

## ORGANISATION DER LEISTUNG: Versuch einer Begriffsbestimmung unter Beachtung der Sichtweisen im Fußball

*Dr. Karsten Schumann*

### 1. Einleitung

Im Spitzensport ist die sportliche Leistung der entscheidende Bewertungsmaßstab und damit zwangsläufig verbunden das Erleben dieser Leistung als Erfolg oder Mißerfolg. Insofern werden „Kompetenzen im Organisationsmanagement ... künftig noch bedeutsamer“, wie aktuelle „Anforderungen an zukünftige Trainer“ hervorheben (Krug & Zinner, 2011).<sup>1</sup>

Was letztlich als Erfolg bewertet wird, ist nicht eindeutig. Ist es nur der 1. Platz, die Goldmedaille bei großen Meisterschaften wie Olympischen Spielen und Welt- oder Europameisterschaften? Oder sind auch Medaillen und gute Platzierungen bei diesen Meisterschaften ein Erfolg? Oder ist ein Erfolg auch der Gewinn eines Weltcups, den es in vielen Sportarten in der Wettkampfsaison fast wöchentlich gibt? Diese Bewertung wird sicherlich ganz unterschiedlich in der Öffentlichkeit, in den Bewertungsinstitutionen des Sports oder der Politik und auch von den im Spitzensport Tätigen erfolgen. Die Bedeutung des Ziels ist allerdings klar: „Es ist falsch anzunehmen, das Spiel sei eine ziellose Tätigkeit. Das Spiel ist eine zielgerichtete Tätigkeit ... In Sportspielen gibt es Sieg und Niederlage. Man kann das Ziel als Erster erreichen, als Zweiter oder auch als Letzter. Mit einem Wort, das Ziel ist für das Spiel entscheidend. Um des Zieles Willen wird alles übrige unternommen“ (Wygotzki, 1980).

Wenn das eigene Anspruchsdenken der im Spitzensport Tätigen die Weltspitze ist, dann kann der Bewertungsmaßstab für einen sportlichen Erfolg nur das Ergebnis der erfolgreichen sportlichen Auseinandersetzung mit den besten und leistungsstärksten Wettbewerbern bei den großen internationalen Meisterschaften sein. Im Fußball ist Erfolg letztlich das Gewinnen von nationalen und vor allem internationalen Meisterschaften auf Vereins- und Verbandsebene, die in einem Finale, wo es letztlich nur Sieg oder Niederlage gibt, entschieden werden. Oder wie es der niederländische Fußballer Marco

<sup>1</sup> Das zentrale Thema von Jochen Zinner in seiner wissenschaftlichen Arbeit (Wie kann man bestmögliche Leistungen erzielen? Weise, K., 2008) hat auch den Autor in seiner wissenschaftlichen Tätigkeit und vor allem praktischen Anwendung als langjähriger wissenschaftlicher Mitarbeiter von Matthias Sammer in dessen Funktionen als Sportdirektor des DFB von 2006 bis 2012 und als Vorstand Sport der FC Bayern München AG angetrieben.

Bundestrainer		Sepp Herberger						gesamt	Quote	
Amtszeit	1936 - 1964									
Turnier Jahr	WM 1954	WM 1958	WM 1962				3	66,67		
Halbfinale	1	1							2	66,67
Finale	1								1	33,33
Pokal	1								1	33,33

Bundestrainer		Helmut Schön						gesamt	Quote	
Amtszeit	1964 - 1978									
Turnier Jahr	WM 1966	WM 1970	EM 1972	WM 1974	EM 1976	WM 1978	6	83,33		
Halbfinale	1	1	1	1	1				5	83,33
Finale	1		1	1	1				4	66,67
Pokal			1	1					2	33,33

Bundestrainer		Franz Beckenbauer						gesamt	Quote	
Amtszeit	1984 - 1990									
Turnier Jahr	WM 1986	EM 1988	WM 1990				3	100,00		
Halbfinale	1	1	1						3	100,00
Finale	1		1						2	66,67
Pokal			1						1	33,33

Bundestrainer		Berti Vogts						gesamt	Quote	
Amtszeit	1990 - 1998									
Turnier Jahr	EM 1992	WM 1994	EM 1996	WM 1998			4	50,00		
Halbfinale	1		1						2	50,00
Finale	1		1						2	50,00
Pokal			1						1	25,00

Bundestrainer		Joachim Löw						gesamt	Quote	
Amtszeit	2006 -									
Turnier Jahr	EM 2008	WM 2010	EM 2012	WM 2014	EM 2016		5	100,00		
Halbfinale	1	1	1	1	1				5	100,00
Finale	1			1					2	40,00
Pokal				1					1	20,00

Abb. 1: Überblick Erfolgsquote DFB-Bundestrainer Männer bei WM / EM

van Basten sagte: „Guter Fußball ist erfolgreicher Fußball. Im Sport geht es immer nur um eines: den Sieg“ (Schulze-Marmeling, 2012). Erstaunlich ist immer wieder, dass vor allem in den Medien Erfolg im Spitzensport als Konzept wahrgenommen wird. So sei etwa in der großen Zeit von Ajax Amsterdam Anfang der 70er Jahre der drei Mal in Folge gelungene Gewinn des Europapokals der Landesmeister (Vorgänger der heutigen Champions League) Ausdruck einer „Organisierung des Erfolgs“ gewesen (Schulze-Marmeling, 2012). Andernorts

werden unter dem Titel „Erfolg richtig planen“ elf Erfolgsregeln vom Trainer der deutschen Fußball-Nationalmannschaft, Jogi Löw, aufgelistet, mit denen er seine Mannschaft zum WM-Titel 2014 in Brasilien geführt haben soll (vgl. Haslauer, Koine & Thiele, 2016). Solche Einlassungen sind kritisch zu betrachten, weil dieses Denken die Ziel-Möglichkeiten des Managements verkennt. Erfolg im Spitzensport vorherzusagen ist aus wissenschaftlicher Sicht nicht haltbar.

## 2. „Die Welt ist nicht berechenbar, aber wir können sie beherrschen!“

Obiges Zitat von Jochen Zinner (Weise, K., 2008) gilt in beiden Aussagen für den Spitzensport in besonderer Weise. Einerseits ist der Ausgang sportlicher Wettkämpfe offen. Das ist ein wesentliches Merkmal und macht auch deren Spannung und Faszination aus. Erfolg ist aufgrund der Einmaligkeit einer erbrachten sportlichen Leistung in einem Wettkampf unter konkreten Bedingungen und in einem konkreten Zeitkorridor nicht vorhersehbar. Beispielhaft zeigt dies die Übersicht auf der vorherigen Seite. Sie zeigt die Erfolgsquoten der Trainer des Deutschen Fußball-Bundes (DFB), die mindestens einen Titel mit den Männer-Nationalmannschaften bei Welt- und Europameisterschaften gewannen. Ganz ähnlich verweist darauf das frühere deutsche Fußballidol Franz Beckenbauer in seiner unnachahmlichen Art: „Der Erfolg ist wie ein scheues Reh. Der Wind muss stimmen, die Witterung, die Sterne und der Mond“ (Die Welt kompakt, 2015). Auch der spanische Fußballtrainer Pep Guardiola - mit seinen zahlreichen internationalen Titelgewinnen beim FC Barcelona und beim FC Bayern München (FCB) einer der erfolgreichsten Vereinstrainer der Welt- bekräftigt diese Position: „Kein Trainer oder Spieler kann zu Saisonbeginn Erfolg garantieren. Es gibt keine magische Sieg-Formel“ (Guardiola, 2014). Auch im Spitzenfußball, bei den größten Mannschaften, kommt das Scheitern ebenso vor wie die Aussicht auf den größtmöglichen Erfolg.

Der ehemalige Kapitän des FCB und der Nationalmannschaft, Phillip Lahm, zeigt den zweiten Aspekt von Jochen Ziners Zitat auf: „Der Fußball ist nicht planbar, aber man kann Voraussetzungen schaffen, um erfolgreich sein zu können...“ (Lahm, 2016). Und der ehemalige Hockey-Bundestrainer Markus Weise, dreimal Olympiasieger mit seinen Mannschaften, und als Leiter Konzeptentwicklung DFB-Akademie inzwischen im Fußball tätig, nennt die Grundlage für sportlichen Erfolg: „Und das ist die Leistung. Im Training entwickelt man seine Leistung weiter. Im Spiel muss man darauf achten, dass diese Leistung auch zur Entfaltung kommt“ (Weise, M., 2016). Oft wird eine sportliche Leistung gar nicht mehr gesehen. „Außenstehende können oft nicht beur-

teilen, wie schmal der Grat zwischen Gewinnen und Verlieren ist“ (Pohlen, 2014). In Bezug auf diese Ausführungen und auf Trainings- und sportwissenschaftliche Standardwerke (z.B. Schnabel, Harre & Krug, 2008; Schnabel & Thieß, 1993) sind sportliche Spitzenleistungen das Ergebnis eines komplexen Prozesses der Vorbereitung vor allem durch Training und der Vollbringung im sportlichen Wettkampf mit vielen Bedingungsvarianten. Dieser komplexe Prozeß, diese „Leistungsebene“, muss „sehr gut und sehr intelligent“ bearbeitet werden, damit „die Wahrscheinlichkeit“ steigt, „Erfolg“ zu haben (Weise, M. 2016). Der ehemalige englische Fußball-Nationalspieler Brian Marwood, der im Management einer Holding-Gesellschaft arbeitet, die im Auftrag der Herrscherfamilie der Vereinigten Arabischen Emirate u.a. auch die Geschäfte von Manchester City führt, verweist auf die enge Wettbewerbssituation im internationalen Fußball: „Jeder sucht nach dem kleinen Prozentsatz Vorteil, um besser zu sein als die Konkurrenz. ... Das garantiert zwar nicht den sportlichen Erfolg, erhöht aber die Chancen darauf“ (Marwood, 2015). Nach dem schlechten Abschneiden der deutschen Vereine in den laufenden europäischen Wettbewerben stellte Matthias Sammer die augenblickliche Leistungsfähigkeit der Bundesliga im internationalen Vergleich infrage. Ihr fehle „im Moment leider das allerhöchste Niveau“. Der als Spieler, Trainer, Sportdirektor des DFB im Nachwuchsbereich mit den Jugend-Nationalmannschaften und als Vorstand Sport des FCB höchsterfolgreiche Experte mahnte daher eine Fokussierung an: „Der deutsche Fußball sollte sich mehr mit dem Thema Leistung auseinandersetzen“ (Sammer, 2017). Die Maxime müsse „Leistung“ lauten und im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen (Althoff & Psotta, 2013). Was muss jeden Tag gemacht werden, damit die bestmögliche Leistung vorbereitet und in den Spielen abgerufen werden kann?

„Wenn man im Leistungssport tätig ist, geht es immer um die Organisation der Leistung“ (Kloo & Frohnapfel, 2014). Mit diesem (von Schumann als Oberbegriff des gemeinsamen praktischen Tätigkeitsfeldes entwickelten) Begriff konnten sowohl die meisten Mitarbeiter in den sportlichen Institutionen, in denen M. Sammer tätig war, geschweige denn Außenstehende, wie Medien und Presse, etwas anfangen. So wurde seine Arbeit sowohl beim DFB als auch beim FCB immer wieder hinterfragt und in Frage gestellt (u.a. Althoff & Psotta, 2013; Kloo & Frohnapfel, 2014; Psotta & Volpe 2014; Weßling, 2014). Und andererseits war für M. Sammer in der von Medien ständig begleiteten Arbeit, mit täglich neuen Meldungen und Schlagzeilen, klar, dass man mit dieser Öffentlichkeit „Fußball nicht planen und nicht organisieren“ kann (Karte, 2013).

Das von Matthias Sammer beim DFB umgesetzte Konzept zur Förderung von Leistungsentwicklungen im Fußball lässt sich so beschreiben: „Er hat Konzepte für einen langfristigen, alters- und entwicklungsgerechten Leistungsaufbau und eine den aktuellen Anforderungen gerecht werdende Ausbildung von Fußballtrainern vorangetrieben. Unter seiner Führung wurden in der Nachwuchsausbildung Prinzipien zur Beachtung der Gesamtpersönlichkeit und einer stärkeren Individualisierung entwickelt und umgesetzt. Vehement hat er sich für die Schlüsselrolle des Trainers eingesetzt, und die inhaltlich begründete Vergrößerung von Funktionsteams und den Einbau von Spezialisten zur Verbesserung der Betreuung von Nachwuchsmannschaften gefordert. Matthias Sammer hat sich stark gemacht für eine Verbesserung der Nachwuchsausbildung und eine optimale Zusammenarbeit mit den Klubs der Liga, in deren Leistungszentren die jugendlichen Talente zu den Profis von morgen erzogen werden; nicht nur über Rundschreiben, sondern höchstpersönlich. Er kennt nicht nur die aktuellen Spieler der Schüler- und Jugend-Nationalteams, sondern auch die Auswahlkader der Landesverbände und die Talente aus den Jugend-Akademien von Bundesliga- und Zweitliga-Klubs, aus denen sich die kleinen Nationalmannschaften rekrutieren. Er kennt auch die Trainer und die Leiter der Nachwuchszentren. Durch dieses Netzwerk war er ständig über die Entwicklung der 15- bis 19-jährigen informiert, ob sie Probleme in der Pubertät oder mit der Schule haben und ob die sportliche Entwicklung den gemeinsamen. gesetzten Erwartungen entspricht“ (Schumann, 2013).

„Gute Leistung“, so M. Sammer als Vorstand Sport des FCB, mache ihn „glücklich“. Daher nahm für ihn die Trainingsbeobachtung einen hohen Stellenwert ein: „Wenn die Jungs ein gutes Training absolviert haben, bin ich zufrieden. Wenn die Jungs einen Murks trainiert haben, ist der ganze Tag im Eimer. Ich will immer, dass wir versuchen, alles möglichst perfekt zu machen.“ (Althoff & Psotta, 2012). Aber es ging um viel mehr. So achtete M. Sammer - im Einklang mit Trainer Pep Guardiola und zu seiner Unterstützung - auf das tägliche Miteinander aller Spieler und aller Spezialisten aus dem Trainerstab. Abläufe im Tagesgeschehen, die „der Leistung abträglich sein könnten“, besprach er mit dem Trainer und „in Absprache mit dem Coach auch mal in Einzelgesprächen mit den betreffenden Spielern“. Es ging darum, „negative Entwicklungen zu erkennen, bevor sie überhaupt entstehen“ und so „in der täglichen Organisation“ immer die Leistungsentwicklung im Blick zu haben (Kloo & Frohnäpfel, 2014). Parallel dazu galt es eine langfristige Strategie von den Profis bis zur Jugend zu entwickeln, „um langfristig die Leistung besser steuern zu können“ (Kinast, 2016; Althoff & Psotta, 2013). Sammer „wollte den Fußball an sich strategisch-konzeptionell durchdringen und erforschen.“ Und dabei hat er

„die Komplexität des Fußballs erfasst. Als Spieler und junger Trainer hatte er die Grenzen eines Wissens erspürt, das ausschließlich auf eigenen praktischen Erfahrungen basiert. Um diese Grenzen zu überwinden, hat er sich auf ein wissenschaftlich fundiertes Wissen zur Ordnung und Strukturierung seiner praktischen Erfahrungen und Kenntnisse eingelassen“ (Schumann, 2013).

### 3. „Das Praktischste ist eine gute Theorie“

In diesem Zitat von Jochen Zinner (Weise, K., 2008) kommt die produktive Kraft einer in der Praxis zu nutzenden Theorie zum Vorschein. Die Idee und das Konzept zur Organisation der Leistung ist eine aus der praktischen Tätigkeit abgeleitete Erklärung und zugleich ein fundiertes und praktisch anwendbares Konstrukt, um Leistung und Leistungsentwicklung im Spitzensport zu entwickeln. Zum Verständnis der Verwendung dieses Konstrukts soll ein kurzer Exkurs zur Begriffsbestimmung von Organisation und Organisiertheit sowie der Organisation in den Prozessen der Tätigkeit hilfreich sein.

Der Begriff der Organisation ist unter „den Gesichtspunkten der kybernetischen Abstraktion“ von dem Begriff der Struktur nicht unterscheidbar. Einer der Unterschiede im Gebrauch der beiden Wörter in den verschiedenen Wissenschaftsbereichen und in der Umgangssprache liegt darin, „daß mit dem Wort Organisation sowohl die Tätigkeit des Organisierens als auch das Resultat dieser Tätigkeit bezeichnet werden“. Daher wird auch von selbstorganisierenden Systemen in der Kybernetik gesprochen. Organisiertheit als Eigenschaft eines Systems liegt vor, „wenn dessen Elemente nicht einfach eine statistisch willkürliche Anhäufung bilden, sondern durch bestimmte Relationen miteinander verknüpft sind“ (Klaus, 1968).

In der Psychologie wird der Begriff Organisation im Zusammenhang mit der Führungsfunktion zur Koordinierung der Kooperation gemeinschaftlicher Tätigkeit beschrieben. Der Vermittlungsfunktion als eine Teilfunktion der Führungsfunktion wird in einer weiteren Untergliederung auch eine Organisationsfunktion zugeschrieben. Die Organisationsfunktion schafft in diesem Verständnis „alle Voraussetzungen für die Aufgabenlösung

- a) durch die unmittelbare Koordinierung, d.h. durch die Beschaffung und den zweckmäßigen Einsatz von Arbeitsmitteln, von Material, Maschinen, Unterlagen, Arbeitsbedingungen u.a., sowie
- b) durch die unmittelbare und zweckmäßige Koordinierung der Mitglieder des Kooperationskollektivs entsprechend ihren persönlichen Voraussetzungen zur Lösung der entstehenden Aufgaben“ (Clauß, 1976).

Auch in der Soziologie wird die Zuordnung der Organisation zur Kooperation als „planmäßige, zielbewußte und funktionsstrukturierte Zusammenarbeit“ unterstützt. Und wie in der Kybernetik wird auch in der Soziologie die Organisation sowohl als Tätigkeit als auch als das Resultat oder „Ergebnis dieser Tätigkeit“ verstanden (Hartfiel & Hillmann, 1982; Hillmann, 2007).

In der Arbeitspsychologie wird auf grundlegende Abhängigkeiten der Arbeitstätigkeiten von der Arbeitsorganisation verwiesen. Speziell von der Arbeitsteilung und -kombination und der damit verbundenen erforderlichen und möglichen Kooperation, „also der gemeinschaftlich auszuführenden Tätigkeiten“, werden „generell die Inhalte und Strukturen von Arbeitstätigkeiten“ bestimmt. Bei der psychologischen Betrachtung von Arbeitsprozessen werden mindestens drei voneinander abhängige organisationale Ebenen berücksichtigt:

- „a) die Aufträge und Strukturen des Betriebs bzw. der Betriebsabteilung oder einschlägiger Organisationseinheiten,
- b) die Aufträge der Arbeitsgruppen, ihre Zusammensetzung und ihr Zusammenwirken,
- c) die Aufträge und organisationalen Ausführungsbedingungen der Individuen.“

Die Wechselwirkung zwischen diesen Ebenen wird auch durch selbstorganisierende Formen der Kooperation gekennzeichnet (Hacker, 1998).

Im Leistungssport der DDR wurde Anfang der 1970er Jahre der Begriff Organisation der Wettkampfleistung geprägt. Darunter wurde die umfassende „Führung der Sportler unmittelbar vor und während eines Wettkampfes sowie zwischen den einzelnen Wettkampfstarts“ verstanden (Röder, 2005). In Auswertung der Olympischen Winterspiele 1972 in Sapporo wurde deutlich, dass vor allem bei langen Wettkampfdistanzen im Skilanglauf, Biathlon oder Eisschnelllauf die Betreuung und speziell die Führung der Athleten weitgehend bestimmt wurde vom „Einsatz moderner Zeitmeß- und Sprechfunktechnik und durch einen großen Betreuerstab. Witterungsbedingungen und Schneetemperaturen wurden aufwendig erfaßt und bildeten die Grundlage für das Wachsen der Ski. Im Skispringen, im Schlitten- und Bobsport fanden Video- und Filmtechnik und die rechnergestützte Sofortauswertung eine zunehmende Verbreitung“ (Röder, 2005). Interessant, dass Pep Guardiola nach seinem Dienstantritt beim FCB im Sommer 2013 die technischen Voraussetzungen für die Sofortauswertung in der Halbzeitpause eines Fußballspiels in

der Allianz Arena einrichten ließ. Unbemerkt von der Öffentlichkeit übrigens, die nur erfuhr, dass P. Guardiola mit seinem Trainerstab eine eigene Kabine bekommt und nur für Ansprachen an die Mannschaft die Spielerkabine nutzt.

Ende der 80iger Jahre wurde mit dem Begriff Organisation der Wettkampfleistung schon ein erweitertes Tätigkeitsfeld umfasst. Neben der unmittelbaren Einflußnahme und Unterstützung um den Wettkampf herum, wurde nun auch „die trainingsmethodische Vorbereitung der sportlichen Leistungsfähigkeit“ oder „die Sicherung der materiell-technischen und organisatorischen Voraussetzungen“ eingeschlossen. „Langfristige Formen der Vorbereitung können sich über Wochen und Monate erstrecken und schließen vor internationalen Wettkampfhöhepunkten eine Phase der unmittelbaren Wettkampfvorbereitung (UWV) ein“ (Döbler & Renner, 1988).

Aktuell wird in der deutschen Sportwissenschaft mit dem Begriff Organisation der Leistung einerseits in den Prozessen der Tätigkeit sowohl der vorbereitende als auch der zum Wettkampf begleitende Aspekt beschrieben. „Ein eindrucksvolles Beispiel für die strategisch geplante professionelle Organisation von Spitzenleistungen ist, dass einige Länder in zeitlicher Nähe zum sportlichen Wettkampfhöhepunkt vor Ort temporäre Institute mit interdisziplinärer Kapazität und modernster Kommunikation- und Informationstechnik einrichten, um ihre Olympiateams optimal vorzubereiten bzw. zu unterstützen“ (Pfützner, 2009). Ein praktisches Beispiel für die Umsetzung dieses Aspektes im deutschen Spitzensport ist das 2011 vom Deutschen Skiverband für 400.000 Euro angeschaffte „Skimobil“ - ein Wachs- und Service-Truck der Biathleten (Grahl, 2011). Andererseits wird Organisation auch reduziert auf die Tätigkeit des Organisieren verwendet, wenn z.B. die Planung der Organisation und Gewährleistung von Bedingungen im Mittelpunkt der Ermöglichung sportlicher Höchstleistungen stehen soll (Digel, 2008) oder funktionale „Organisationsformen zum effizienten Wissenstransfer“ (Wissenschaftliche Verbundsystem im Leistungssport, 2008) eingefordert werden.

In Anlehnung an die vorgestellten Sichtweisen lässt sich unter der Organisation der Leistung ein selbstorganisierendes System von Elementen mit dem Ziel verstehen, eine sportliche Leistungsentwicklung abzusichern, das heißt: sportliche Leistungen auf hohem Niveau vorzubereiten und bei Wettkampfhöhepunkten diese Leistungen vollbringen zu können. Das ist ein vielschichtiger, langjähriger, komplexer und auf immer höheren Niveau verlaufender Prozess. Dafür bedarf es eines schlüssigen Konzeptes und funktionierenden



Systemlösungen. Die Elemente dieses Konzeptes oder genauer Systems - Organisation der Leistung - sind Inhalt, Struktur, Menschen, Fundament und Zelle, die miteinander verknüpft sind. Wie erwähnt, ist dieses Konzept auch aus der Praxis und für die Praxis entstanden. Aber die theoretische Grundlegung und deren ständige Weiterentwicklung ist der Versuch, wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen und den notwendigen ständigen Lern- und Verbesserungsprozess als Triebfeder zu nutzen, um Stillstand im System der Organisation der Leistung nicht zu zulassen. Für M. Sammer war der Anspruch in der konkreten Praxis sowohl beim DFB als auch beim FCB stets der Höchste: Es ging immer um die bestmögliche Leistungsentwicklung, um Höchst- oder Spitzenleistungen auf Weltspitzenniveau vorzubereiten und zu vollbringen. Beim DFB als auch beim FCB ging es für ihn um Spitzenleistungen. Beim DFB um Spitzenleistungen im Nachwuchsbereich U15 bis U21 im Vergleich mit den besten Nachwuchsmannschaften Europas. Und beim FCB um höchste Leistungen in der Bundesliga und im DFB-Pokal-Wettbewerb und noch viel mehr im europäischen Vergleich mit den besten Mannschaften in der Champions League.

#### **4. „Für Spitzensportler ein Umfeld schaffen, dass sie international wettbewerbsfähig mit Bestform beim Höhepunkt macht“**

Wie dieser völlig zutreffenden Forderung von Jochen Zinner (Weise, K., 2008) im Konzept der Organisation der Leistung entsprochen werden soll, zeigt die kurze Beschreibung der einzelnen Elemente dieses Systems. Das Fundament, ein vor allem aus praktischen Gesichtspunkten gewählter Begriff, stellt die Voraussetzungen des Systems dar, auf denen die anderen Elemente aufbauen, jedoch auch zurückwirken. Aus wissenschaftlicher Sicht ist der Begriff Bedingungen exakter, weil damit Sachverhalte bezeichnet werden, von denen die Entwicklung einer Erscheinung abhängig sind. „Die Vorbereitung und das Vollbringen sportlicher Höchstleistungen sind ein komplexer Prozess mit vielen Bedingungsvarianten“ (Schumann & Garcia, 2002). Mit diesem Element werden vor allem jene Bedingungen in den Mittelpunkt gestellt, welche die Entwicklung der anderen Elemente maßgeblich und nachhaltig bestimmen. Das reicht von dem Förderstufenmodell mit Sichtung- und Auswahlrichtlinien über die Aus- und Weiterbildung der im System Handelnden oder die Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen bis hin zu den materiell-technischen Voraussetzungen und Ressourcen. Die Begriffsfolge Inhalt - Struktur-

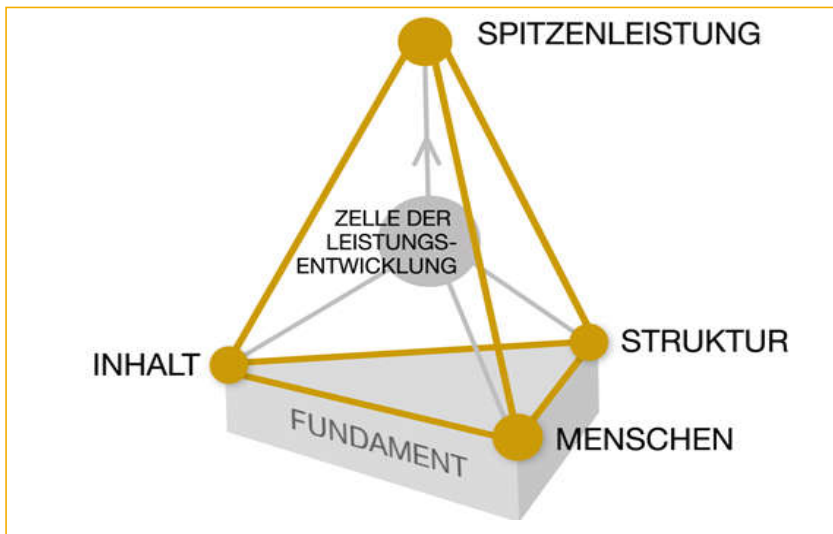


Abb. 2: Modell der Organisation der Leistung

- Menschen sind aus praktischer Sicht das Grundgerüst des Systems Organisation der Leistung. Sie sind die Antwort auf die Zielfrage des Systems: Welche sportliche Leistung soll erreicht werden? Über den Inhalt wird die Frage beantwortet: Was muss zum Erreichen dieser Ziele inhaltlich getan werden, um die erforderliche Leistungsentwicklung zu erreichen? Dabei ist der Bogen zu schlagen von strategischen Inhalten wie Prognose zukünftiger Spitzenleistungen oder Leitbilder der Leistung über allgemein verbindliche Orientierungen der Leistungsentwicklung über alle Etappen des langfristigen Leistungsaufbaus bis hin zu ganz individuellen inhaltlichen Lösungen in der täglichen Arbeit. Die Struktur ist dem Inhalt nachgeordnet und wird als funktionale Problemlösung betrachtet, die immer auch anders aussehen kann. Mit der Struktur wird die Frage beantwortet: Wie sollen die Inhalte unter den ganz konkreten Bedingungen umgesetzt werden? Mit dem ganz allgemeinen Begriff Menschen soll die praktische Frage geklärt werden: Wer kann mit den notwendigen Inhalten und in den vorgesehenen Strukturen am erfolgreichsten im Sinne der Zielerreichung wirken? Das muss nicht immer der inhaltlich Beste sein oder Derjenige, den in der Struktur am besten zurechtkommt. Leistung und Leistungsentwicklung braucht neben Inhalt und Struktur „mehr noch aber Leidenschaft und Hingabe“ (Weise, K., 2008), wie es Jochen Zinner auf den Punkt bringt.

Im Mittelpunkt des Dreiecks Inhalt - Struktur - Menschen steht die Zelle der Leistungsentwicklung. Diesen Begriff nutzte der Bundestrainer Männer im Deutschen Turner-Bund, Andreas Hirsch, zur Definition des Trainer-Athleten-Verhältnisses: „Und dieses Verhältnis ist in meinen Augen die Zelle der Leistungsentwicklung“ (Hirsch, 2007). Die Beschreibung solch komplex miteinander verschränkter Akteure als „Zelle“ scheint treffend gewählt. In der Lernkultur werden Wissensgemeinschaften auch als „Keimzelle lebendigen Wissensmanagement“ bezeichnet (North, Franz & Lembke, 2004).

Mit dieser Positionierung wird die grundlegende und entscheidende Bedeutung und Rolle des Trainings und des Zusammenwirkens zwischen Trainer und Athleten für eine sportliche Leistungsentwicklung aufgezeigt. „Die vielfältigen Beziehungen von Trainer und Athlet stehen im Mittelpunkt der Trainertätigkeit“, der eine Schlüsselrolle zukommt: „Der Trainer ist ... der wichtigste Partner des Athleten“, bei zugleich steigenden organisatorischen Anforderungen: „Der Trainer trägt ... die Hauptverantwortung und die Hauptlast der Koordination ... Organisatorisches Geschick wird damit immer stärker zu einem wesentlichen Moment der Trainertätigkeit“ (Krug & Zinner, 2011).

Einen Einblick in diese Tätigkeit gibt der aktuelle Trainer des FCB, Jupp Heynckes, der seit September 2017 einen unglücklichen Saisonstart unter Carlo Ancelotti mit einer beeindruckenden Siegesserie mit 15 Siegen aus 16 Spielen korrigierte. Sein Erfolgscredo: „Man braucht Regeln und Disziplin auf allen Ebenen. Und besonders in einer Fußballmannschaft.“ Sein Geheimnis eines funktionierenden Teams ist eben nicht nur die Klasse der Spieler, „sondern der Zusammenhalt, das Innenleben. Eine Mannschaft ist dann gut, wenn alle Rädchen ineinandergreifen.“ Dafür muss „der äußere Rahmen stimmen.“ Und letztlich ist das Trainerverantwortung. Im Fußball bedeutet das auch unzählige Gespräche mit Spielern und den immer größer werden Staff - Spezialisten für Fitness und Leistungsdiagnostik, für Medizin und Physiotherapie, für Ernährung, für Psychologie, für Videoanalysen und Managementaufgaben. Aber auch Ansprachen vor und mit der Mannschaft und dem Staff. Heynckes: „Ich gebe den Spielern Vertrauen“ (Nordmann, 2017). Und seine Spieler und Mitarbeiter scheinen das Vertrauen zurückzugeben.

Die Höhe der Zelle im Dreieck von Inhalt-Struktur-Menschen basierend auf dem Fundament zeigt, dass der Leistungsstand immer eine Momentaufnahme ist. Diese Keimzelle, und damit die Leistungsentwicklung, ist in ständiger Bewegung. Je stabiler und besser die qualitative Ausprägung der Zelle sowie

das optimale Zusammenspiel der Elemente ist umso höher und stabiler die Leistung und die Wahrscheinlichkeit für sportlichen Erfolg. Wie bereits gesagt: Die Organisation der Leistung ist der Versuch eines Erklärungsmodells für praktische und theoretisch-wissenschaftliche Notwendigkeiten um sportliche Leistungsentwicklungen erklärbar darzustellen. Zusammenfassend aus vor allem wissenschaftlicher Sicht dient das Modell der Organisation der Leistung der notwendigen wissenschaftlich begründeten Gestaltung des Trainings in seiner Gesamtheit, eingeordnet in den Gesamtprozess der Lebensgestaltung der Athleten, und der Befähigung des Trainers, den komplexen Prozess der Leistungsentwicklung als pädagogischen Prozess zu führen. Der Trainer ist „zu unterstützen, den Gesamtprozeß zu analysieren und einzuschätzen, wissenschaftlich begründete Trainingsziele und -aufgaben abzuleiten und gemeinsam mit den Athleten festzulegen sowie die Trainingsmethoden und -mittel universell zu handhaben.“ Und zugleich verweist das aufgezeigte Modell auf die Kausalität der erreichten sportlichen Leistungen mit solchen Bedingungen, die mit der Begriffsfolge Inhalt-Struktur-Leistung gefasst sind. Aus praktischer Sicht ist die Organisation der Leistung eine Erklärung für die Umsetzung „einer zieladäquaten Organisation“ (Schumann, 1992). Abschließend soll auf eine notwendige, in der Praxis oft vernachlässigte, Eigenschaft eines auf immer wieder hohe Leistungen ausgerichteten Modells der Organisation der Leistung eingegangen werden.

##### **5. „...ständig Neues einfallen lassen, statt nur auf alten Pfaden zu wandeln“**

Auch in diesem Zitat zeigt sich das tiefe Verständnis von Jochen Zinner für die komplexen und zugleich sensiblen Prozesse der Leistungsentwicklung in einer bemerkenswerten Klarheit und seltenen Qualität. Er weiß aus seiner langjährigen Tätigkeit im Leistungssport auf höchstem Niveau genau, dass es in einer Leistungsentwicklung, die zu einem nachhaltigen Erfolg führen soll, keinen Stillstand geben darf. Und auch der Praktiker M. Sammer zeigt dieses Verständnis und spricht zugleich die Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung an, wenn er an seine Zeit beim FCB denkt: „... anzuerkennen, was hier gewachsen ist. Versuchen zu verstehen und zu vermitteln, dass trotzdem Veränderungen stattfinden müssen. Auch zu akzeptieren, dass es nicht von heute auf morgen geht“. Und weiter: „Oft hast du etwas im Kopf, was du am liebsten sofort ändern willst. Aber du baust so einen starken Klub, der eine unglaubliche Substanz hat, nicht in kürzester Zeit um“ (Karte, 2013). Trotzdem bleibt

die Herausforderung: Wer mit seinem erreichten Leistungsstand zufrieden ist, und nicht nach weiterer Verbesserung strebt, läuft Gefahr, zum ersten Verlierer zu werden. Innovations- und Lernfähigkeit eines Systems der Organisation der Leistung ist eine entscheidende Bedingung der wiederholenden erfolgreichen Produktion und Reproduktion sportlicher Leistungen auf höchstem Niveau. Und dafür gibt es den wissenschaftlichen Begriff Forschungsvorlauf!

## 6. Literatur

Althoff, J. & Psotta, K. (5.9.2012). „Sammer: Leistung macht mich glücklich!“. *Bild-Online*, siehe: [www.bild.de/sport/fussball/bayern-muenchen/leistung-macht-sammer-gluecklich-26051160.bild.html](http://www.bild.de/sport/fussball/bayern-muenchen/leistung-macht-sammer-gluecklich-26051160.bild.html), abgerufen am 10.12.2017.

Althoff, J. & Psotta, K. (19.9.2013). „Was macht Sammer? Hier steht die Antwort!“. *Bild-Online*, siehe: [www.bild.de/sport/fussball/matthias-sammer/was-macht-er-32468602.bild.html](http://www.bild.de/sport/fussball/matthias-sammer/was-macht-er-32468602.bild.html), abgerufen am 10.12.2017.

Beck, O. (11.9.2015). Vom Herrgott mit allen Gaben gesegnet: Franz Beckenbauer, die Lichtgestalt des deutschen Sports, feiert heute den 70. Geburtstag, *Die Welt kompakt*, 13.

Clauß, G. u.a. (Hrsg.), (1976). *Wörterbuch der Psychologie*. Leipzig: Bibliographisches Institut, 568.

Digel, H. (2008). Management des Erfolgs im Spitzensport. In: Digel, H., *Quer-gedacht. Essays zum Sport*. Schondorf: Hofmann, 277-279.

Döbler, H. & Renner, M. (1988). Der Wettkampf in den Sportspielen. In: Stiehler, G., Konzag, I. & Döbler, H., *Sportspiele*. Berlin: Sportverlag, 154-176.

Guardiola, P. (18.3.2014). *Abendzeitung München*, siehe: [www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.trainer-des-fc-bayern-macht-pr-fuer-audi-pep-guardiola-schwieriger-als-robben-zu-sagen-du-spielst-nicht.11b10da5-8da9-4051-b0bc-963c837f9d59.html](http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.trainer-des-fc-bayern-macht-pr-fuer-audi-pep-guardiola-schwieriger-als-robben-zu-sagen-du-spielst-nicht.11b10da5-8da9-4051-b0bc-963c837f9d59.html), abgerufen am 19.3.2014.

Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern u.a.: Hans Huber, 119 -122.

Hartfiel, G. & Hillmann, K.-H. (1982). *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Kröner; 408, 558f.

Haslauer, A., Koine, H. & Thiele, C. (4.6.2016). Erfolg richtig planen. Lernen von unseren Weltmeistern. *Focus*, 23/2016, 62-71.

Hillmann, K.-H. (2007). *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Kröner; 458f.; 651f.

Hirsch, A. (2007). „Die Aufgabe besteht darin, Emotionen in Präzision umzusetzen“. Interview mit dem Bundestrainer Herren im Deutschen Turner-Bund. *Leistungssport*, 37 (5), 31-35.

Karte, U. Fußball? Alles! Im Gespräch mit Matthias Sammer. In: Hönel, M. (2013). *Matthias Sammer und der Fußball: „Ich liebe die schwierigen Dinge“*. Berlin: Neues Leben, 23.

Kinast, F. (11.7.2016). Sammer beim FC Bayern. Seinen Platz nie gefunden. *Spiegel online*, siehe: [www.spiegel.de/sport/fussball/matthias-sammer-beim-fc-bayern-muenchen-unvollendet-a-1102350.html](http://www.spiegel.de/sport/fussball/matthias-sammer-beim-fc-bayern-muenchen-unvollendet-a-1102350.html), abgerufen am 10.12.2017.

Klaus, G., (1968). *Wörterbuch der Kybernetik*. Berlin: Dietz, 469.

Kloo, A. & Frohnepfel, M. (18.12.2014). Sammer: Seismograph statt Mahner. Matthias Sammer und seine Rolle beim FC Bayern München. *Sport1*, siehe: [www.sport1.de/fussball/bundesliga/2014/12/artikel\\_998014](http://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2014/12/artikel_998014), abgerufen am 10.12.2017.

Krug, J. & Zinner, J. (2011). Berliner Thesen. Anforderungen an künftige Trainer von Kaderathleten. *Leistungssport*, 41 (4), 57-58.

Lahm, P. (2016). „Immer Glück ist Können“. *kicker Sportmagazin*, 30/16 (11.4.2016), 6-11.

Marwood, B. (2015), „Ich sehe keine Gefahr für die Bundesliga“. *kicker Sportmagazin*, 62/15 (27.7.2015), 85.

Nordmann, T. (31.12.2017). Wie „Don Jupp“ alle Bayern-Wunden heilt. Heynckes wird auch zum Problem. *n-TV*, siehe: [www.n-tv.de/sport/fussball/Wie-Don-Jupp-alle-Bayern-Wunden-heilt-article20207212.html](http://www.n-tv.de/sport/fussball/Wie-Don-Jupp-alle-Bayern-Wunden-heilt-article20207212.html), abgerufen am 1.1.2018.

Pohlen, K. (13.2.2014). „Ich würde mich dort deplatziert fühlen“. *Süddeutsche Zeitung*. 36/2014, LEUTE / R8.

Pfützner, A. (2009). Internationale und nationale Tendenzen der Leistungssportentwicklung auf der Grundlage der Ergebnisse der Olympischen Spiele in Peking 2008. *Leistungssport*, 39 (1), 17-20.

Psotta, K. / Volpe, M. (10.3.2014): „Was macht Sammer wirklich bei den Bayern?“ *Bild-Online*, siehe: [www.bild.de/sport/fussball/matthias-sammer/was-macht-er-wirklich-bei-bayern-34998494.bild.html](http://www.bild.de/sport/fussball/matthias-sammer/was-macht-er-wirklich-bei-bayern-34998494.bild.html). abgerufen am 12.12.2017.

## Literatur

Röder, H. (2005). *Bewegtes Leben. Lebensbeschreibung. Erinnerungen an den Sport der DDR*. Berlin: Eigenverlag, 147.

Sammer, M. (3.10.2017): Sport-Zitat des Tages. *FAZ.net*, siehe: [www.faz.net/aktuell/sport/sport-zitat-des-tages-11636441/der-deutsche-fussball-sollte-15229042.html](http://www.faz.net/aktuell/sport/sport-zitat-des-tages-11636441/der-deutsche-fussball-sollte-15229042.html), abgerufen am 10.12.2017.

Schnabel, G., Harre, H.-D. & Krug, J. (Hrsg.), (2008). *Trainingslehre - Trainingswissenschaft. Leistung-Training-Wettkampf*. Aachen: Meyer & Meyer, 35ff.

Schnabel, G. & Thieß, G. (Hrsg.), (1993). *Lexikon Sportwissenschaft. Leistung-Training-Wettkampf*. Berlin: Sportverlag, 530.

Schulze-Marmeling, D. (2012). *Der König und sein Spiel. Johan Cruyff und der Weltfußball*. Göttingen: Die Werkstatt, 133; 288.

Schumann, K. (1992). *Empirisch-theoretische Studie zu entwicklungsbestimmenden Bedingungen des Leistungssports der DDR*. Versuch einer zeitgeschichtlichen Bilanz und kritischen Wertung vor allem aus der Sicht der Gesamtzielstellung (Diss.). Leipzig: Universität Leipzig (Fakultät Sportwissenschaft), 25; 110.

Schumann, K.: Einer der letzten Absolventen gibt zu Protokoll. In: Schumann, K. / Leubuscher R. (2000). *50 Jahre DHfK*. Köln, 27-31.

Schumann, K. & Garcia R. (Hrsg.) (2002). *Sport und die Wissenschaft in den sozialen Koordinaten*. Schriftenreihe Sport. Leistung. Persönlichkeit 1/2002. Leipzig: GNN, 7.

Schumann, K., Gut ist nicht gut genug. In: Hönel, M. (2013). *Matthias Sammer und der Fußball. „Ich liebe die schwierigen Dinge“*. Berlin: Neues Leben, 205ff.

Weise, K. (2008). Das Pferd galoppiert nach Peking - und ist danach noch lange nicht am Ziel. In: *OSP-Newsletter*, Aktuelle Informationen vom Olympiastützpunkt Berlin. 1/08, 22-23.

Weise, M., „Man muss sich Neues trauen“. In: *DFB Journal*. Das offizielle Magazin des Deutschen Fußball-Bundes, 4/2016, 86-88.

Weßling, S. (7.3.2014). „Gott danken“- BVB-Trainer Klopp kontert Sammers Stichelei. *Der Westen*, siehe [www.derwesten.de/sport/fussball/bvb/gott-danken-bvb-trainer-klopp-kontert-sammers-stichelei-id9091790.html](http://www.derwesten.de/sport/fussball/bvb/gott-danken-bvb-trainer-klopp-kontert-sammers-stichelei-id9091790.html), abgerufen am 12.12.2017.

Wissenschaftliche Verbundsystem im Leistungssport (WVL): *Langfristiges strategisches Forschungsprogramm 2008 bis 2016 vom Strategieausschuss „Forschung im Leistungssport“*. Ohne Jahresangabe, 18.

Wygotski, L. S., Aus den Vorlesungsmanuskripten ... zur Psychologie des Vorschulalters. In: Elkonin, D. (1980). *Psychologie des Spiels*. Berlin: Volk und Wissen, 430-465.

Zinner, J. (1982): *Zur weiteren Vervollkommnung des Trainings- und Auswahlprozesses beim Übergang von der 1. zur 2. Förderstufe – ein Beitrag aus der Sicht der Auswahlentscheidung zum Zeitpunkt der KJS-Aufnahme, dargestellt am Beispiel der Sportarten Radsport, Schwimmen und Eisschnelllauf* (Diss.). Leipzig: Deutsche Hochschule für Körperkultur.

Zinner, J. (1987). Zu einigen mit der sportlichen Leistung und ihrer Struktur im Zusammenhang stehenden Begriffen und ihrer Handhabung in der Leistungsdiagnostik. In: *Theorie und Praxis des Leistungssport*, 36 (1), 21-27.

Zinner, J. (1994). Olympiastützpunkte im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. In: *DVS-Informationen*, 4 (1), 15-20.

Zinner, J., Schwarz, P., Malz, J., Westphal, S. & Ledig, R. (2004). Offensive um Qualität im Leistungssport. In: *Leistungssport*, 34 (5), 18-22.

Zinner, J. (2007). Neue Modelle braucht das Land?! In: *Leistungssport*, 37 (3), 25ff.