 2015 die erste Jahrestagung „Gesellschaftliche Verantwortung“ statt. Anderthalb Tage lang diskutierten Vertreter der 21 Landesverbände in der Sportschule Bad Honnef über Grenzen und Möglichkeiten, über ihr Verständnis, was der Begriff Gesellschaftliche Verantwortung umfasst, über Praxiserfahrungen, Optimierungsvorschläge und Wünsche. Am Vorabend der Veranstaltung fand ein Kammingespräch mit externen Stakeholdern statt, um Perspektiven und Blickwinkel von außen zu erhalten und um diese in die Diskussionen am Folgetag einfließen zu lassen. Auf der Tagung wurde in vielen Workshops und Panels gearbeitet, diskutiert, Erfahrungen wurden ausgetauscht und Empfehlungen zusammengetragen. Die Jahrestagung „Gesellschaftliche Verantwortung“ war laut Teilnehmerstimmen ein voller Erfolg und wird Ende 2016 als künftiger Meilenstein jährlich wiederholt werden. Derzeit werden die Ergebnisse der Jahrestagung ausgewertet und Maßnahmen zur Umsetzung des DFB-Stakeholder-Dialogs mit den Landesverbänden geplant und später umgesetzt. Die Konferenz stellt somit den Auftakt für weitere Dialogmaßnahmen dar.

STAKEHOLDERMANAGEMENT – (AUCH) EIN THEMA FÜR SPORTVERBÄNDE

Andreas Klages

Einleitung

Die öffentliche Wahrnehmung von Sportverbänden verändert sich. Wie viele andere Groß- bzw. Non-Profit-Organisationen sehen sich auch Sportorganisationen zunehmend mit Vertrauensproblemen konfrontiert und hinsichtlich ihrer gesellschaftspolitischen Rolle und Einflussnahme hinterfragt. Eine Begründung ihres gesellschaftlichen Mandats wird stärker eingefordert. Diese Entwicklung beeinflusst sowohl die Kommunikationspolitik von Sportverbänden wie auch ihre „Außenbeziehungen“ und ihr Verhältnis zu den jeweiligen Anspruchsgruppen.

Zunehmende digitale Vernetzung erfordert neue Kommunikationsstrategien

Im Hinblick auf ihre Kommunikationsstrategie erscheinen „hierarchische Ansprachen“ und „selbstbewusste Absenderschaften“ zukünftig weniger bedeutsam, während der „Dialog auf Augenhöhe“ und eine Rollenwahrnehmung von Sportverbänden als zeitgemäße „Akteure in der Netzgesellschaft“ wichtiger werden. Sportverbände werden vor allem in ihrer gesellschaftlichen Funktion als „Themenanwalt“ wahrgenommen.

Die Kommunikation der Verbände wird sich daher zunehmend wertebasiert und dialogisch ausrichten und eine aktivere „Legitimationsarbeit“ leisten (müssen). Die „Gültigkeit“ ihrer gesellschaftspolitischen Funktion und ihrer Werte sind durch Sportverbände nicht zuletzt auch im eigenen Handeln unter Beweis zu stellen (Glaubwürdigkeitsfrage). Das Zielbild der Sportverbände stellt in Zukunft somit noch stärker auf eine glaubwürdige Positionierung in diffuseren (Netzwerk-) Gesellschaften ab.

Zusätzlich zu den Konsequenzen dieser Entwicklung für die Kommunikationsarbeit sind die Folgen für Form und Inhalt des Umgangs von Sportorganisationen mit der Öffentlichkeit bzw. Anspruchsgruppen von Bedeutung. Diese „Stakeholder“ gehören jedenfalls

zur gesellschaftlichen und organisationspolitischen Realität und formulieren Erwartungshaltungen auch an Sportverbände.

Mit dem Thema „Stakeholdermanagement“ sollten sich Sportverbände und -veranstalter daher umfassender und strategischer beschäftigen. Stakeholdermanagement ist hierbei jedoch weder Selbstzweck, noch eine vorübergehende Modeerscheinung aus dem Management-Lehrbuch. Der Zweck (wozu?) und die Ziele (wohin?) eines entsprechenden Managementprozesses sind vielmehr verbands- bzw. anlassbezogen aufzuarbeiten. Zudem sind eine Analyse der Anspruchsgruppen (welche?) und der relevanten Themen ebenso unerlässlich wie die Klärung etwaiger Konflikttypen (Konflikte aufgrund von Interessengegensätzen, durch Missverständnisse etc.).

Auch der angestrebte Mehrwert eines Stakeholdermanagements ist herauszuarbeiten (z.B. „Radarfunktion“, Erweiterung der Gestaltungsspielräume etc.). Dies alles steht in Wechselwirkung zu den Beteiligungsformaten bzw. zu den Zweck- und Zielbestimmungen.

Für eine systematische Herangehensweise sind darüber hinaus „Do’s“, „Don’ts“ und Risiken zu beachten (vgl. Beitrag Arras-Hoch in diesem Band). Grob kann beispielsweise in Dialogprozesse bei punktuellen Anlässen (z.B. bei Infrastrukturprojekten, Großveranstaltungen) und solche für ein mittel- bis langfristig ausgerichtetes „Beziehungs-, Organisations- oder Vertrauensmanagement“ unterschieden werden.

Insbesondere bei Bauprojekten und bei Großveranstaltungen des Sports sind die eingangs skizzierten Rahmenbedingungen nicht mehr zu unterschätzen und ist daher ein systematisches Stakeholdermanagement notwendig. Im Bereich des Interessenausgleichs Natursport/Naturschutz kann im Sport auf vielfältige positive und langjährige Ansätze verwiesen werden (vgl. Beitrag Mair). Das Beispiel DFB (vgl. Beitrag Schulte) zeigt, wie ein Sportverband sich im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses systematisch

dem Thema annähert. Einen besonderen „Typ“ des Stakeholdermanagements im Sport bildet das Instrument der „Sportentwicklungsplanung“. Hier verfügt der Sport bereits (und im Gegensatz zu vielen Politikfeldern!) über ein methodisch ausgereiftes und etabliertes Planungsinstrument im Bereich sportpolitischer kommunaler Planung (vgl. Beitrag Wetterich).

Erwartungshaltungen der Öffentlichkeit bzw. von interessierten Anspruchsgruppen an Non-Profit- (und somit auch an Sport-)Organisationen sind tendenziell „grundsätzlich“ ausgerichtet und in besonderer Weise Änderungsorientiert. Hieraus folgen spezifische Anforderungen an die Gestaltung von Dialogprozessen, da z. B. reine Informationsveranstaltungen in der Regel nicht ausreichend sind. Dies verweist zugleich auch auf die Grenzen von Stakeholder-Dialogen bzw. begründet spezifische Anforderungen an ihre Prozessgestaltung, z. B. durch einen Mix von Informations- und Beteiligungsformaten.

Stakeholdermanagement benötigt Ressourcen

Stakeholder-Dialoge sind zeit- und ressourcenintensiv und somit aufwändig, können jedoch auch Probleme reduzieren, Identität stiften und Handlungsspielräume erweitern. Für ein systematisches Stakeholdermanagement sind verbandsintern die notwendigen fachlichen, finanziellen und zeitlichen sowie personellen Ressourcen bereit zu stellen. Insofern ist dieses Aufgabenfeld zunehmend als Dauer- bzw. Regelaufgabe (und nicht nur als punktueller Reflex auf bereits eingetretene Konflikte) zu etablieren. Ein systematisches Stakeholdermanagement wirkt hierbei stets auch in die eigene Verbandsorganisation und -kultur hinein, trägt also zur Organisationsentwicklung und -kultur bei.

Grenzen von Stakeholder-Dialogen

Es sollte nicht übersehen werden, dass Stakeholder-Dialoge auch Grenzen haben. Zum einen sind komplexere Dialogprozesse von der „Regelarbeit“ der Organisation bzw. von der „klassischen Pressearbeit“ abzugrenzen. Zum anderen sind „konsensuale“ Lösungen nicht immer möglich. Bei Lärmkonflikten (vgl. Beitrag Koessler) sind diese Grenzen deutlich hervorgetreten. In anderen Beispielfällen können sich, zumindest ab einem gewissen Zeitpunkt, konsensorientierte Dialoge nur noch auf das „Wie“, aber nicht mehr auf das „Ob“ eines Projektes beziehen (z. B. Ausgestaltung der neuen DFB-Akademie, vgl. Beitrag Nass bzw. Konzeptentwicklung Olympiabewerbung Hamburg 2024). Stakeholder-Dialoge sind jedenfalls keine Musterlösungen und keine Königswege für alle Herausforderungen.



Besonderheiten im Sport

In Teilbereichen des Sports sind Verbände in mehreren gesellschaftlich relevanten Themenfeldern verankert, z. B. als Sport und Naturschutzverband oder als Sport- und Wohlfahrtsverband. Diese „Schizophrenie“ ist bei der Gestaltung von Dialogprozessen zu beachten. Sie kann innerverbandlich zu Polarisierungen führen, bei der Gestaltung von Stakeholder-Dialogen bzw. „Außenbeziehungen“ jedoch auch unterstützend wirken.

Eine besondere Dimension des Stakeholdermanagements im Sport sind sport- bzw. sportverbandsinterne Konflikte und deren Management. Beispiele hierfür sind der „Natursport/-schutz-Dualismus“ innerhalb des Deutschen Alpenvereins, die Auseinandersetzungen Pro-Reitsport oder Pro-Fußball anlässlich der Entscheidung zur DFB-Akademie bzw. der Konflikt zwischen Fußball- und Luftsport im Vorfeld der Entscheidung zum Bau eines neuen Fußballstadions in Freiburg.

Fazit

Sportverbände stehen erst am Anfang der Aneignung von Methoden und Instrumenten eines systematischen Stakeholdermanagements. Einerseits gilt es, sich nicht „irgendwie“ bzw. nur nebenbei mit diesem Thema zu beschäftigen, andererseits sollten Dialogprozesse in ihren Wirkungen auch nicht überbewertet werden. Vielmehr geht es darum, Stakeholder-Beziehungen gezielt zu gestalten, was eine entsprechende systematische Vorgehensweise voraussetzt. Neben der Beachtung von Zweck und Zielen, Relevanz, Grenzen und Risiken des Dialogs gilt es, geeignete Beteiligungsformate zu identifizieren sowie die relevanten Anspruchsgruppen zu ermitteln.

Das gesellschaftspolitisch wirksame Leistungsspektrum der Sportorganisationen unter dem Dach des DOSB ist vielfältig. Sportverbände können diese einmalige Stärke in die Gestaltung ihrer Außenbeziehungen einbeziehen und sollten sie zukünftig noch offensiver und gezielter thematisieren.

**SIE WOLLEN NICHT NUR
EINE GEILE ZEIT HABEN.
SONDERN DIE BESTE.**

Deutschland macht das Sportabzeichen. Mach mit!

Alle Infos auf deutsches-sportabzeichen.de

sportdeutschland.de
[facebook/sportdeutschland](https://facebook.com/sportdeutschland)
[#sportdeutschland](https://twitter.com/sportdeutschland)



WIR SIND
SPORTDEUTSCHLAND



Teilnehmer/innen	
Arras-Hoch, Cornelia	dialogwert. Kommunikations- und Strategieberatung
Delp, Horst	IAKS/Sport mit Einsicht e. V.
Dufft, Karsten	Deutscher Olympischer Sportbund e. V.
Egli, Inge	Deutscher Olympischer Sportbund e. V.
Eiles, Matthias	Deutscher Fußball-Bund e. V.
Fehres, Dr. Karin	Deutscher Olympischer Sportbund e. V.
Haase, Achim	LSB Nordrhein-Westfalen e. V.
Klages, Andreas	Deutscher Olympischer Sportbund e. V.
Kössler, Bernard	Hamburger Sportbund e. V.
Lienemann, Tobias	Deutscher Skiverband e. V.
Naß, Winfried	Deutscher Fußball-Bund e. V.
Neuerburg, Hans-Joachim	Sport mit Einsicht e. V.
Mair, Hanspeter	Deutscher Alpenverein e. V.
Petry, Harald	LSB Rheinland-Pfalz e. V.
Quardokus, Bianca	Deutscher Olympischer Sportbund e. V.
Schulte, Stefanie	Deutscher Fußball-Bund e. V.
Spahn, Britta	Deutscher Olympischer Sportbund e. V.
Stucke, Niclas	Berater
Wetterich, Dr. Jörg	Institut für Kooperative Planung und Sportentwicklung
Wilken, Thomas	Sport mit Einsicht e. V.

Impressum

Titel: STAKEHOLDER-DIALOGS IM SPORT · Dokumentation des 22. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 10. – 11. Dezember 2015 in Bodenheim/Rhein

Herausgeber: Deutscher Olympischer Sportbund e. V. · Geschäftsbereich Sportentwicklung/Ressort Breitensport, Sporträume Otto-Fleck-Schneise 12 · 60528 Frankfurt am Main · T +49 69 6700-278 · F +49 69 6787801 · egli@dosb.de · www.dosb.de

In Zusammenarbeit mit Sport mit Einsicht e. V. · Max-Brauer-Allee 22 · 22765 Hamburg
T +49 40 306851-50 · F +49 40 306851-55 · neuerburg@sportmiteinsicht.org · www.sportmiteinsicht.org

Redaktion: Hans-Joachim Neuerburg, Thomas Wilken

Bildnachweise: picture alliance (Titel), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchgruppen-v6.html> (S. 5/Abb. 1), DOSB (S. 6, 33/Fotos, S. 7, 34 /Anzeigen), C. Arras-Hoch (S. 9/Abb. 1, S. 10/Abb. 2, 3), DFB (S. 14/Luftbildaufnahme, S. 29, 30/Abb. 1, 2), Stadt Frankfurt/M (S. 16/Anzeige), DAV (S. 17, 18/Fotos), Google Maps (S. 19/Luftbildaufnahme), Thomas Wilken (S. 20/Foto), J. Wetterich (S. 22, 23/Abb. 1, 2).

Gestaltung: LWP Kommunikation GmbH · Düsseldorf · www.lwp-kom.de

Produktion: Druckerei Luise Pollinger · Frankfurt am Main · www.druckereipollinger.de

Copyright und Vertrieb: Deutscher Olympischer Sportbund · 1. Auflage: 600 Stück · Frankfurt am Main 2016
ISBN 978-3-89152-641-5
ISSN 0930-5246

Gedruckt auf 100% Altpapier, ausgezeichnet mit dem Blauen Engel

Diese Publikation wurde Ihnen überreicht durch: