

## Spitzensport in Deutschland erfolgreicher machen

### 1 Ausgangssituation

Freunde und Kritiker des deutschen Leistungssports sind sich ausnahmsweise in einem Punkt einig: Der deutsche Leistungssport hat seit einigen Jahren in zahlreichen Sportarten seine Zugehörigkeit zur Weltspitze eingebüßt (DOSB, 2012). Es ist positiv, dass diese Entwicklung mittlerweile bundesweit sehr sensibel wahrgenommen wird und übergreifend über viele Bereiche – angefangen vom Sport selbst, von den Medien über die Politik bis hin zur Wissenschaft – Änderungsbedarf attestiert wird (Deutscher Bundestag, 2014; Digel, 2014; Hörmann, 2014; Krug & Ufer, 2014). So verschieden wie die Positionen und Blickwinkel der Kritiker sind, so unterschiedlich sind auch die Hinweise auf Ursachen und die Empfehlungen, die gegeben werden. Es ist daher erforderlich, sich auf die Änderungsansätze zu fokussieren, die wirklich eine Verbesserung der Struktur des Leistungssportsystems bewirken können. Es muss darum gehen, die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Spitzenleistungen wirkungsvoller zu gestalten und dabei das Training als entscheidenden Prozess in den Fokus zu stellen.

Der immer wieder genannte Umstand, dass der Weg des deutschen Leistungssports in Richtung Mittelmaß vorprogrammiert ist, ist allerdings nicht neu. Auch in der Vergangenheit wurde bereits mehrfach – u. a. auch durch Ergebnisanalysen des Instituts für Angewandte Trainingswissenschaft (IAT) – auf die rückläufige Leistungsbilanz aufmerksam gemacht (Büsch et al., 2012; Seidel, 2012, 2014; Wick, 2013, 2014). Dabei wurden zudem Gründe benannt, die einerseits in der internationalen Entwicklung des Leistungssports liegen, andererseits aber im Leistungssportsystem in Deutschland selbst begründet sind (Krug, Pfützner, Werner & Zinner, 2014; Pfützner, 2013; Hoffmann, 2013).

In einigen Verbänden oder im Fördersystem (DOSB, 2007, 2013) eingeleitete Maßnahmen führten zwar zu punktuellen Veränderungen und mitunter auch zu einzelnen Erfolgen. Ein nachhaltiger Wiederhall, eine umfassende Diskussion oder gar grundsätzliche Änderungen für das Gesamtsystem blieben jedoch in der Vergangenheit aus.

2006 fusionierten der Deutsche Sportbund (DSB) und das Nationale Olympische Komitee für Deutschland (NOK) vor allem unter der Zielstellung, den deutschen Leistungssport schlagkräftiger machen zu wollen (DOSB, 2006). Aber auch dies bewirkte keine grundlegende Veränderung. Trotz zahlreicher Bemühungen der DOSB-Spitze leidet das deutsche Leistungssportsystem nach wie vor an einer Zersplitterung und ist kaum zu führen, was die Geschäftsführerin von UK Sport, Liz Nicholl, vor dem Sportausschuss des Deutschen Bundestags 2014 sehr treffend zusammenfasste.

„Und schließlich habe ich gelernt, dass wir uns vor den Deutschen in Acht nehmen müssen: Wenn Sie erst einmal die vielen verschiedenen Partner unter einen Hut bekommen, [...] und wenn Sie es schaffen, alle unter einen Hut zu bekommen und loszulegen, dann wird Deutschland auf der Medaillentabelle nach oben klettern“ (Deutscher Bundestag/Sportausschuss, 2014, S. 36).

Spätestens mit seinem engagierten Auftritt auf der Mitgliederversammlung des Deutschen Olympischen Sportbunds (DOSB) 2014 in Dresden hat der Bundesminister des Innern, Dr. Thomas de Maizière, sehr deutlich gemacht, dass es ihm ernst ist mit einer grundlegenden Veränderung im Spitzensport.

„Entweder wir gehen langsam Schritt für Schritt in Richtung Mittelmaß, verdeckt durch einige großartige Spitzensportler, die das ein bisschen kaschieren. ... Oder aber wir gehen entschlossen und mutig wieder zurück in die Weltspitze, wo wir hingehören. Diese Frage müssen wir uns stellen, und wenn wir den zweiten Weg gehen wollen, und ich bin dafür, dann hat das Konsequenzen“ (de Maizière, 2014, S. 3).

Und er war sich dabei einig mit dem damals wiedergewählten Präsidenten des DOSB, Alfons Hörmann, der auf eben dieser Mitgliederversammlung die Notwendigkeit von grundlegenden Veränderungen unterstrich und als Ziel klar umriss.

„Wir müssen ... das Leistungssportsystem über alle Ebenen nochmals kritisch hinterfragen“ (Hörmann, 2014, S. 7).

Damit war die Diskussion über die Wege zur Neuausrichtung eröffnet und sie läuft gegenwärtig auf vollen Touren. Dabei ist sowohl die Frage zu beantworten,

- was die richtigen, effizienten und nachhaltigen Mittel und Strukturen sind, damit deutsche Athletinnen und Athleten in größerer Zahl den Weg in die Weltspitze gehen und dort bestehen können,

als auch die Frage,

- welche Ressourcen dafür notwendig sind und ob Deutschland bereit und in der Lage ist, diese in ausreichendem Maße zur Verfügung zu stellen.

Es besteht nun einmal mehr eine große Chance, den Leistungssport in Deutschland zukunftsorientiert neu auszurichten.

## **2      Schwerpunkthemen der Neuausrichtung**

Derzeit werden auf verschiedenen Ebenen und in zahlreichen Gremien wesentliche Themen diskutiert, die maßgeblich die Entwicklungsrichtung des deutschen Leistungssports beeinflussen können.

Zu den Schwerpunkthemen, die richtungsweisende Entscheidungsalternativen in sich bergen, zählen aus unserer Sicht:

1. Die Reduzierung der Anzahl von Sportarten, welche zur Erreichung spitzensportlicher Ergebnisse optimal gefördert werden oder die Beibehaltung einer

größeren Zahl an Sportarten, die in differenziertem Umfang unter differenzierten Zielstellungen Spitzensportförderung erhalten sollen.

2. Die nebeneinander stehende Betrachtung der Förderung des Spitzensports durch den Bund sowie des Nachwuchsleistungssports durch die Länder oder eine gebündelte Förderung des durchgehenden leistungssportlichen Prozesses durch Bund und Länder.
3. Die zentrale Führung des Leistungssports durch die Spitzenfachverbände für ihre jeweilige Sportart oder eine dezentrale Leistungsentwicklung in Konkurrenz verschiedener Verantwortungsträger.
4. Die Aufwertung des Berufsbilds Trainer in Verbindung mit einer höheren gesellschaftlichen Anerkennung oder ein vielschichtiges Trainerbild in Haupt- und Nebenamt.
5. Die strukturelle Sicherstellung notwendiger Zeitressourcen für sportliche Karriere und berufliche Ausbildung von Sportlerinnen und Sportlern durch Gestaltung individuell abgestimmter dualer Karrieremöglichkeiten oder Leistungssport ohne begleitende berufliche Entwicklungsprogramme aus dem DOSB-Fördersystem.
6. Die wissenschaftliche Unterstützung des Leistungssports durch prozessbegleitende Trainings- und Wettkampfforschung oder konkurrierende, kompetitive trainingswissenschaftliche Grundlagen- und Anwendungsforschung.

Neben diesen Schwerpunktthemen sind für eine Neuausrichtung des deutschen Leistungssports notwendiger Weise weitere Bereiche, wie z. B. die Kaderstrukturen der Verbände, die Zahl und Struktur der Bundesstützpunkte, die Bereitstellung der notwendigen Leistungssportinfrastruktur oder die Talentsichtung und -auswahl im Nachwuchsleistungssport intensiv zu diskutieren.

Erwähnt werden soll an dieser Stelle, dass in zahlreichen Länderanalysen des IAT (Sandner, 2008; Henschel, Sandner, Franz & Regner, 2010; Sandner, Franz, Brüning & Regner, 2012; Franz, Sandner, Henschel, Regner & Brüning, 2014) aufschlussreiche Erkenntnisse zu finden sind, wie andere führende Leistungssportnationen ihre Ressourcen einsetzen und ihre Strukturen entwickeln. Daraus kann für das deutsche Leistungssportsystem kein Patentrezept abgeleitet werden. Sie können allerdings als wichtige Grundlage dienen, um ein eigenes Modell für die Realität des Sportsystems in Deutschland zu entwickeln, das einerseits die Bedingungen des Vereins- und Verbandssystems im deutschen Sport berücksichtigt, andererseits aber Leistungssportstrukturen schafft, die eine internationale Konkurrenzfähigkeit wie auch die Finanzierbarkeit des deutschen Spitzensports sicherstellen.

Als Vertreter von Institutionen des Forschungs- und Serviceverbands Leistungssport (FSL) mit der Aufgabe, abgeleitet von den Zielstellungen des Leistungssports die bestmögliche Unterstützung im und für den Trainings- und Wettkampfprozess zu gewährleisten, wollen sich die Autoren im Folgenden zur Führung des Leis-

tungssports, zur Dualen Karriere, zur Rolle der Trainer sowie zur wissenschaftlichen Unterstützung positionieren.

### 3 Führung des Leistungssports

Die Diskussion darüber, ob und wie der Leistungssport in Deutschland zielorientiert, effizient und praktikabel geführt werden kann, hat immer wieder zu bestimmten Anlässen an Dynamik gewonnen. Ein ganz herausragender Anlass war zweifelsohne die deutsche Wiedervereinigung. Durch das Aufeinandertreffen zweier völlig unterschiedlicher Systeme – auch im Leistungssport – war zu diesem Zeitpunkt zu entscheiden, welche Ausrichtung die Sportorganisationen bei der Führung ihres Leistungssports wählen. Bedauerlicherweise haben andere Prioritäten bei der Zusammenführung der Sportsysteme, aber auch ideologische Vorbehalte damals eine grundlegende Diskussion zur Neuausrichtung des nunmehr gemeinsamen Leistungssportsystems verhindert (Busse, 2012). Und somit hat jeder Akteur, hat jede Organisation ihren Weg gewählt. So wird beispielsweise bis heute die Führung des Leistungssports in den Spitzenfachverbänden sehr unterschiedlich praktiziert. Für den gesamten deutschen Leistungssport wurde durch den DSB bzw. später den DOSB eine zentrale Führung konzipiert (DOSB, 2006), die jedoch in der leistungssportlichen Praxis in den Spitzen- und Landesfachverbänden unzureichend umgesetzt ist und infolge dessen immer wieder Anlass zur Diskussion bietet (Emrich et al., 2008; Drepper, 2012).

Wenn man über die Führung des Leistungssports spricht, ist es unerlässlich, zumindest zwischen der sportpolitischen und der sportfachlichen Ebene zu differenzieren:

- Sportpolitisch ist vor allem zur Frage der optimalen Führung des deutschen Leistungssports durch den DOSB und das Bundesministerium des Innern (BMI) und unter Hinzuziehung der Bundesländer und der Landessportbünde zu entscheiden. Hier bedarf es einer nationalen Leistungssportstrategie, die die Ziele, Inhalte, Aufgaben, Strukturen, Zuständigkeiten, Verantwortungen und notwendige Finanzströme im Gesamtprozess der Leistungsentwicklung beschreibt. Eine solche nationale Leistungssportstrategie (IAT, 2014; Pfützner, 2016; vgl. auch Schweizerische Eidgenossenschaft, 2015), bildet die Grundvoraussetzung für den Rahmen und das Funktionieren der sportfachlich-inhaltlichen Führung des deutschen Leistungssports.
- Aus sportfachlich-inhaltlicher Sicht sind aufbauend auf dieser Leistungssportstrategie effiziente und auf Weltspitzenleistung orientierte Mechanismen der Steuerung des Leistungssports in den Sportverbänden einzuführen. Als Voraussetzung müssen der DOSB und die Spitzenverbände eine verbindliche Definition der Inhalte und des Charakters der dafür notwendigen Materialien, wie z. B. die Erarbeitung und Umsetzung von Strukturplänen und Rahmentrainingskonzeptionen, einfordern. Für eine qualitativ und quantitativ bessere Steuerung

des Stützpunktsystems der Verbände müssen die Handlungsmöglichkeiten der Verbände (Ressourcen und Instrumente zur Wahrnehmung der Richtlinienkompetenz) ausgebaut werden.

Spitzen- und Landesfachverbände sind gefordert, hierzu in Abstimmung mit ihren Leistungssportbetreibenden Vereinen geeignete spezifische Strukturen zu finden. Grundsätzlich müssen die Spitzenverbände in der Führung ihres Stützpunktsystems deutlich gestärkt und verantwortlich gemacht werden.

Die Spitzenverbände wie auch der DOSB stellen gegenwärtig fest, dass ihre Möglichkeiten, die leistungssportliche Entwicklung der in Deutschland trainierenden Talente mit den neuesten Erkenntnissen und unter den besten Bedingungen voranbringen zu können, durch regionale oder partielle Interessen mitunter stark eingeschränkt sind (Kahl, 2007; Spahl, 2013). In einem Interview bringt Schwimm-Bundestrainer Henning Lambertz nochmals auf den Punkt, was in zahlreichen Trainerberatungen oder Bundestrainerkonferenzen vorherrschende Meinung ist.

„Die homogene Arbeit, die Kommunikation zwischen mir und den Stützpunkttrainern könnte manchmal noch besser sein. Einige von ihnen haben noch nicht wirklich verinnerlicht, dass sie zu allererst Trainer für Deutschland sind, oft herrscht noch zu großes regionales Denken“ (TZ, 2015).

Konkreter sportfachlich-inhaltlicher Ausdruck der Führung des leistungssportlichen Trainingsprozesses durch die Spitzenverbände ist die Arbeit aller am leistungssportlichen Prozess Beteiligten mit Rahmentrainingskonzeptionen (RTK).

„Allgemeine Zustimmung erfuhr die Betonung der Notwendigkeit von aktuellen Rahmentrainingskonzeptionen sowie die klare Richtlinienkompetenz und Verantwortung für Rahmentrainingskonzeptionen bei den Spitzenverbänden“ (Spahl, 2013, S. 279).

Hier muss gegenwärtig festgestellt werden, dass nur in ca. 60 % der Sportarten eine aktuelle RTK existiert, die nicht älter als acht Jahre ist (Seidel & Weise, 2015). Die Umsetzung aktueller RTK in das tägliche Training kann von vielen Spitzenverbänden nur unzureichend gesichert werden. Eine Ursache dafür besteht darin, dass für die Führung der Bundesstützpunkte nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Oft muss die Führung sehr umfassender inhaltlicher und organisatorischer Prozesse in „Nebentätigkeit“ geleistet werden, was das Zeitmanagement der benannten Verantwortlichen überfordert.

## **4 Trainer**

Höchstleistungen werden immer dann möglich, wenn sportliche Talente unter qualifizierter Anleitung langfristig entwickelt werden. Dies erfordert die Führung und Gestaltung sehr komplexer Prozesse durch gut ausgebildete und motivierte Trainer. Strukturell nimmt der Trainer die Schlüsselposition für die systematische Entwicklung von Spitzenleistungen ein. Im heutigen Berufsbild ist der Trainer Trainingswissenschaftler, Trainingsmethodiker, Pädagoge, Psychologe und Manager zugleich (Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010). Die Ausbildung des Trainers im Rahmen

einer akademischen Ausbildung ist daher eine zwingende Voraussetzung für das von ihm zu bewältigende Aufgabenspektrum. Gegenwärtig gibt es in Deutschland neben den Möglichkeiten der Trainerakademie einige Ansätze für die Ausbildung von Trainern mit Hochschulabschluss. Der bestehende und der für die kommenden Jahre zu erwartende Bedarf kann allerdings damit nicht gedeckt werden und es muss eine strukturelle Lösung mit einem breiteren Ansatz entwickelt werden.

Parallel zur Erhöhung des Ausbildungsniveaus muss der Status des Trainerberufs deutlich aufgewertet werden. Gegenwärtig erfüllen Rahmenbedingungen, wie z. B. Gehaltsniveau oder Vertragsbedingungen, nicht die Anforderungen, die an den Trainerberuf in seiner Schlüsselposition gestellt werden müssen. Der Trainerberuf braucht eine Perspektive, die jungen Menschen neben ihrer Begeisterung für den Leistungssport auch Zukunftssicherheit bieten kann.

Nur wenn in beiden Aufgabenbereichen deutliche Fortschritte erreicht werden, kann der Nachwuchs für Trainer zukünftig bedarfsgerecht entwickelt werden.

## **5 Duale Leistungssportkarriere – Zeit für Training**

Grundvoraussetzung für das Training mit Anspruch auf Weltspitzenleistungen ist in Deutschland die Sicherung einer Dualen Karriere, welche die sportliche Leistungsentwicklung bei gleichzeitiger Gestaltung der beruflichen Perspektive ermöglicht. Die Voraussetzungen und Angebote für die schulische Ausbildung, die Berufs- und Hochschulausbildung sowie die Einstiegsmöglichkeiten in den Beruf müssen dabei dort gestaltet werden, wo die Sportler ihren Trainingsmittelpunkt haben, also in der Regel an den Bundesstützpunkten. Die regional durch die Olympiastützpunkte (OSP) zu unterbreitenden Angebote müssen dabei den gewünschten Konzentrationsprozessen des Spitzenverbands entsprechen und zugleich die beruflichen Entwicklungsperspektiven der Kaderathleten – abgestimmt auf die Trainings- und Wettkampfanforderungen ihrer Sportart – optimal fördern. Es ist notwendig, regionale Netzwerke im Schul- und Hochschulsystem, in der Berufsausbildung und in der regionalen Wirtschaft aufzubauen und permanent zu pflegen, damit flexible individuelle Lösungen systematisch und nachhaltig gesichert sind. Gegenwärtig gibt es eine Reihe von Beispielen für wirkungsvolle regionale Netzwerke in den genannten Aufgabenfeldern. Diese Netzwerke müssen zukünftig an allen Standorten von Bundesstützpunkten anforderungsgerecht zur Verfügung stehen.

Die zeitliche Streckung von Bildungsgängen ist ein wesentliches Instrument in der Dualen Karriere. Erfahrungen mit durchaus unterschiedlich praktizierten Modellen zur Förderung der leistungssportlichen und schulischen/beruflichen Entwicklung sollten unter den Verantwortungsträgern aus Sport und Bildung offen diskutiert und hinsichtlich des Potenzials zur Übertragbarkeit unter den Bedingungen der föderalistischen Strukturen in Deutschland betrachtet werden. Ziel sollte es sein, die derzeit bestehenden Möglichkeiten weiter auszubauen, um den Ansprüchen des Trainings auf Weltspitzenniveau und den aktuellen Wettkampfsystemen noch besser

gerecht zu werden. Parallel dazu müssen Kompensationen für den späteren Berufseinstieg weiterentwickelt werden.

## 6 Wissenschaftliche Unterstützung

Ein heute nicht mehr wegzudenkender Faktor für erfolgreichen Leistungssport ist die wissenschaftliche Unterstützung von Training und Wettkampf. Keine erfolgreiche Leistungssportnation versäumt es, diese Leistungsreserve intensiv zu nutzen. Auch in Deutschland gehört die wissenschaftliche Begleitung von Training und Wettkampf zum Standardrepertoire der leistungssportlichen Arbeit in den Verbänden und wird entsprechend auch sportpolitisch hoch eingeordnet. So formulierte Thomas Bach bereits in seiner Rede zur Gründung des DOSB 2006:

„Nach den Ergebnissen der Vergangenheit zu schließen, liegt die große Stärke unseres Sports in den Bereichen Material und wissenschaftliche Begleitung unserer Athleten“ (Bach, 2006, S. 6).

Aus der Perspektive des Leistungssports ist die Wirksamkeit dieser Unterstützung daran zu messen, welche Effekte sie in Training und Wettkampf bewirkt und wie sie den Anforderungen der Leistungssportpraxis gerecht wird.

Die von Muckenhaupt, Grehl und Lange (2009) sowie Digel et al. (2010) publizierten Ergebnisse zur Situation der Trainer und zu Möglichkeiten und Wegen für effektiven Wissenstransfer weisen eindeutig darauf hin, dass die Forschung im Verhältnis zur Sportpraxis eine Bringschuld hat.

Pfützner (2016) konkretisierte die Anforderungen der Leistungssportpraxis an die wissenschaftliche Unterstützung im Prozess der Leistungsentwicklung. Kernelemente sind die durch Athleten und Trainer wie auch durch die Spitzenverbände erwarteten individuellen und kollektiven Trainingsempfehlungen, welche unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden aus der Wettkampf- und Trainingsanalyse sowie aus der Leistungsdiagnostik gewonnen werden:

- Sie sind so rechtzeitig zu erstellen und mit dem Trainer zu besprechen, dass sie für die Gestaltung des Trainings und Wettkampfs wirksam werden können.
- Sie sind in Darstellungs- und Sprachform so abzufassen, dass sie vom Nutzer unmittelbar angewendet werden können.
- Bei der Abgabe und Erörterung der Trainingsempfehlungen sind subjektive Bedürfnisse der Nutzer zu beachten.
- Sie müssen in den komplexen Trainings- und Wettkampfprozess unmittelbar eingeordnet werden können.

Genau in der Hinwendung zu diesen Anforderungen liegt die Spezifik der durch das IAT praktizierten Forschungsstrategie der prozessbegleitenden Trainings- und Wettkampfforschung (Martin, 1999; Pfützner & Sell, 2007; Lames, 2004; Pfützner, 2010), die zum Ziel hat, konkrete wissenschaftlich gestützte Trainingsempfehlungen im Rahmen eines Trainer-Berater-Systems (TBS) umzusetzen (Wick & Bähr, 2016). Im dezentralen, regionalen Trainingsprozess wird der trainingswissenschaft-

liche Service im TBS vorwiegend durch die Trainingswissenschaftler der OSP realisiert. Darüber hinaus leistet das Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten (FES) die ingenieurwissenschaftliche Unterstützung. Gemeinsam mit der DOSB Trainerakademie (TA) und der DOSB Führungsakademie (FA) bilden IAT, FES und OSP unter Leitung des DOSB den Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport (FSL) und stimmen ihre Angebote ab (vgl. Abb. 1).

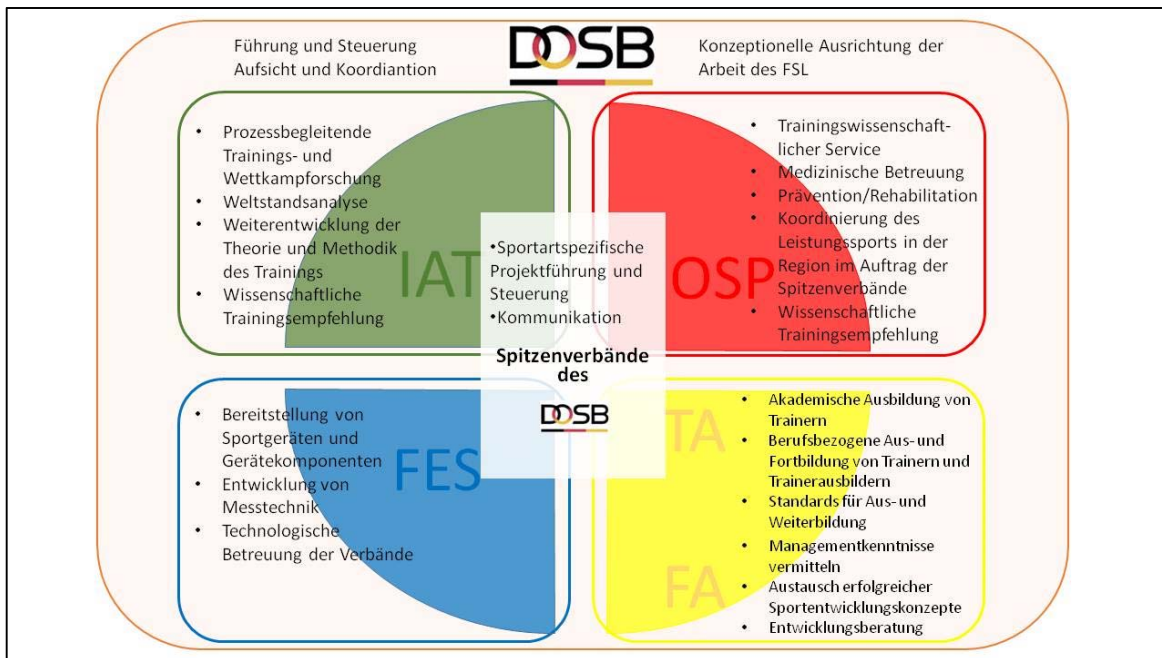


Abb. 1. Der Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport (Schimmelpfennig, Tippelt, Schaale, Scharf, Nordmann & Rücker, 2016, S. 22)

Diese Form der trainings- und ingenieurwissenschaftlichen Unterstützung wird deswegen bei den Verbänden und Trainern sehr hoch angesehen, weil sie ihnen direkt, zeitnah und nutzerbezogen Lösungen für anstehende Fragen und Weiterentwicklungen anbietet, die durch aktuelle Forschungsergebnisse untersetzt sind. Sie ist eine praxisorientierte, nachhaltige und durch Erfahrung und Vertrauen gekennzeichnete wissenschaftliche Unterstützung, die durch ein immer wieder vorgeschlagenes Wettbewerbssystem (Mester, 2014) zwischen verschiedenen Anbietern aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen nicht zu ersetzen ist.

Die deutlich gestiegenen Anforderungen der Spitzenverbände erfordern allerdings vom FSL eine Wirkungserhöhung und Effektivierung. Das betrifft sowohl die einzelnen Einrichtungen in ihrer Aufgabenwahrnehmung wie auch die Form ihres Zusammenwirkens im Verbund (OSP, 2012; Wick et al., 2016). Genau unter dieser Zielstellung hat sich im April 2015 ein wissenschaftliches Symposium des IAT mit dem Thema „Angewandte Trainingswissenschaft im Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport“ beschäftigt. Neben den Hauptbeiträgen von Schimmelpfennig (DOSB), Pfützner (IAT) und Tippelt (IAT) wurden sportartspezifische „Good-



Practice“-Beispiele sowie Ergebnisse der Diskussionsforen zu den Aufgabenbereichen des FSL im Band 1 der Schriftenreihe für Angewandte Trainingswissenschaft publiziert (Tippelt & Wick, 2016).

Der Charakter der beschriebenen wissenschaftlichen Unterstützung der FSL-Organisationen ist damit ein anderer als der, den universitäre Einrichtungen der Sport- oder Trainingswissenschaft leisten können. Deren Forschung ist zuvorderst auf den Erkenntnisgewinn an sich orientiert und maßgeblich an wissenschaftlichen Veröffentlichungen, an der Lehre und an der Drittmittelakquise ausgerichtet. Somit wollen und können sie aus ihrem eigenen Verständnis heraus nicht zwingend Bestandteil des Leistungssportsystems sein, wie es die FSL-Organisationen sind (Lames, Pfeiffer, Hohmann & Horn, 2013; Dickhuth et al., 2004; Nitsch, 1996). Jedoch sind sie mit ihren Leistungen und Ergebnissen unverzichtbare Partner desselben und können ihre Potenziale in enger Kooperation mit den FSL-Organisationen im Wissenschaftlichen Verbundsystem Leistungssport (WVL) entwickeln (Pfützner & Nordmann, 2010).

In diesem Sinne sollten die Gedanken von Krug (2010) und Hohmann (1999) wieder aufgegriffen und diskutiert werden, wonach die universitären und außeruniversitären Einrichtungen entsprechend ihrer Kernkompetenzen in der Grundlagen- und/oder Anwendungsforschung das System der wissenschaftlichen Unterstützung des Leistungssports sinnvoll und nachhaltig ergänzen (können). Auch Lames et al. (2013, S. 89) sehen in der Erklärung zur Lage der universitären Trainingswissenschaft neben der gezielten

„... Ausrichtung auf die aus dem Markenkern abgeleiteten disziplinspezifischen Stärken (Forschungsstrategie, Anwendungsfelder und Spitzensportforschung) sowie deren fortwährender Ausbau“ eine „Verstärkung der Kooperationen mit Abnehmern und Partnern der universitären Trainingswissenschaft (Sportfachverbände, DOSB, OSP, IAT) ...“

als dringend erforderlich an.

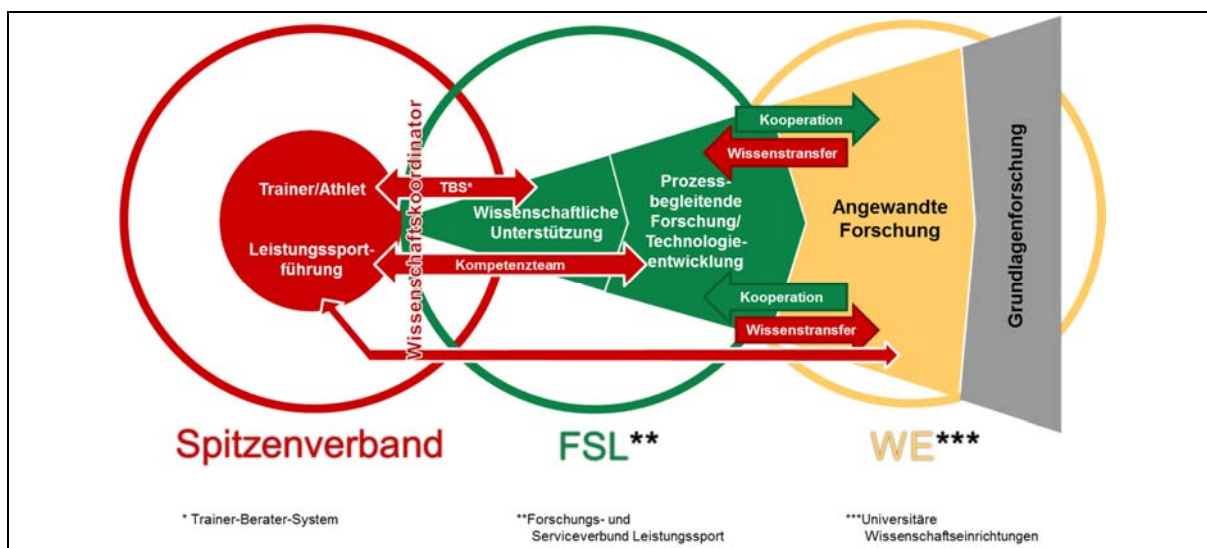


Abb. 2. Schema der wissenschaftlichen Unterstützung im Spitzensport

Mit der Umsetzung des in Abbildung 2 veranschaulichten Ablaufschemas könnte dieser Ansatz für die wissenschaftliche Unterstützung der Leistungssportpraxis realisiert werden. Danach bieten die FSL-Organisationen den Spitzenverbänden nachhaltig sportartspezifische prozessbegleitende Forschung und wissenschaftliche Unterstützung für Training und Wettkampf an.

Über sportart- oder themenspezifische Kooperationssysteme der FSL-Organisationen mit universitären und außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen kann dazu zielgerichtet trainings- oder ingenieurwissenschaftliche Grundlagen- und Anwendungsforschung eingebunden oder bereits vorhandenes Wissen aus diesem Bereich eingebracht werden. Angekoppelt an die generelle Führung des Spitzensports würde den hohen und speziellen Anforderungen der Leistungssportpraxis an die wissenschaftliche Unterstützung sowohl durch das FSL als auch durch die universitären Wissenschaftseinrichtungen wirkungsvoll Rechnung getragen werden können. Darüber hinaus sollten die in diesen Kooperationssystemen tätigen universitären Einrichtungen ihre Kompetenzen für die geforderte akademische Ausbildung von Leistungssportpersonal – insbesondere von Trainern – verstärkt einbringen.

Von zentraler Bedeutung ist dabei ein explizit auf die Bedürfnisse der Leistungssportpraxis ausgerichtetes Wissensmanagement der Spitzenverbände in Verbindung mit dem FSL, welches die Generierung, den offenen, aber auch geschützten Austausch sowie den zielgerichteten Transfer von Wissen in die Praxis des deutschen Leistungssports beinhaltet und dem die Interessen des Wissenschaftssystems nachzuordnen sind.

## 7 Fazit

Die gegenwärtige Situation mit einem deutlich zu vernehmenden Bekenntnis zu einer starken Leistungssportnation Deutschland bietet die Möglichkeit, die zukünftige Ausrichtung des deutschen Leistungssportsystems grundlegend zu diskutieren und Veränderungsprozesse einzuleiten. Diese sollten dadurch geprägt sein, dass – ausgehend von den bisherigen Erfahrungen und den Erkenntnissen aus internationalen Analysen – ein zukunftsfähiger und erfolgversprechender Weg für Deutschland entwickelt wird. In diesem Zusammenhang sind zahlreiche Themenfelder zu bearbeiten und wegweisende Entscheidungen zu treffen. Aus den in diesem Beitrag behandelten Themen sollen folgende herausgehoben werden:

1. Für eine effiziente, zielorientierte Führung des Spitzensports ist die eindeutige Benennung eines Führungs- und Steuerungsgremiums eine grundlegende Voraussetzung. Dieses muss sportpolitisch legitimiert und mit hoher Fach-, Handlungs- und Entscheidungskompetenz ausgestattet sein. Das wiederum ist Voraussetzung dafür, dass die sportfachliche und regionale Steuerung des Leistungssports in Deutschland im Sinne einer verbesserten Position im internationalen Spitzensport ausgerichtet werden kann.

2. Die Traineraus- und -fortbildung sowie die deutliche Aufwertung des Berufsbildes der Trainer sind Schlüsselaufgaben, die mit höchster Priorität verfolgt werden müssen. Dies ist wichtig sowohl für die Qualität des Trainings wie auch für das Verständnis, die Einordnung und die Anwendung der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse im Rahmen des Trainer-Berater-Systems.
3. Auf Grundlage der Stärkung der Spitzenverbände zur Wahrnehmung ihrer Richtlinienkompetenz sind folgende Ansätze für eine wissenschaftlich gestützte Qualifizierung des Trainingsprozesses hervorzuheben:
  - Für ein am Weltniveau orientiertes und forschungsgestütztes Training ist eine höhere Transparenz und Effektivität im Rahmen der Trainingsplanung und Trainingssteuerung in den Spitzenverbänden notwendig.
  - Die trainingswissenschaftliche Unterstützung des Leistungssports muss weiterentwickelt werden. Dabei gilt es, die vorhandenen umfangreichen Potenziale in der prozessbegleitenden Trainings- und Wettkampfforschung und konsequent zu nutzen, aber auch die Erkenntnisse der Grundlagen- und Anwendungsforschung zielgerichtet einzubinden. Die in der Prozessbegleitung agierenden Organisationen des FSL müssen hierbei ihre Einzelkompetenzen weiterentwickeln und abgestimmt zur Wirkung bringen.
  - Darüber hinaus muss das umfangreiche Know-how, welches in Deutschland in universitären und außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen auf dem Gebiet des Sports vorhanden ist, durch zielgerichtete Kooperationsysteme zwischen FSL-Organisationen und Einrichtungen, die leistungssportrelevante Forschungs- und Lehrinhalte anbieten sowie ein auf die Bedürfnisse der Leistungssportpraxis ausgerichtetes Wissensmanagement deutlich besser ausgeschöpft werden. Die Steuerung dieser Kooperationsysteme sollte dem Führungsgremium des Leistungssports obliegen.

Die in dem Beitrag genannten Aspekte können dazu beitragen, das zu erreichen, was der Sport, die Öffentlichkeit, die Medien und die Politik wollen: Den Spitzensport in Deutschland erfolgreicher machen!

## Literatur

- Bach, T. (2006). *Rede anlässlich des Festaktes zur Gründung des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) in der Paulskirche zu Frankfurt 20. Mai 2006*. Frankfurt/Main: DOSB.
- Büsch, D., Bussweiler, J., Gawin, W., Heinisch, H.-D., Lüdemann, R., Pabst, J., Vizcaya, F. & Zimmermann, B. (2012). Vorbemerkungen zur Olympia- und Olympiazykusanalyse in den Spiel- und Zweikampfsportarten. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 19 (2), 9-15.
- Busse, P. (2012). Ein langer und beschwerlicher Weg. In IAT (Hrsg.), *Festschrift 20 Jahre IAT*. (S. 139-141). Leipzig: IAT.
- de Maizière, T. (2014, 6. Dezember). *Rede anlässlich der 10. Mitgliederversammlung des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) am 6. Dezember 2014 in Dresden*. Zugriff am 28. Juli 2015 unter [http://www.dosb.de/fileadmin/Bilder\\_allgemein/Veranstaltungen/Mitgliederversammlung\\_Dresden\\_2014/MV\\_Dresden\\_Rede\\_Dr\\_\\_Thomas\\_de\\_Maiziere.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/Bilder_allgemein/Veranstaltungen/Mitgliederversammlung_Dresden_2014/MV_Dresden_Rede_Dr__Thomas_de_Maiziere.pdf)

- Deutscher Bundestag (2014, 5. Dezember). 13. Sportbericht der Bundesregierung. Zugriff am 28. Juli 2015 unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/035/1803523.pdf>
- Deutscher Bundestag/Sportausschuss (2014, 13. Oktober). Wortprotokoll der 14. Sitzung. Zugriff am 28. Juli 2015 unter <https://www.bundestag.de/blob/353008/6d2ca5d5e00a6c6978fd9b3357ac5c0c/14-protokoll-data.pdf>
- Dickhuth, H.-H., Kurz, D., Roth, K., Rütten, A., Strauß, B., Tokarski, W. & Völker, K. (2004). Memorandum zur Entwicklung der Sportwissenschaft. *dvs-Informationen*, 19 (4), 5-8.
- Digel, H. (2014). Falsche Prognosen und Verantwortung. *Olympisches Feuer*, 64 (1), 16-17.
- Digel, H., Thiel, A., Schreiner, R. & Waigel, S. (2010). *Berufsfeld Trainer im Spitzensport*. Schorn-dorf: Hofmann.
- DOSB (2006). *Neues Steuerungsmodell Leistungssport des DOSB*. Frankfurt/Main: DOSB.
- DOSB (2007). *Verbandsförderung im olympischen Spitzensport*. Frankfurt/Main: DOSB.
- DOSB (2011). *LOtUS. Leitlinie zur Optimierung der trainingswissenschaftlichen Unterstützung im Forschungs- und Serviceverbund des DOSB*. Frankfurt/Main: DOSB.
- DOSB (2012). *Spiele der XXX. Olympiade London 2012. Auswertungen und Analysen*. Frankfurt/Main: DOSB.
- DOSB (2013). *Stützpunktkonzept. Weiterentwicklung des Stützpunktsystems ab 2013*. Frankfurt/Main: DOSB.
- Drepper, D. (2012, 9. Oktober). „Im deutschen Sport herrscht Planwirtschaft“. Zugriff am 28. Juli 2015 unter <http://www.zeit.de/sport/2012-10/dosb-sportfoerderung-steuergeld-olympia>
- Emrich, E., Pitsch, W., Güllich, A., Klein, M., Fröhlich, M., Flatau, J., Sandig, D. & Anthes, E. (2008). Spitzensportförderung in Deutschland – Bestandsaufnahme und Perspektiven. *Leistungssport*, 38 (1), B1-B20.
- Franz, B., Sandner, H., Henschel, K., Regner, R. & Brüning, A. (2014). *Olympische Winterspiele 2014. Zur Entwicklung der nationalen Spitzenportkonzepte Russlands, Norwegens, Kanadas, der USA und Frankreichs im Olympiazzyklus 2010-2014*. Leipzig: IAT.
- Henschel, K., Sandner, H., Franz, B. & Regner, R. (2010). *Olympische Winterspiele 2010: Zur Entwicklung der nationalen Spitzenportkonzepte Kanadas, Norwegens, Russlands und der USA im Olympiazzyklus 2006-2010*. Leipzig: IAT.
- Hohmann, A. (1999). Anwendungs- und Grundlagenorientierung in der Trainings- und Bewegungsforschung. In J. Wiemeyer (Hrsg.), *Forschungsmethodologische Aspekte von Bewegung, Motorik und Training im Sport* (S. 37-54). Hamburg: Czwalina.
- Hoffmann, A. (2013). Leipziger Positionen zum Nachwuchsleistungssport in Deutschland. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 20/21 (2/1), 29-49.
- Hörmann, A. (2014, 6. Dezember). Rede zur Mitgliederversammlung des DOSB am 6. Dezember 2014 in Dresden. Zugriff am 28. Juli 2015 unter [http://www.dosb.de/fileadmin/Bilder\\_allgemein/Veranstaltungen/Mitgliederversammlung\\_Dresden\\_2014/MV\\_Dresden\\_Rede\\_Alfons\\_Hoermann.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/Bilder_allgemein/Veranstaltungen/Mitgliederversammlung_Dresden_2014/MV_Dresden_Rede_Alfons_Hoermann.pdf)
- Horn, A. (2011). Projektförderung und Wissenstransfer des BISp - Strategien und Konzepte zwischen Inhalten, Adressaten und Partnern. In BISp (Hrsg.), *BISp-Symposium Top-Forschung für den Spitzensport*, Bonn, 15. April 2010 (S. 7-34). Köln: Sportverlag Strauß.
- IAT (2014, 7. Oktober). Beantwortung des Fragenkatalogs für die Öffentliche Anhörung des Sportausschusses am 13.10.2014 zum Thema: „Neue Strukturen für die Spitzensportförderung“ (aus der Sicht des IAT). Zugriff am 28. Juli 2015 unter <https://www.bundestag.de/blob/334946/799017fcb97dcd32ca4b8af4a71df87b/stellungnahme-iat-data.pdf>
- Kahl, J. (2007, 06. Juni). *Langfristiger Leistungsaufbau und Nachwuchsförderung im Deutschen Kanu-Verband e. V.* Zugriff unter [www.sportland.nrw.de/fileadmin/nachwuchsfoerderung/workshops/w\\_07/ak3\\_kahl.pdf](http://www.sportland.nrw.de/fileadmin/nachwuchsfoerderung/workshops/w_07/ak3_kahl.pdf)
- Krug, J. (2010). Trainingswissenschaft – Im Spannungsfeld von Grundlagen- und Anwendungsforschung. In A. Hummel & T. Pfennig (Hrsg.), *Angewandte Sportwissenschaft als Wissenschaft*, Fachtagung am 27. Mai 2010 an der TU Chemnitz, Sport und Wissenschaft 11 (S. 71-92). Berlin: lehmanns media.
- Krug, J., Pfützer, A., Werner, C. & Zinner, J. (2014). „Ich kann Gold – Gemeinsam schaffen wir Gold“. *Leistungssport*, 44 (2), 33-36.
- Krug, J. & Ufer, B. (2014). „Wir haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem!“ *Leistungssport*, 44 (4), 5-10.

- Lames, M. (2004, 29./30. September). *Augsburger Thesen zur wissenschaftlichen Unterstützung des Spitzensports*. Zugriff unter [http://www.sportwissenschaft.de/fileadmin/pdf/download/Augsburger\\_Thesen\\_lang.pdf](http://www.sportwissenschaft.de/fileadmin/pdf/download/Augsburger_Thesen_lang.pdf)
- Lames, M., Pfeiffer, M., Hohmann, A. & Horn, A. (2013). Erklärung zur Lage der universitären Trainingswissenschaft. *Sportwissenschaft*, 43 (2), 85-89.
- Martin, D. (1999). Prozessbegleitende Trainings- und Wettkampfforschung mit wissenschaftsorientierter Betreuung im Spitzensport. In A. Hohmann, E. Wichmann & K. Carl (Hrsg.), *Feldforschung in der Trainingswissenschaft*, Referate des dritten Workshops zur Trainingswissenschaft vom 3./4. Juni 1998 an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, (S. 36-48). Köln: Sport und Buch Strauss.
- Mester, J. (2014, 13. Oktober). Fragenkatalog für die öffentliche Anhörung des Sportausschusses: „Neue Strukturen für die Spitzensportförderung“ am 13. Oktober 2014. Zugriff am 28. Juli 2015 unter <https://www.bundestag.de/blob/334944/802cee165a26783d27c83a4edae4fc9/stellungnahme-dsh-data.pdf>
- Muckenhaupt, M., Grehl, L. & Lange, J. (2009). *Der Trainer als Wissensexperte. Eine Studie zum Informationsverhalten, -bedarf und -angebot im Spitzensport*. Schorndorf: Hofmann.
- Nitsch, J. (1996). Die Entwicklung der Sportwissenschaft in sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. *dvs-Informationen*, 11 (4), 31-36.
- OSP (2012). Olympiiauswertung 2012 – Positionen der Olympiastützpunkte. Zugriff am 11.8.2015 unter [http://www.osp-berlin.de/files/osps\\_deutschland\\_london\\_2012\\_neu.pdf](http://www.osp-berlin.de/files/osps_deutschland_london_2012_neu.pdf)
- Pfützner, A. (2010). Prozessbegleitende Trainings- und Wettkampfforschung – eine wissenschaftliche Aufgabe des Instituts für Angewandte Trainingswissenschaft (IAT). In A. Hummel & T. Pfennig (Hrsg.), *Angewandte Sportwissenschaft als Wissenschaft*, Fachtagung am 27. Mai 2010 an der TU Chemnitz, Sport und Wissenschaft 11 (S. 93-107). Berlin: lehmanns media.
- Pfützner, A. (2013). Internationale und nationale Tendenzen der Leistungssportentwicklung auf der Grundlage der Ergebnisse der Olympischen Spiele in London 2012. 11 Positionen aus der Sicht von IAT und FES. *Leistungssport*, 43 (1), 20-24.
- Pfützner, A. (2016). Angewandte Trainingswissenschaft am Institut für Angewandte Trainingswissenschaft (IAT): gestern – heute – morgen. In U. Tippelt & J. Wick (Hrsg.), *Angewandte Trainingswissenschaft im Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport. Tagungsband zum gleichnamigen Symposium am 14.4.2015 in Leipzig*. (Schriftenreihe für Angewandte Trainingswissenschaft, 1, S. 25-51), Aachen: Meyer & Meyer.
- Pfützner, A. & Sell, G. (2007). Prozessbegleitende Trainings- und Wettkampfforschung. *Leistungssport*, 37 (2), 9-13.
- Pfützner, A. & Nordmann, L. (2010). Anforderungen des Spitzensports an die wissenschaftliche Unterstützung, Beratung und Betreuung. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 17 (1), 9-13.
- TZ (2015, 27. Juli). Schwimm-Chef Lambertz kritisiert de Maizière. Zugriff am 30. Juli 2015 unter <http://www.tz.de/sport/mehr/tz-interview-schwimm-chef-lambertz-kritisiert-maiziere-5294997.html>
- Sandner, H. (2008). Entwicklung des Leistungssportsystems in Großbritannien: „Nachhaltige Investitionen + Weltspitzenathleten + Unterstützung auf Weltspitzenniveau = Medaillen“. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 15 (2), 83-108.
- Sandner, H., Franz, B., Brüning, A. & Regner, R. (Hrsg.). (2012). *Olympische Spiele 2012. Zur Entwicklung der nationalen Spitzensportkonzepte Großbritanniens, Russlands, Frankreichs und der USA im Olympiazzyklus 2008-2012*. Leipzig: IAT.
- Schimmelpfennig, D., Tippelt, U., Schaale, H., Scharf, M., Nordmann, L. & Rücker, V. (2016). Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport (FSL). Konzept für die prozessbegleitende Unterstützung im olympischen Spitzensport bis 2020. *Leistungssport*, 46 (2), 20-23.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2015, 8. Mai). Leistungssportkonzept Bund. Entwurf vom 08.05.2015. Zugriff am 28. Juli 2015 unter [https://www.admin.ch/ch/d/gg/pc/documents/2698/Sport\\_Leistungssportkonzept-Bund\\_de.pdf](https://www.admin.ch/ch/d/gg/pc/documents/2698/Sport_Leistungssportkonzept-Bund_de.pdf)
- Seidel, I. (2012). Leistungsentwicklung und Potenziale für die Optimierung der Trainingssteuerung im Olympiazzyklus bis 2016 in den Kraft-/Schnellkraft- und technisch-akrobatischen Sportarten. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 19 (2), 170-186.

- Seidel, I. (2014). Olympiaanalyse Sotschi 2014 ausgewählter Aspekte in den Kraft-/Schnellkraft- und technisch-akrobatischen Sportarten. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 21 (2), 76-96.
- Seidel, O. & Weise, M. (2015). *Analyse der Rahmentrainingskonzeptionen (RTK) vor dem Hintergrund der Handlungsempfehlungen für die Erstellung einer RTK des Nachwuchsleistungssportkonzepts 2020*. Ergebnisbericht. Leipzig: IAT.
- Spahl, O. (2013). DOSB-Nachwuchsleistungssport – von 2012 nach 2020. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 20/21 (2/1), 272-280.
- Tippelt, U. & Wick, J. (Hrsg.). (2016). *Angewandte Trainingswissenschaft im Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport. Tagungsband zum gleichnamigen Symposium am 14.4.2015 in Leipzig*. (Schriftenreihe für Angewandte Trainingswissenschaft, 1), Aachen: Meyer & Meyer.
- Wick, J. (2013). Aktuelle Entwicklungstendenzen in den Ausdauersportarten im Olympiazzyklus 2008-2012 unter besonderer Berücksichtigung der Ergebnisse der Olympischen Spiele London 2012. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 20 (1), 7-26.
- Wick, J. (2014). Olympiaanalyse Sotschi 2014 – Ausdauersportarten. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 21 (2), 9-26.
- Wick, J. & Bähr, H. (2016). Zusammenfassung des Workshops 2: „Trainer-Berater-System“. In U. Tippelt & J. Wick (Hrsg.), *Angewandte Trainingswissenschaft im Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport. Tagungsband zum gleichnamigen Symposium am 14.4.2015 in Leipzig*. (Schriftenreihe für Angewandte Trainingswissenschaft, 1, S. 97-105), Aachen: Meyer & Meyer.
- Wick, J., Seidel, I., Heinisch, H.-D., Hoffmann, A. Wolfarth, B. & Tippelt, U. (2016). Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport (FSL): Konzept für die prozessbegleitende trainingswissenschaftliche Unterstützung im olympischen Spitzensport bis 2020. In U. Tippelt & J. Wick (Hrsg.), *Angewandte Trainingswissenschaft im Forschungs- und Serviceverbund Leistungssport. Tagungsband zum gleichnamigen Symposium am 14.4.2015 in Leipzig*. (Schriftenreihe für Angewandte Trainingswissenschaft, 1, S. 133-147), Aachen: Meyer & Meyer.