

Metaprofessionalisierung – Zur Professionalisierung des Personal- managements in der Fußball-Bundesliga

Sascha Rentmeister, Martin Elbe

Zusammenfassung

In diesem Artikel wird das Personalmanagement deutscher Profi-Fußballclubs (1. und 2. Bundesliga) auf der Basis einer 2012 durchgeführten Vereins-Umfrage und anhand ausgewählter Kriterien untersucht und in den Kontext der Professionalisierung deutscher Fußballclubs gestellt. Der Artikel liefert Einblick in den allgemeinen Stellenwert des Personalmanagements im Profi-Fußball und damit über die aktuell zweite Stufe der Professionalisierung (Metaprofessionalisierung).

Schlüsselwörter: Sport, Fußball, Personalmanagement, Professionalisierung, Vereins-Umfrage

Abstract

In this paper German first and second league soccer clubs' human resource management is analyzed on the basis of a club survey in 2012. Selected criteria are put in the context of professionalization. The paper gives an overview of the general position of human resource management in professional soccer and therefore about second level professionalization (metaprofessionalization).

Keywords: Sport, Soccer, Human Resource Management, Professionalisation, Club Survey

Die Profis und die Personalarbeit

Profi-Fußballvereine sind Wirtschaftsunternehmen. Auch bei hoher emotionaler Aufgeladenheit vieler Stakeholder (Mitglieder, Fans, Journalisten etc.): Argumente für die klare Unterscheidung eines Profi-Fußballvereins von einem mittelständischen Unternehmen lassen sich kaum noch finden, Argumente für eine „Gleichstellung“ schon viel eher. So kann festgestellt werden, dass die Fußballvereine der obersten Ligen Unternehmen sind (Ballasch, 2010, Teichmann, 2007, Lorz, 2006) und im deutschen Rechtssystem Profi-Fußballvereine bereits seit vielen Jahren als Unternehmen angesehen werden. Dementsprechend schreitet auch die Professionalisierung im Sport weiter voran. Vertreter der Forschung bescheinigen den Vereinen, sie seien „in den vergangenen Jahren professioneller geworden“ (Lanwehr, 2011, S. 1) und auch Funktionäre, wie der Präsident des Bundesligaclubs Hannover 96, pflichten bei: „Wir haben inzwischen eine Unternehmensstruktur wie in der Wirtschaft.“ (Kind, 2011, S. 2) Das Ausmaß der Professionalisierung – insbesondere was die Unternehmensführung und -organisation betrifft – soll im Folgenden anhand des Personalwesens (als dem für die Professionalisierung formal zuständigen Bereich) genauer untersucht werden. Die Frage lautet: Inwiefern ist das Personalmanagement deutscher Spitzenvereine (1. und 2. Fußball-Bundesliga) mit dem mittelständischer Unternehmen vergleichbar?

Die grundlegende Problematik im Hinblick auf das Personalmanagement in der Fußball-Bundesliga liegt darin, dass der üblicherweise im Fokus stehende sportliche Bereich alle anderen Unternehmensbereiche,

Abteilungen und Sparten in einem Maß überlagert, dass diese kaum wahrgenommen werden. Der sportliche Erfolg oder Misserfolg eines Vereins beeinflusst zunächst maßgeblich den finanziellen Rahmen, aber natürlich auch die Unternehmensstrategie und damit letzten Endes auch alle anderen Bereiche, wie das Personalmanagement. Steigt ein Bundesligavererein ab, hat dies direkte Konsequenzen für die Mitarbeiter des Vereins - sei es im Rahmen von Personalbestandsanpassungen oder auch „nur“ von Gehaltsanpassungen. Auch hierin ist der Unterschied zwischen den professionellen Sportvereinen und mittelständischen Unternehmen letztlich nur ein formaler: Mittelständische Unternehmen werden nicht formal Ligen zugeordnet. Gemeinsam ist den Sportunternehmen und sonstigen Unternehmen, dass beide einen Produktionsbereich kennen.

In Sportvereinen stellt der sportliche Bereich den Produktionsbereich dar, wobei es sich hier um die Produktion einer Unterhaltungsdienstleistung handelt. Die anderen Bereiche ermöglichen diese Dienstleistungserstellung. Aufgrund der Personallastigkeit dieser Leistungserstellung kommt dem Personalmanagement im Profi-Fußball zwar eine besondere Bedeutung zu, die unterschiedlichen Dynamiken der Professionalisierungsentwicklung bei Profi-Fußballern (mit ihren spezifischen Karriere- und Einkommensbedingungen) und den sonstigen Mitarbeiter in Fußball-Unternehmen und -Vereinen lassen aber eine spezifische Betrachtung der Professionalisierung der Personalfunktion notwendig erscheinen, da diese für die Entwicklung der nicht-sportlichen Bereiche dieser Organisationen eine zentrale Bedeutung haben.

Professionalisierung im Fußball

Die Professionalisierung im Sport ist ein relativ junges Phänomen der modernen Gesellschaft und ist damit ein Zeichen der gesellschaftlichen Differenzierung (Stichweh, 1996). In diesem Sinne kann in Deutschland erst ab den 1970er Jahren von Professionalisierung im Sport gesprochen werden. Heinemann versteht unter der Professionalisierung dabei die „Unterwerfung des Sports oder des Sportlers unter die Anforderungen und Gesetzmäßigkeiten von Beruf und Markt“. (1995, S. 42) Häufig wird die Professionalisierung auch mit „Verberuflichung“ beschrieben und als Entscheidungsproblem im Verein konzipiert (Thiel, Meier & Cachay, 2006). Mit Miege (2005) soll unter Professionalisierung hier die Entwicklung von Berufsgruppen in Richtung einer zunehmenden Autonomie in der Leistungskontrolle verstanden werden. Dies betrifft insbesondere die Organisation der Berufsausbil-

dung und damit die Kontrolle über den Marktzutritt sowie die Macht Leistungen als nach den Regeln des Berufsstandes (als „professionell“) zu bewerten.

Damit tritt professionelles Handeln, speziell im vereinsgeprägten Sportkontext in Konkurrenz zum ehrenamtlichen Engagement und erlangt eine organisationale Bedeutung. Die Organisation als weitere zentrale Aspekt der Moderne wird durch Professionalisierung in der Radikalität der Differenzierung gebrochen.. Speziell für gemeinnützige Vereine, als Non-Profit-Organisationen (NPO), geht Professionalisierung mit weitreichenden Veränderungen einher. Die Wahrnehmung von Professionalität in Bezug auf einen Verein wird von der Professionalisierung der Mitarbeit mit beeinflusst, darüber hinaus haben aber auch Management, Governance und Umfeldbedingungen einen hohen Einfluss auf die Professionalitätszuschreibung (vgl. Abb. 1).



Abb. 1 Faktoren und Indikatoren, die zur Wahrnehmung von Professionalität führen (Manski & Siebart, 2010, S. 12)

Wie bereits skizziert, wird die voranschreitende Professionalisierung im Fußball hinsichtlich der Fachkompetenz immer offensichtlicher. Der Prozess der Verberuflichung ist heute bei nahezu allen Fußballclubs in der 1. und 2. Bundesliga weit fortgeschritten. In ihrem aktuellsten Wirtschaftsreport zählt die Deutsche Fußball-Liga fast 4.400 Mitarbeiter in einer Vollzeitbeschäftigung bei den 36 Vereinen der 1. und 2. Bundesliga sowie ihren Tochtergesellschaften. Hinzu kommen rund 1300 Mitarbeiter in Teilzeit sowie 141 Auszubildende (DFL, 2011a, S. 20). Selbst auf dem häufig unterschätzten Gebiet der Fanbetreuung ist die Professionalisierung unübersehbar. So geht aus einer kürzlich veröffentlichten Presseerklärung aller Fanbeauftragten mit dem Titel „Professionalisierung der Fanbeauftragten schreitet voran!“ hervor, dass „(...) jeder Verein der 1. und 2. Bundesliga mindestens einen hauptberuflichen Fanbeauftragten“ (FCN.de, 2011, Abs. 1) stellt.

Auch im Vereinsmanagement hat die Professionalisierung Einzug gehalten: „Früher führten Gemüse- und Teppichhändler sowie lokale Gastronomen die Klubs. Heute sind die handelnden Personen und auch die Strukturen professioneller.“ (Hirn, 2011, Abs. 9) Dies betrifft auch die obersten Leitungsebenen: „Inzwischen plädieren selbst ausgewiesene Fuhrmänner wie Hoeneß und Bruchhagen für Studienangebote oder Weiterbildungsofferten, um den Managernachwuchs besser zu schulen und auf die Fährnisse dieses dynamischen Berufsstandes einzustimmen“. (Zorn, 2011, S. 26) Heute sei „die Zeit längst vorbei, da verdiente Spieler als Zugabe nach einer Erfolgskarriere mal eben so in den Stand des sportlich Bevollmächtigten befördert wurden“. (Zorn, 2011, S. 26) Erst kürzlich forderte Oliver Bierhoff in einem Interview eine bessere Ausbildung und die Einführung eines „Manager-Zertifikats“ als Grundvoraussetzung für eine Tätigkeit in einem Proficlub mit den

Worten „da besteht Bedarf für eine professionelle Qualifikation“. (Bierhoff, 2012, Abs. 5) Das Handelsblatt berichtete bereits Ende 2009 unter dem Titel „BWLer schieben Ex-Profis ins Abseits“: „Die Bundesliga-Vereine werden anspruchsvoller in der Auswahl ihres Führungspersonals. Ex-Spieler, die außer ihren sportlichen Verdiensten wenig für eine Führungsaufgabe qualifiziert, findet man heute kaum noch.“ (Hoppe, 2009, Abs. 3) Immer häufiger sei es der Fall, dass sich die Vereine professionelle Hilfe hinzuzögen. „So schaltete Werder Bremen die angesehene Personalberatung Egon Zehnder International ein, um die vakanten Posten in der Geschäftsführung neu zu besetzen.“ (Hoppe, 2009, Abs. 5) Auch die Gremien von Hertha BSC entschieden sich dazu, ein Beratungsunternehmen einzuschalten, um die durch den Abschied von Dieter Hoeneß freigewordene Position neu zu besetzen. Die Beratungsgesellschaft „überprüft in einem sechswöchigen Verfahren die stark auf Hoeneß zugeschnittene Führungsstruktur und testet die Kandidaten für die Nachfolge. Die Aspiranten müssen in Fragebögen, Interviews und Präsentationen darlegen, wie sie sich die Zukunft des Klubs vorstellen - und warum sie dafür besonders geeignet sind.“ (Hoppe, 2009, Abs. 2) Die Vereine übernehmen also zunehmend Verfahren der Privatwirtschaft, um sich in dem wirtschaftlichen Umfeld der Sponsoren und Finanziere zu legitimieren. Hier spielen Fachkompetenzaufbau und soziale Reproduktionsfunktion einander in die Hände.

In den Führungsetagen der Profi-Klubs nehmen immer mehr Spezialisten Platz - aber nicht nur dort. Auch die zweite Reihe besetzen die Vereine zunehmend mit Fachleuten für Marketing, Merchandising oder Controlling, die sich ihre Sporen nicht als Fußballspieler verdient haben. So sind eine Reihe von Vermarktungsexperten aus Marketingagenturen in die Bundesliga gewechselt.

Die Professionalisierung im Mittelbau und in der Geschäftsführung der Vereine hängen direkt zusammen: Wer als Fachmann in die Klubspitze einzieht, holt sich eben gerne weitere Fachleute als kompetente Mitarbeiter ins Haus.

Die externe Rekrutierung hat einen weiteren Vorteil: Da ihre Mitarbeiter nicht den vereinsinternen Seilschaften entstammen, können sich die Chefs eine eigene Hausmacht aufbauen. Zumindest darin unterscheiden sich die Fußball-Unternehmen kaum noch von Firmen in anderen Branchen. (Hoppe, 2009, Abs. 12 f.)

Auch im Bereich der Governance-Strukturen haben die Fußball-Vereine die Professionalisierungsanforderungen zu erfüllen. Die meisten Vereine haben „(...) ihre Lizenzspielerabteilungen in eine AG, GmbH, GmbH & Co. KGaA ausgegliedert und die entsprechenden Organe - Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat geschaffen.“ (Hirn, 2011, Abs. 8) Dies spiegelt sich auch in Abb. 2 über die ausgegliederten Lizenzspielerabteilungen in der 1. und 2. Bundesliga wider:



Abb. 2 Ausgegliederte Lizenzspielerabteilungen in der 1. und 2. Bundesliga.

Trosien (2002) interpretiert dies als zweite Privatisierung der Sportbewegung (nach der institutionellen Verfestigung in Vereinen mit der Einführung des Bürgerlichen Rechts Anfang des 20. Jahrhunderts). Gleichermaßen wird hier aber auch deutlich, dass bisher gut die Hälfte der insgesamt 36 Vereine in den ersten zwei deutschen Profiligen „die längst überfällige (...) Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft“ (Kern, 2002, Abs. 10) vollzogen haben. In der Umwandlung in Kapitalgesellschaften sehen die Fußballunternehmen die Chance ihre Eigenkapitalbasis nachhaltig zu stärken. Zudem soll die Publikation ihrer Geschäftsberichte - die durch die Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft verpflichtend wird - „auch eine Chance für ein positives Signalling gegenüber potenziellen Gläubigern oder Investoren“ sein, fügt Kern. (2002, Abs. 10) an. Diese Feststellungen erscheinen als eindrucksvolle Belege für die institutionelle Angleichung im Sinne DiMaggio & Powels (1983): Es zeigen sich alle drei beschriebenen Formen des institutionellen Isomorphismus.

1. *Imitationaler Isomorphismus* tritt auf durch das Kopieren von als in der Wirtschaft als erfolgreich geltenden Strukturen (2. Phase der Privatisierung), um so Geldgeber von der Effizienz der eigenen Organisation zu überzeugen.
2. *Zwangswaiser Isomorphismus*: Aufgrund der Angleichung der Strukturen greifen auch immer striktere gesetzliche Vorgaben (z.B. zur Publikationspflicht und zur Ausgestaltung der Corporate Governance).
3. *Normativer Isomorphismus*: Die zunehmende Professionalisierung des Personals führt dazu, dass auch durch die Menschen zunehmend gleiche Prozesse, Verfahren und Erwartungen in den Sportorganisationen aufgrund gemeinsamer Professionsvorstellungen verbindlich werden.

Trotzdem muss man festhalten, dass der Professionalisierungsprozess in den Profiligen noch nicht bei allen Vereinen gleichmäßig fortgeschritten ist. Dies zeigt die Tatsache, dass die versuchte Ausgliederung bei einigen Vereinen wie dem Hamburger SV (Spiegel.de, o.V., 2005, Abs. 1 ff.) oder dem FC St. Pauli Ende 2011 (Web.de, o.V., 2011, Abs. 1 ff.) - in erster Linie aufgrund der fehlenden Mehrheit unter den Mitgliedern - gescheitert sind. Auch auf der Ebene der Vereinsführung gibt es Gegenpositionen. So ließ Oliver Schraft, Sprecher des VfB Stuttgarts, verlauten: „Wir brauchen keine Kapitalgesellschaft, um professionelle Strukturen zu haben.“ (2009, Abs. 5)

Stellenwert des Personals

Ohne Zweifel sind die Clubs der obersten Fußball-Bundesligen wichtige Wirtschaftsfaktoren und Arbeitgeber auch in strukturschwachen Regionen. „Mehr als 40.000 Menschen in Deutschland verdanken der Bundesliga ihren Arbeitsplatz. Damit gehört der Profifußball zu den wichtigen Arbeitgebern in Deutschland. In der Saison 2009/10 wurden 3.500 neue Jobs rund um die Bundesliga geschaffen, was einen Anstieg um 9,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr bedeutet. Allein im Bereich Sicherheit entstanden so 1.300 neue Stellen. Dies verdeutlicht, wie ernst die Clubs dieses Thema nehmen“. (DFL, 2011a, S. 58) Dabei beläuft sich der passive Personalaufwand (Handel/Verwaltung) aller Erst- und Zweitligisten (letzter Stand: 2009/2010) auf etwa 112,7 Millionen (gerundet), was lediglich einen Anteil von ca. 5 % des gesamten Aufwands ausmacht. Sicherlich kein überwältigender Wert (speziell im Vergleich zum aktiven „Produktionsbereich“, dem Spielbetrieb, mit ca. 40 % des Gesamtaufwands), obgleich der passive Personalaufwand im Laufe der letzten Jahre konstant gestiegen ist.

Während die Erstligisten im Durchschnitt rund 5,3 Millionen in das „passive“ Personal investieren, sind es bei den Zweitligisten durchschnittlich knapp eine Million. Das geht aus den nachstehenden Aufstellungen der finanziellen Aufwendungen hervor (vgl. Abb. 3).

Bundesliga Aufwand

Schnitt pro Lizenznehmer														
2009/2010	Personal Spielbetrieb		Personal Handel/ Verwaltung		Transfer		Jugend/ Amateure/ Leistungszentrum		Sonstiges		Gesamt			
	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %		
Platz 1 bis 6	66.333	159	9.169	174	22.324	142	24.922	158	4.539	123	31.862	155	159.149	155
Platz 7 bis 12	36.459	87	4.678	89	17.321	110	11.337	72	3.533	96	19.731	96	93.059	91
Platz 13 bis 18	22.221	53	1.979	38	7.564	48	11.117	70	2.959	80	9.959	49	55.799	54
Schnitt BL	41.671	100	5.276	100	15.737	100	15.792	100	3.677	100	20.517	100	102.669	100

2. Bundesliga Aufwand

Schnitt pro Lizenznehmer														
2009/2010	Personal Spielbetrieb		Personal Handel/ Verwaltung		Transfer		Jugend/ Amateure/ Leistungszentrum		Sonstiges		Gesamt			
	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %		
Platz 1 bis 6	8.679	118	1.076	109	1.245	101	5.087	125	1.109	102	4.436	110	21.633	115
Platz 7 bis 12	7.903	107	990	101	1.729	141	4.142	101	1.425	131	4.515	112	20.704	110
Platz 13 bis 18	5.575	75	887	90	716	58	3.029	74	719	66	3.136	78	14.062	75
Schnitt 2. BL	7.386	100	984	100	1.230	100	4.086	100	1.084	100	4.029	100	18.800	100

Abb. 3: Finanzieller Aufwand der obersten Fußball-Bundesligen 2009/2010 - nach Platzierungen und Bereichen. (DFL, 2011a)

Auffallend ist, dass der Personalaufwand im passiven Bereich (Handel/Verwaltung) in der 1. Bundesliga deutlich stärker voneinander abweicht (gerundet eine Differenz von 7,2 Millionen), als es in der 2. Bundesliga der Fall ist (gerundet eine Differenz von 0,2 Millionen). Der Differenzfaktor, als Streuung gemessen am durchschnittlichen Gesamtaufwand, beträgt bei der ersten Liga ca. 7 %, bei der zweiten Liga aber ca. 1 %. Diese Streuungs-Differenz lässt sich nicht nur durch die allgemein größeren Etababweichungen in der 1. Bundesliga erklären (z.B. durch die

zusätzlichen Einnahmequellen aus dem internationalen Wettbewerb oder auch durch erheblich höhere TV-Einnahmen). Sowohl in der ersten, wie auch in der zweiten Bundesliga beträgt der Personalaufwand des Spielbetriebs im Durchschnitt ca. 40 % und der des „passiven“ Personalbereich ca. 5 %. Die durchschnittlichen Personalaufwandsanteile sind zwischen den Ligen gleich, die Streuungen variieren aber. Dies bedeutet, dass speziell die Spitzenvereine der ersten Liga einen deutlich höheren Aufwand im Bereich des passiven Personalmanagements betreiben.

Auch wenn die absoluten Zahlen bisher auf einen nachgeordneten Stellenwert schließen lassen, haben sowohl die Vereine als auch der DFB und speziell die DFL die Bedeutung des „passiven“ Personals erkannt. So unterstützt die DFL seit Jahren zunehmend die Vereine bei der Qualifizierung und Professionalisierung ihres Personals. In den regelmäßigen, von der DFL organisierten Tagungen, Veranstaltungen und Weiterbildungsangeboten in sämtlichen vereinsrelevanten Bereichen (Marketing/Events, Fan- und Mitgliederbetreuung, IT, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit etc.) wird einerseits das Know-How der einzelnen Teilnehmer, andererseits aber auch die Verzahnung der Clubs im Sinne zunehmender Professionalisierung gefördert. In diesem Sinn sind auch die Qualifizierungsoffensiven zu verstehen, die aktuell von Fanbeauftragten bis hin zu angepassten Studiengängen für Sicherheitsbeauftragte in den Ligen reichen. (DFL, 2011b, 2011c)

Zusammenfassend ist festzustellen: Professionalisierung bedeutet für die obersten Bundesligen zuerst einmal die Ökonomisierung des Spielbetriebs, der 40 % des Gesamtaufwandes umfasst. Dieser wird von klassischer Personalarbeit kaum erfasst, vielmehr ist das Personal des Spielbetriebs, die Fußball-Profis, selbst Gegenstand des wirtschaftlichen Handelns im Kerngeschäft der Fußballunternehmen. Doch auch im Bereich des passiven Personals ist sowohl eine quantitative, als auch qualitative Ausweitung festzustellen, die eine weitere Phase der Professionalisierung (nun der Organisationen, ihrer Strukturen, Prozesse und des professionellen Personals) kennzeichnet, wobei die Spitzen der ersten Liga die anderen Vereine abzuhängen drohen. Wie aber wird dies in den Vereinen selbst wahrgenommen? Welchen Stellenwert weisen die Vereine dem passiven Personal in ihrer strategischen Ausrichtung und ihrem strukturellen Aufbau zu? Antwort auf diese Fragen gibt das Ausmaß der

Professionalisierung der Professionalisierung, der Aufbau einer Personalmanagementfunktion in den Organisationen der ersten und zweiten Bundesliga.

Untersuchung: Personalmanagement im Vergleich

Vorgehen

Vor diesem Hintergrund wurde mit Hilfe einer Befragung die Bedeutung des Personalmanagements im Rahmen einer explorativen Studie in den Vereinen der ersten und zweiten Bundesliga erhoben. Hierzu wurde ein Fragebogen entwickelt, der übersichtlich und einfach aufgebaut ist und somit bei minimalem Aufwand für die Befragten relevante Informationen liefert. Inhaltlich erhebt der Fragebogen in erster Linie äußere Rahmenbedingungen und Strukturen. Denn vor allem strukturelle und organisatorische Fragen spielen in der Phase des Aufbaus eines betrieblichen Personalwesens (als Professionalisierung der Professionalisierung) eine zentrale Rolle. Die letzte Frage sollte dennoch zumindest einen groben Querschnitt über bisher realisierte Personalmaßnahmen in den jeweiligen Vereinen geben und geht daher inhaltlich etwas mehr ins Detail.

Folgende fünf Ansatzpunkte bilden die Basis für die Entwicklung des Fragebogens:

- Anzahl der Mitarbeiter auf der Geschäftsstelle (Frage 1)
- Zuständigkeit für Personalthemen (Frage 2)
- Stellenwert von Personalentwicklung (Frage 3)
- Nutzung eines Intranets (Frage 4)
- Aktuell angewandte Maßnahmen in den jeweiligen Bereichen (Frage 5)

Es wurden alle Vereine der ersten und der zweiten Fußball-Bundesligen in die Befragung einbezogen. Der Kontakt zu allen Erst- und

Zweitligisten (Saison 2011-2012) kam ausschließlich über den offiziellen Weg zustande. Alle 36 Vereine wurden dafür über die offizielle Vereins-E-Mail-Adresse (z.B. info@verein.de) im Frühjahr 2012 kontaktiert. Insgesamt haben sich 16 Vereine an der Umfrage beteiligt – jeweils acht Clubs aus der 1. und der 2. Bundesliga. Der Rücklauf beträgt somit 44,44 %.

Ergebnisdarstellung

Es wurde abgefragt, wie viele Mitarbeiter im „passiven“ Bereich (Geschäftsstelle) beschäftigt werden.

Insgesamt haben 9 Vereine (56,25 %) mehr als 50 Mitarbeiter und 7 Vereine hatten weniger als 30 Mitarbeiter (43,75 %). Hier bestätigt sich das schon bekannte Muster, dass insbesondere die Vereine der ersten Liga mehr hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigen. Alle Vereine haben aber hauptamtliche Mitarbeiter. Dies zeigt auch die nachfolgende Abb. 4. Auffallend ist die Spreizung: Gut die Hälfte hat über 50 Mitarbeiter und knapp die Hälfte hat weniger als 30 Mitarbeiter außerhalb des Spielbetriebs.

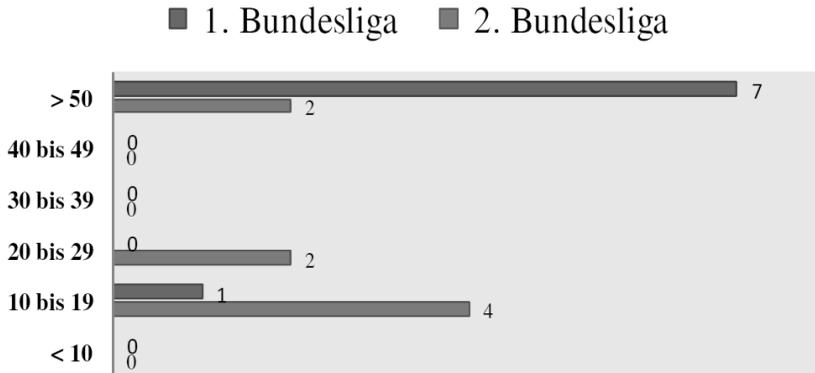


Abb. 4: Anzahl der Geschäftsstellenmitarbeiter in der 1. und 2. Bundesliga.

Der mittlere Bereich (von 30 bis 50 Mitarbeiter) ist somit gar nicht besetzt. Es gibt also kein Kontinuum der Professionalisierung sondern ein klares Auseinanderfallen von ca. der Hälfte der Vereine mit höherer und ca. der Hälfte der Vereine mit niedrigerer Professionalisierung und dies hängt in hohem Maß mit der Zugehörigkeit zur ersten oder zweiten Bundesliga zusammen, wobei hier freilich noch keine Aussage über Ursache und Wirkung getroffen werden kann.

Als zweite Stufe der Professionalisierung kann die „Professionalisierung der Professionalisierung“ durch Einrichtung einer eigenständigen Personalabteilung und/oder einen eigenständigen Personalleitungsfunktion gesehen werden. 12 Vereine gaben an eine eigenständige Personalfunktion zu haben (75,0 %), vier Vereine hatten diese nicht (25,0 %). Diejenigen, die kein eigenständiges Personalmanagement hatten, gaben an, dies momentan auch nicht zu planen (vgl. Abb. 5).

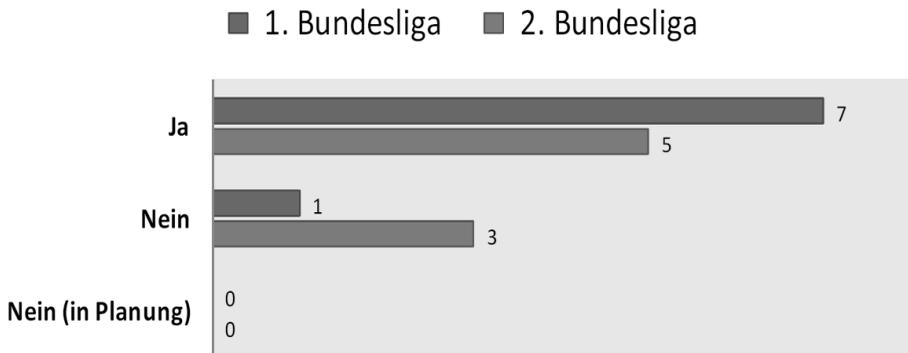


Abb. 4: Vorhandensein einer eigenständigen Personalfunktion

Hier zeigt sich, dass die Professionalisierung in den Vereinen weit fortgeschritten ist. Drei Viertel der Vereine haben einen eigenständigen Personalbereich, eine Differenz zwischen den Ligen scheint hier kaum gegeben. Die Ablehnung eines professionellen Personalmanagements scheint eher in den jeweiligen Organisationskulturen der einzelnen Vereine begründet zu sein. Auch hier ist die Dichotomie der Antworten auffallend: Die Vereine, die keine eigenständige Personalfunktion haben, planen auch nicht diese einzuführen. Dies stützt das Argument, dass es sich hier eher um Vereinskulturen als um eine Wirkung der Liga-Zugehörigkeit handelt. Es kann allerdings festgestellt werden, dass in der ersten Bundesliga kaum Vereine mit traditioneller Ehrenamtsorientierung anzutreffen sind. In diesem Zusammenhang ist auch die Existenz eines unternehmenseigenen Intranets zu sehen. Das Intranet ist als expliziter Wissensspeicher, insbesondere aber als Kommunikations- und Bildungsmedium zu verstehen. Dies befördert das Lernen im Prozess der Arbeit und lässt Personalentwicklung zu einem Teil des alltäg-

lichen Arbeitens werden. Das Unternehmen macht so einen wichtigen Schritt hin zur „Lernenden Organisation“. 4 Vereine haben bisher ein Intranet, vier Vereine planen ein Intranet einzuführen – diese Vereine sind alle in der ersten Bundesliga. Acht Vereine haben kein Intranet und planen auch nicht ein solches einzuführen – diese Vereine gehören der zweiten Bundesliga an. Hier findet sich also eine reine Teilung zwischen den beiden Ligen, die die Traditionalismus-Annahme, weiter stützt.

Ähnliche Tendenzen zeichnen sich auch hinsichtlich der Bedeutung der Personalentwicklung für den Verein ab: Inwiefern misst der Verein dem individuellen Lernen und der individuellen Entwicklung eine besondere Bedeutung zu? Für vier Vereine ist die Personalentwicklung sehr wichtig (25 %), für 11 Vereine (68,75 %) ist sie wichtig, aber noch im Aufbau begriffen und nur ein Verein (6,25 %) gibt an, dass Personalentwicklung für ihn keine Bedeutung habe. Abb. 5 zeigt dies differenziert nach erster und zweiter Bundesliga.

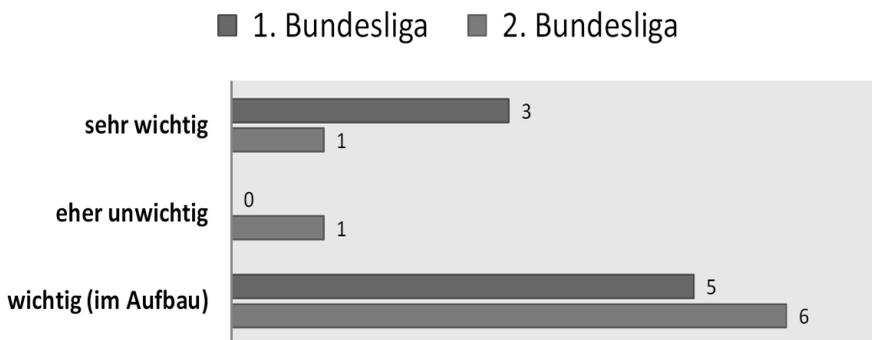


Abb. 5: Stellenwert der Personalentwicklung in der 1. und 2. Bundesliga

Die Vereine haben (mit einer Ausnahme) die Bedeutung von Entwicklungs- und Lernangeboten für die Mitarbeiter grundsätzlich erkannt und sich darauf eingestellt. Diese Tendenz ist bei den Vereinen in der ersten Liga noch stärker als bei den der zweiten. Auf der Ebene

der konkreten Maßnahmen zeigt sich dies auch über die Personalentwicklung hinaus für den gesamten Bereich der Personalarbeit: die Vereine der ersten Liga nutzen die gesamte Palette in stärkerem Ausmaß, als die Vereine der zweiten Liga (Abb. 6).

1. Bundesliga:

Personalentwicklung:

- 7 Weiterbildung
- 6 Coaching
- 7 Schulung
- 4 Job-Enrichment
- 3 Job-Enlargement
- 4 Job-Rotation

Personalbetreuung:

- 6 Sozialbetreuung *
- 7 Sachmittelversorgung **
- 8 Sachmittelnutzung ***
- 6 Immaterielle Leistungen

Personalmarketing:

- 6 Personalbeschaffung
- 4 Bewerbermanagement
- 5 Unternehmensleitbild
- 2 Hochschulrecruiting
- 8 Vergabe von Praktika
- 4 Trainee-Programm/BA
- 1 E-Recruiting

2. Bundesliga:

Personalentwicklung:

- 5 Weiterbildung
- 3 Coaching
- 5 Schulung
- 1 Job-Enrichment
- 1 Job-Enlargement
- 1 Job-Rotation

Personalbetreuung:

- 2 Sozialbetreuung *
- 3 Sachmittelversorgung **
- 8 Sachmittelnutzung ***
- 2 Immaterielle Leistungen

Personalmarketing:

- 3 Personalbeschaffung
- 3 Bewerbermanagement
- 4 Unternehmensleitbild
- 0 Hochschulrecruiting
- 7 Vergabe von Praktika
- 2 Trainee-Programm/BA
- 0 E-Recruiting

Anmerkungen: * z.B. Werksarzt, Sozialfürsorge; **z.B. Berufsbekleidung; ***z.B. Dienstfahrzeug

Abb. 6: Spezifische Maßnahmen der Personalarbeit

Bei jeweils acht Vereinen pro Liga ist aber festzustellen, dass die Personalarbeit auf der Maßnahmenebene flächendeckend in den Vereinen verankert ist. Dies reicht bis zur Entwicklung konkreter Unternehmensleitbilder, die immerhin mehr als die Hälfte der Vereine vornimmt.

Diskussion

Insgesamt gesehen hat die Umfrage wichtige und interessante Aspekte und Fakten geliefert. Grundsätzlich ist zunächst einmal festzuhalten, dass die Vereine der 1. Bundesliga denen der 2. Bundesliga, wie erwartet, bezogen auf die Personalarbeit etwas voraus sind. Dies dürfte jedoch auch mit der Unternehmensgröße zusammenhängen. Je größer das Unternehmen ist, desto wichtiger wird auch das Personalmanagement. Da in der 1. Bundesliga - mit Ausnahme eines Vereins - alle Vereine mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigen, spielt hier die Personalarbeit natürlich eine größere Rolle als bei Vereinen mit 29 oder weniger Mitarbeitern, wie bei sechs von acht Zweitliga-Vereinen.

Natürlich sind die Vereine auf Grund ihrer Historie und ihrer Erfolge sowie Misserfolge in der nahen Vergangenheit von Grund auf unterschiedlich strukturiert und organisatorisch aufgestellt. Hier spielt aber eben auch die jeweilige Organisationskultur der Vereine eine besondere Rolle und – das ist eine Besonderheit bei Sportvereinen – es gibt spezifische Stakeholder, die hierauf Einfluss nehmen: die Fans und Mitglieder. Eher traditionelle Vereine scheinen der Professionalisierung weniger zugeneigt und hier findet dementsprechend auch die zweite Stufe der Professionalisierung durch eigenständiges Personalmanagement nur in geringerem Umfang statt. Bis auf vier Vereine verfügen mittlerweile ligaübergreifend alle über eine Personalabteilung oder zumin-

dest einen dafür zuständigen Mitarbeiter, sprich einen Personalleiter. Darüber hinaus halten 15 der 16 Vereine Personalentwicklung für ein sehr wichtiges Thema und setzen dies entweder schon mit den entsprechenden Maßnahmen in die Tat um oder arbeiten zumindest daran, in diesem Bereich künftig besser aufgestellt zu sein.

Interessant ist auch die Auswertung der Frage fünf. Hier wird nochmals der „Vorsprung“ der Erstligisten vor den Zweitligisten deutlich. Bei keiner der insgesamt 17 aufgeführten Personalmanagement-Maßnahmen landet die zweite Liga vor der Ersten. Eine Gleichzahl konnte zumindest bei der Sachmittelnutzung festgestellt werden (8 zu 8). Ansonsten ist das allgemeine Personalmanagement bei den Vereinen der ersten Liga sehr viel präsenter. Besonders ausgeprägt bei den Vereinen sind die folgenden Maßnahmen:

- Sachmittelnutzung (16 von 16)
- Vergabe von Praktika (15 von 16)
- Weiterbildung (12 von 16)
- Schulung (12 von 16)

Ausgesprochen wenig Gebrauch wird von folgenden Maßnahmen gemacht:

- E-Recruiting (1 von 16)
- Hochschulrecruiting (2 von 16)
- Job-Enlargement (4 von 16)
- Job-Enrichment und Job-Rotation (5 von 16)
- Trainee-Programme / BA (6 von 16)

Speziell im Bereich der Personalentwicklung vor Ort, des Lernens im Prozess der Arbeit, besteht für die Vereine selbst noch Entwicklungs-Bedarf.

Resümee

Im Hinblick auf die eingangs gestellten Fragen nach dem aktuellen Grad der Professionalisierung des Personalmanagements bei den Fußball-Bundesligisten hat die Studie interessante

Fakten liefern können - trotz des mit nur fünf Fragen vergleichsweise geringen Umfangs des Fragebogens. Erfreulich ist die hohe Rücklaufquote mit fast 45 % bei einer unbegleiteten Befragung. Dies könnte als ein Indiz für das wachsende Interesse der Vereine am Personalmanagement gedeutet werden. Das größer werdende Interesse am Human Resources Management belegen auch konkrete Zahlen der Studie. So antworteten fast 94 % der befragten Clubs, dass sie den Bereich der Personalentwicklung für wichtig oder sehr wichtig erachten und sich dieser zumindest im Aufbau befinde. . Es scheint also, als hätte der vielzitierte Professionalisierungsprozess mittlerweile auch in das Personalmanagement Einzug gehalten. Ohnehin wird das Personalmanagement weiterhin an Bedeutung gewinnen, auch wenn speziell die Vereine der zweiten Liga noch deutlichen Aufholbedarf auf dem Weg zur Lernenden Organisation (vgl. die Frage bzgl. eines Unternehmens-Intranets)

Trotz der grundlegenden Problematik, dass der im Fokus stehende sportliche Bereich alle anderen Unternehmensbereiche, Abteilungen und Sparten eher unwichtig erscheinen lässt, lohnt es sich offensichtlich, ein umfangreiches betriebliches Personalmanagement zu konzipieren und nachhaltig zu implementieren. Auch wenn der Bundesliga-Report 2011 den Eindruck vermittelt, dass der Stellenwert des Personalmanagements auf Grund des relativ niedrigen Budgetanteils gering ist, kann davon real keine Rede sein. Der Nutzen, der aus den Leistungen des Personals im „passiven“ Bereich resultiert, ist enorm. Sie sind die Botschafter des Vereins und begleiten alles, was rund um das Profi-Team passiert. Je nachdem, ob die Mannschaft gewinnt oder verliert, Meister wird oder absteigt, alle Projekte und Verkaufsförderungsprogramme müssen von

den Mitarbeitern angepasst, konzipiert und mit Leben und Ideen gefüllt werden. Sie sind es, die das eigentliche Produkt – die Leistung der Mannschaft - vermarkten und somit „zu Geld machen“. Die Mitarbeiter fungieren quasi als Mittler zwischen der Mannschaft und dem Kunden: dem Fan, Anhänger oder Sympathisant.

Die Vereine haben in den letzten Jahren deutlich in den „passiven“ Personalbereich investiert und die Professionalisierung der Professionalisierung weiter voran getrieben. Die meisten Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga haben die Notwendigkeit der zweiten Stufe der Professionalisierung erkannt, eigene Personalmanagement-Funktionen in die Vereine integriert und die lernende Organisation als wichtigen Erfolgsfaktor der Zukunft erkannt. Das gilt zwar für die Vereine der ersten Bundesliga in noch stärkeren Maß als für die Vereine der zweiten Liga, generell lässt sich aber die eingangs gestellte Frage, ob das Personalmanagement deutscher Spitzenvereine mit dem mittelständischer Unternehmen vergleichbar sei mit einem „Ja“ beantworten. Trotzdem gilt: Profi-Fußball ist eine eigenständige Branche und bedarf eines eigenständigen, professionellen Managements. Dies wird inzwischen auch von den Akteuren im Spielbetrieb erkannt: Christian Streich, aktuell sehr erfolgreicher Trainer beim SC Freiburg, der dieses Amt in der vergangenen Saison auf dem letzten Tabellenplatz übernahm und unerwartet den Abstieg mit verhinderte, antwortete im „Aktuellen Sportstudio“ (Streich, 2012) sehr treffend auf die Aussage des Moderators, er habe den SC Freiburg gerettet: „Ich habe Freiburg nicht gerettet. Wir haben 270 Mitarbeiter in diesem Verein. 269, ich kann sie jetzt nicht aufzählen, und ich bin auch dabei.“

Literatur

- Ballasch, A. (2010): Die Verpflichtungszusage des Ligaverbandes gegenüber der EU-Kommission - Die Zentralvermarktung der Bundesliga-Übertragungsrechte im Lichte des europäischen Kartellrechts. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Bierhoff, O. (2012): Die Macher der Liga. Im Interview mit Oliver Hartmann.
http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/565546/artikel_diemacher-der-liga.html
- Bundesliga-Stiftung.de (2010): Bundesliga-Reiseführer 2010/2011 - Barrierefrei ins Stadion.
http://www.bundesligastiftung.de/media/native/stiftung/df_l_reisefuehrer_1011.pdf
- DFL (2010): Zehn-Punkte-Plan für mehr Sicherheit im Fußball.
<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2009/index.php?f=0000152731.php>
- DFL (2011a): Bundesliga-Report 2011. Hemmingen: Hansmann Verlag Sponholtz Druck GmbH.
- DFL (2011b): DFL und DFB unterstützen Studiengang für Sicherheitsbeauftragte:
<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2010/index.php?f=0000194271.php>
- DFL (2011c): DFL setzt Weiterbildung für Fanbeauftragte fort.
<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2010/index.php?f=0000177678.php>
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48, 147–160.
- FCN.de (2011): Professionalisierung der Fanbeauftragten schreitet voran.
<http://www.fcn.de/news/artikel/professionalisierung-der-fanbeauftragten-schreitetvoran/>
- Heinemann, K. (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports. Schorndorf: Hofmann.
- Hirn, W. (2011): Amateure gegen Profis: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,757202-3,00.html>
- Hoppe, T. (2009): BWLer schieben Ex-Profis ins Abseits:
<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/suche-nach-managernbwler-schieben-ex-profis-ins-abseits/3235072.html>
- Kern, M. (2002): Im Spannungsfeld zwischen Umsatzrekorden und Insolvenzgefahr. In: "die bank" (10 / 2002). <http://www.die-bank.de/archiv/2002/10-2002/im-spannungsfeld-zwischenumsatzrekorden-und-insolvenzgefahr>
- Kind, M. (2011): Amateure gegen Profis. Im Interview mit Wolfgang Hirn.
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,757202,00.html>
- Lanwehr, R. (2011): Amateure gegen Profis. Im Interview mit Wolfgang Hirn.
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,757202,00.html>

- Lorz, R. (2006): Fallrepetitorium Europarecht. Berlin / Heidelberg: Springer.
- Mannsky, A. & Siebart, P. (2010): Trends der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen. Ergebnisse einer Befragung von Nonprofit-Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland. Hechingen: PWC.
- Mieg, H. (2005): Professionalisierung. In: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildungsforschung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 342-349.
- Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements. München: Vahlen.
- Schraft, O. (2009): Vom Verein zur AG. Im Interview mit Florian Zerfass: http://www.netstart-venture.de/fileadmin/user_upload/pdf-Presseberichte/20090401_Zeit-online.pdf
- Spiegel.de, o.V. (2005): HSV-Mitglieder blamieren Vereinsführung - Stopp der Strukturreform: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,362687,00.html>
- Stichweh, R. (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe, A. & Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 49-69.
- Streich, C. (2012): Im Interview mit Sven Voss. <http://www.zdf.de/ZDFmediathek/hauptnavigation/startseite/#/beitrag/einzelsendung/1630588/das-aktuelle-sportstudio-vom-28-April>
- Teichmann, K. (2007): Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen. Wiesbaden: DUV.
- Thiel, A., Meier, H. & Cachay, K. (2006). Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse. Schorndorf: Hofmann.
- Trosien, G. (2003): Die Zweite Privatisierung der Sportbewegung. Formen und Folgen des Wandels von gemeinwohl- zu gewinnorientierten Sportorganisationen. in: Allmendinger, J. (Hrsg.) Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002. Opladen: Leske + Budrich. CD.
- Web.de, o.V. (2011): St. Paulis Mitglieder gegen Kommerz und 50+1: <http://web.de/magazine/sport/fussball/2liga/14202580-st-paulis-mitgliederkommerz-50-1.html>
- Wucknitz, U. (2002): Handbuch Personalbewertung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zerfass, F. (2009): Vom Verein zur AG. http://www.netstart-venture.de/fileadmin/user_upload/pdf-Presseberichte/20090401_Zeit-online.pdf
- Zorn, R. (2011): Berufsbild Manager. Im „Bundesliga-Magazin“ (Ausgabe: Oktober 2011). Zürich: Sportverlag Europa Medien AG.

Autoren

Sascha Rentmeister (B.Sc.)
Prof. Dr. Martin Elbe

Kontaktadresse

Prof. Dr. Martin Elbe
H:G Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst
Vulkanstraße 1
10367 Berlin
martin.elbe@my-campus-berlin.com

Positionen zur Entwicklung des Leistungssports am Standort Berlin in den kommenden Jahren

Jochen Zinner, Klaus Böger

ZUSAMMENFASSUNG

Olympische Spiele sind Anlass, die Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit der Systeme zur Entwicklung sportlicher Spitzenleistungen zu überprüfen. Das gilt für den internationalen Sport, den Sport bundesweit und das gilt auch für den Sport in Berlin, der für den Rang des deutschen Sports in der Welt von außerordentlicher Wichtigkeit ist: Jeder 8. Deutsche Olympiateilnehmer bei den Olympischen Spielen in London 2012 kam aus Berlin (42 von 392), an jeder 3. von Deutschland gewonnenen Goldmedaillen waren Athletinnen und Athleten aus Berlin beteiligt (4 von 11). Von dieser positiven Situation ausgehend, begründen die Autoren die notwendigen organisatorischen und strukturellen Weiterentwicklungen des Leistungssportsystems am Standort Berlin, aber auch die damit verbundenen Anforderungen an die vom DOSB und seinen Spitzenverbänden entwickelten und genutzten „zentralen“ Strukturen und Organisationsformen. Auf diese Weise werden im Artikel wichtige Ansätze zur Optimierung des Leistungssportsystems in Deutschland aufgezeigt und zur Diskussion gestellt.

Schlüsselwörter: Leistungssport, Olympische Spiele, Systementwicklung, Organisation

Abstract

Olympic games are a good reason to evaluate the expediency and effectiveness of the development system of excellence in sport. This refers to international sports as well as sports in Berlin, with high relevance for the standing of German sports in the world: Every 8th German olympic participant in London 2012 was based in Berlin (42 out of 392), every 3rd gold medal won by Germans was with participation of an athlete from Berlin (4 out of 11). Based on this positive situation, the authors of this paper claim that an organizational and structural development as well, as the requirements of the German Olympic Comity (DOSB) and its responsible central organizations is necessary. Therefore this paper shows important approaches to optimize the system of competitive sports and put up for discussion.

Key Words: competitive sports, olympic games, system development, organization

Grundpositionen

Die Entwicklung des Leistungssports am Standort Berlin wird dann am besten gelingen, wenn sie fest eingebettet ist in die übergreifenden Zielstellungen des deutschen Sports für die Olympischen Spiele.

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und Förderung stehen deshalb in Berlin in den kommenden Jahren die Sportarten, für die der DOSB gemeinsam mit seinen Spitzenverbänden und in Abstimmung mit dem Land Berlin eine *Schwerpunktsetzung* vorgenommen hat. In diesen Sportarten wird ein einheitlicher und durchgängiger langfristiger Leistungsaufbau vom Nachwuchs- bis zum Spitzenbereich mit dem Ziel, höchste sportliche Leistungen im Hochleistungsalter zu erreichen, organisiert und vorrangig gefördert. Im Prozess selbst gilt die Richtlinienkompetenz des Spitzenverbandes für die Gestaltung der sportlichen Leistungsentwicklung, bestmögliche Standortbedingungen sollen durch eine optimale Verzahnung von Bundes- und Landesförderung erreicht werden. Im engen Zusammenwirken mit dem Landessportbund Berlin kommt dem *Olympiastützpunkt Berlin* in diesem Kontext eine außerordentlich hohe Bedeutung für die sportartübergreifende Steuerung des Spitzensports am Standort Berlin zu.

Auf dieser Grundlage kann in der föderalen Struktur des Sports durch das Land Berlin ein konstruktiver Beitrag zur Entwicklung des Leistungssports in Deutschland insgesamt erbracht werden. Bei allen Beteiligten (Sportler, Trainer, Eltern, Verein, Gesellschaft...) werben wir dabei um die Einsicht, dass es im Spitzensport nicht so sehr um die vielen Tüchtigen gehen kann, sondern um die wenigen Herausragenden. Gerade der Leistungs-

sport kann kein Biotop sein, in dem das Prinzip von Leistung und Gegenleistung nicht ausbalanciert ist: die stärkste Förderung muss konsequent auf die tatsächlichen Leistungsträger – gewissermaßen die sportlich „Hochbegabten“ (...in den verschiedensten Alterskategorien) - ausgerichtet werden!

In Berlin zu lösende Schwerpunkt-Aufgaben...

...in der Talentfindung

Ausgehend davon, dass die Talentsuche bzw. -findung in Berlin nicht gleichmäßig über die Stadt verteilt, sondern zu dominant nur im Umfeld der drei Berliner Eliteschulen erfolgt, insgesamt einen großen Teil von Kindern besonders mit Migrationshintergrund nicht erfasst und deshalb die Potenzen der Stadt nicht ausschöpft, soll künftig ein Motorik- und Beweglichkeitstest in den dritten Klassen der Schulen sowohl den Sportunterricht für alle Schüler qualifizieren als auch bewegungstalentierte Kinder ausfindig machen (eine analoge Aufmerksamkeit und Förderung für Kinder mit Bewegungsdefiziten ist ebenso geplant, soll aber hier nicht weiter ausgeführt werden...).

Ergänzt werden soll dieser bereits eingeleitete Prozess („*Berlin hat Talent*“) dadurch, dass - zunächst in den 38 gleichmäßig über Berlin verteilten sportbetonten Schulen - für ausgewähltes Lehr-(Sport-) Personal eine Weiterbildung („Bewegungs- und Talentcoach“) entwickelt und umgesetzt wird, wodurch eine auf Vielseitigkeit beruhende, sportartübergreifende motorische Ausbildung dieser Talente bereits innerhalb der Schule und dann - sukzessive - in zunehmend enger werdender Zusammenarbeit mit Sportvereinen auch immer sportartspezifischer vermittelt

und umsetzbar wird. Diese Maßnahme soll eingebettet werden in eine prinzipielle, übergreifende *Offensive für Bewegung und Sport* und deren unverzichtbaren Beitrag für die Gesundheit und Lebensfreude, das soziale Klima und als Bildungselement insgesamt („Sport macht schlau...“).

...in der Nachwuchsentwicklung

Der Hauptweg der Nachwuchsentwicklung im Aufbau- und Anschlussstraining in den kommenden Jahren in Berlin wird durch die drei Berliner Eliteschulen des Sports mit gegenwärtig insgesamt rund 1800 Sportschülern vorgegeben. Vordringliche Aufgabe dabei ist die *Verbesserung der sportlichen Qualität in den höheren Klassen*, vor allem bei den 18-/19jährigen Abiturienten, unter denen gegenwärtig (nur) etwa 15% A- bis C-Kaderathleten sind. Dazu ist vorgesehen, insbesondere beim Übergang von der Sekundarstufe I zur Sekundarstufe II ein Fachgremium zu berufen, das die Sportschüler hinsichtlich ihrer individuellen Entwicklungspotentiale einschätzen und - auf diese Weise zwar auch weiterhin alle Schüler der Schule zum Abitur führen - die sportlichen Förderkapazitäten konsequent aber nur noch auf die tatsächlichen Perspektivkader konzentrieren und dort somit deutlich anheben kann (Kleinstgruppen, versetzte Abiturprüfungen, Ferienunterricht, Lehrgangunterricht – „Sportabitur“...). In diesem Zusammenhang muss in Berlin verhindert werden, dass sich die Kosten für Wohnheim bzw. Internat (nicht sogar) erhöhen: der Begriff „Eliteschule“ beschreibt das Verbundsystem zwischen Sport (Training), Schule (Ausbildung) und Wohnen (Haus der Athleten) – und ist in *allen* Bestandteilen gleichermaßen zu fördern.

...in der Trainer-/Sportler-problematik

Vieles ist wichtig, um sportliche Erfolge zu erreichen, entscheidend aber ist das Training – Trainer und Sportler sind die Hauptakteure des Sports, sie gehören in den Mittelpunkt! So wichtig dabei die Optimierung der Fördersysteme ist – auch *die Trainingssysteme gehören auf den Prüfstand!* Ohne deren Qualifizierung wird es keine international konkurrenzfähige Leistungsentwicklung geben...

Trainer: Zu Recht fordern wir von jedem Sportlehrer an einer Schule, der die Schüler einer Klasse nur wenige Stunden pro Woche im Sportunterricht unterrichtet, dass er eine akademische Ausbildung besitzt – eine solche *akademische (Trainer-) Ausbildung* muss auch eine notwendige Bedingung für unsere künftigen Trainer sein, die ihre Athleten „rund um die Uhr“ auf internationale sportliche Höhepunkte vorbereiten. Und es ist zugleich eine Voraussetzung, sie künftig auch angemessen finanzieren zu können. (Von 70 hauptamtlichen Trainern in Berlin (LSB/OSP) haben 18 keinen Hochschulabschluss und 25 werden ihre Tätigkeit in den nächsten Jahren beenden, der Durchschnittsverdienst liegt bei rund 36.000,00 Euro Brutto pro Jahr). Die gegenwärtigen - noch lange nicht am Tiefpunkt angekommenen - Schwachstellen in der Qualifizierung, dem Einsatz, der Weiterbildung und der Bezahlung der Trainer in Berlin (und sicher nicht nur hier...) sind mit einem zu entwickelnden, langfristig wirkenden Personalkonzept dringend und deutlich abzubauen.

Sportler: Der Ausbau der in den letzten Jahren in Berlin geschaffenen, beachtenswerten Möglichkeiten zur *Dualen Karriere* steht auch weiter im Mittelpunkt unserer Anstrengungen zur Abfederung der Doppelbelastung (Sport und Schule, Berufsausbildung, Studium...) für unsere Sportler. *Dennoch:* die kommenden Jahre werden den Trend verstärken, dass die Logik des Spitzensports Abstriche hinsichtlich der sportlichen Anforderungen immer rigoroser verbietet. Das rückt zwei Fragen in den Mittelpunkt, für die geeignete Antworten (im Land, im Bund) zu finden sind:

- Wird man in Zukunft noch anforderungsgerecht trainieren und sich gleichzeitig ausreichend „um seinen Lebensunterhalt kümmern“ können, oder muss man für einen überschaubaren, temporären Lebensabschnitt dieser „Hochbegabten“ *nicht auch* verstärkt andere Lösungen finden...?
- Können die „Sportler in der Spitze“ künftig tatsächlich Training und Ausbildung/Beruf/Studium hinreichend parallel betreiben, oder muss man *nicht auch* zeitversetzte Modelle frühzeitig verbindlich mit den Sportlern vereinbaren, die ihnen nach der Karriere eine faire Chance zur Kompensation der wegen des Trainings „verlorenen“ Zeit bieten? Von jedem Sportler eine Duale Karriere zu erwarten, könnte bei manchem, der diese „Zweigleisigkeit“ nicht schafft, dazu führen, zusätzlich mit der harten Trainingsbelastung noch mit einem schlechten Gewissen fertig werden zu müssen... Unsere Athleten haben bei Olympia unserer Gesellschaft und den Entscheidungsträgern viel Freude gemacht – sie dürfen das nicht mit Abstrichen an ihrer künftigen Entwicklung bezahlen müssen...

In diesem Zusammenhang müssen in Berlin unsere Bemühungen für die Ein-

richtung einer *Profilquote* „Spitzensportler“ zur Aufnahme eines Studiums, die Einrichtung eines „Ausbildungsmodells Spitzensportler/Landespolizei“ und die langfristig gesicherte Weiterführung der „Berufsausbildung Leistungssportler“ durch die bbw-Akademie zum Erfolg führen. (Richtiges Signal in diesem Zusammenhang: die Information der Bundeswehr zur vorgesehenen Bildung einer SFG für Sportler mit Handicaps...)

Unterstützende Maßnahmen auf Bundesebene

Folgende unterstützende Maßnahmen des DOSB und der Spitzenverbände für die Gestaltung eines leistungsfördernden Umfeldes zur Entwicklung des Leistungssports in Berlin könnten zielführend sein: Um eine zielorientierte Verzahnung der Landes- mit der Bundesförderung durchzusetzen, ist eine zwischen dem DOSB, den Spitzenverbänden und dem Land Berlin abgestimmte *Schwerpunktsetzung* umfassend und zeitpunktgerecht zu realisieren. Dabei gehen wir davon aus, dass die entsprechenden Verbände diese Schwerpunktsetzung nach bundesweit einheitlichen Kriterien vollziehen, für jeden Schwerpunktstandort konzeptionelle Vorgaben haben und bereit sind, in dieses Konzept vor Ort tatsächlich auch (mit) zu investieren!

Dabei sollte die Zahl der Schwerpunktstandorte in Deutschland eher zurückgehen, als – wie in den letzten Jahren geschehen – ansteigen (aktuell in Berlin: 22 Schwerpunktsportarten). Damit die Sportarten bei einer verstärkten Konzentration eventuell nicht an zu viel Potenz „in der Fläche“ verlieren, ist das Konzept der „Bundesstützpunkte Nachwuchs“ entscheidend zu schärfen und auszubauen (in

welchen Altersbereichen erfolgt der Wechsel an welchen Schwerpunktstandort, wie wird das vorbereitet, welche tatsächlichen Anreize bietet der neue Standort für die Athleten...).

Um die Förderung auf die *tatsächlichen Leistungsträger* zu konzentrieren, erwarten wir von den Spitzenverbänden die namentliche „Berufung“ der Perspektiv- („Elite“)-Kader vor Ort für die kommenden sportlichen Herausforderungen sowohl in der Spitze als auch im Nachwuchs (selbstverständlich zeitbegrenzt und mit Auf- und Abstiegsmöglichkeiten für beispielsweise einen Olympiazzyklus) sowie konkrete Informationen über die mit dem DOSB diesbezüglich vereinbarten individuellen Leistungszielstellungen. (Dabei stimmen wir ausdrücklich der Erarbeitung von - auf objektiven Kriterien und validen Prognosen beruhenden - Zielvereinbarungen zu. Sicherlich ist es dabei von Vorteil, auch die Erfahrungen und Erkenntnisse der OSP, die in der Regel die Kader über einen sehr langen Zeitraum im Heimtraining kennen, „ab zu greifen“...) Die Benennung der Perspektivkader ist auch deshalb wichtig, weil die Kaderzahlen als Selektionsmerkmal nur (noch) wenig geeignet sind. Aus unserer Sicht sollten künftig prinzipiell die Kaderkriterien verschärft werden und dadurch die Gesamtkaderzahl eher zurückgehen, als – wie in den letzten Jahren geschehen – ansteigen (aktuell in Berlin: 501 A-C-Kader, dazu 150 D/C und 23 S-Kader)...

Um die Beitragsfähigkeit und Wirksamkeit unseres *Olympiastützpunktes* für die Leistungsentwicklung in Berlin – und damit auch in Deutschland insgesamt – weiter erhöhen zu können, erwarten wir klar fixierte Anforderungen: So soll (muss) aus der *Richtlinienkompetenz* der Spitzenverbände das *dezentrale Training und die*

dezentrale Betreuung, die die Kader des Verbandes vor Ort erhalten sollen um die vereinbarten Zielstellungen zu erreichen, abgeleitet werden können. Das wird und darf selbstverständlich weder die Verantwortlichkeiten noch den Gestaltungswillen und die Kreativität der im Land Tätigen einengen. Wenn – wie viele Spitzenverbände zum Ausdruck bringen – „zu lange zu wenig“ trainiert wird, dann muss das vor allem im Aufbau- und Anschlusstraining, und damit vor allem in der Verantwortung der Länder und Olympiastützpunkte entsprechend umgesetzt werden...

In diesem Zusammenhang kommt der Entwicklung von *Trainerteams* eine hohe Bedeutung zu. In diesen Teams werden in Berlin alle im langfristigen Leistungsaufbau vor Ort tätigen hauptamtlichen Trainer zusammengefasst, wobei – unabhängig von den jeweiligen unterschiedlichen Anstellungsträgern (Land, OSP, Verband, Verein...) und mit allen abgestimmt – e i n Trainer im *Auftrag des Spitzenverbandes* die „Fachaufsicht“ übernimmt und die Einheitlichkeit und Durchlässigkeit des langfristigen Leistungsaufbaus befördert. Das ist weiter auszubauen. Darüber hinaus sind in Abstimmung zwischen Spitzenverband und DOSB die *zentralen* Aufgaben des OSP klar zu benennen (für Berlin beispielsweise bezüglich der Betreuung von Nationalmannschaften, der Aufgaben im BLZ Kienbaum, der Einrichtung von Kompetenzzentren...). Auf diese Weise (und bundesweit „hochgerechnet“) lassen sich in den kommenden Jahren dann auch der notwendige Beitrag der Leistungsdiagnostik für die Leistungssteuerung, die Verbindung von zentralem und dezentralem Vorgehen, eine professionellere wissenschaftliche Begleitung sowohl im Heim- als auch im Lehrgangstraining weiter optimieren.

Ebenso lassen sich auf der Grundlage solcher klar vereinbarten Aufgaben- und Zielstellungen dann auch die Einrichtungen untereinander korrekt evaluieren, solide vergleichen und finanziell gerecht und nachvollziehbar ausrüsten.

In diesem Zusammenhang gehen wir davon aus, dass eine DOSB-Datenbank zur Verfügung gestellt wird, aus der (mindestens) die Zugehörigkeit der Kader zu Ländern, Olympiastützpunkten, zentralen Betreuungen usw. klar hervorgeht... (Eine solche Datenbank soll in Berlin aufgegriffen und durch das Einpflegen weiterer, spezifizierterer Daten mit dem derzeitigen Berliner Projekt „Schüler an Eliteschulen“ vernetzt werden.)

Abschließende Bemerkungen

Wir sehen in den im deutschen Sport geschaffenen Formalien der „Regional-konzepte“ bzw. der „Kooperationsvereinbarungen“ sehr geeignete Instrumente, um all die o. g. Punkte vertraglich/verbindlich zwischen allen Partnern zu vereinbaren und – in festzulegenden Zeitabständen – auch einzuschätzen, zu präzisieren oder zu ändern. Wir sind bereit, an diesen Vereinbarungen aktiv mitzuwirken. Dabei kommt es aus unserer Sicht nicht darauf an, diese Konzepte immer allgemeingültiger, umfassender und „jahrhundertgeeignet“ zu machen, sondern das Entscheidende in den Mittelpunkt zu stellen:

Bei den *Regionalkonzepten* nämlich, dass die Bundesförderung eng mit der Landesförderung verzahnt wird, und bei den *Kooperationsvereinbarungen*, dass die entscheidenden Kader gerade das Training und die Betreuung vor Ort erhalten, das die Spitzenverbände in ihren Struktur-/Rahmenplänen für sie vorgesehen haben. Nicht mehr – und nicht weniger. Auf eine solche – konzentrierte und eben nicht ausufernde Weise - in den Bundesländern in enger Zusammenarbeit mit allen Beteiligten erarbeiteten Konzepte schaffen Verlässlichkeit und Vertrauen, vermeiden lähmende Bürokratie und aufgeblähte Berichte. Sie könnten nicht nur Grundlage für eine außerordentlich konkrete *Steuerung der Olympiastützpunkte durch den DOSB*, sondern künftig auch für die (*zentrale*) *Steuerung des Spitzensports durch den DOSB (und die Spitzenverbände)* insgesamt in Deutschland sein.

Ein solcher Anspruch erfordert aber aus unserer Sicht, dass der DOSB den Prozess der Entwicklung und Umsetzung dieser Konzepte deutlich stärker als bisher professionell organisiert, führt und kontrolliert.