

DEUTSCHER OLYMPISCHER **SPORT**BUND



Neues Steuerungsmodell Leistungssport des DOSB

9. Dezember 2006

Bereich Leistungssport

Inhalt:

1. Einleitung
2. Ausgangssituation
3. Das neue Steuerungsmodell
 - 3.1 Sportliche Zielstellung
 - 3.2 Inhaltliche und strukturelle Zielstellung des Steuerungsmodells
 - 3.3 Steuerungsmodell
 - 3.4 Zielvereinbarungen mit den Spitzenverbänden
 - 3.5 Zielvereinbarung mit dem BMI
 - 3.6 Kooperationsvereinbarungen mit den OSP
 - 3.7 Koordinatorenprofil
 - 3.8 Finanzierungs- und Förderungsgrundsätze
 - 3.9 Verwaltungsvereinfachung
 - 3.10 Qualitätssicherung
4. Nachwuchsleistungssport
5. Wissenschaftliches Verbundsystem
6. Traineroffensive
7. Umsetzungsschritte des Aktionsplans Leistungssport

1. Einleitung

Das Abschneiden der deutschen Olympiamannschaft und die Auswertung der Ergebnisse bei den Olympischen Spielen 2004 in Athen war Anlass über die zukünftige Förderstruktur für den Leistungssport in Deutschland zu diskutieren. Der ehemalige Bundesvorstand Leistungssport des DSB hatte die Diskussion vorangetrieben und als Ergebnis eine Konzeption „Eckpunkte der zukünftigen Spitzensportstruktur im DOSB – Aktionsplan Spitzensport“ vorgelegt. Dieses Eckpunktepapier wurde durch die ehemaligen Präsidien von DSB und NOK verabschiedet mit der Empfehlung an das neue DOSB-Präsidium, die Diskussion darüber wieder aufzugreifen und zum Abschluss zu bringen.

Zur Kenntnisnahme wurde das Eckpunktepapier der Mitgliederversammlung des DOSB am 20. Mai 2006 vorgelegt. Das DOSB-Präsidium hat dann in seiner Klausurtagung im Mai 2006 den Auftrag erteilt, auf der oben beschriebenen Grundlage „Eckpunkte eines neuen Steuerungsmodells für den Leistungssport im DOSB“ zu erarbeiten mit dem Ziel, diese der Mitgliederversammlung am 09.12.2006 in Weimar zur Beschlussfassung vorzulegen. Grundlage der sich anschließenden Diskussionsprozesse waren neben dem Eckpunktepapier zahlreiche Diskussionen und Ergebnisse von Arbeitsgruppen, Initiativen aus dem Bereich der Spitzenverbände und Feststellungen im Abschlussbericht der Strukturkommission von DSB und NOK.

Der dann erarbeitete Entwurf des Steuerungsmodells wurde in zahlreichen Gremien vorgestellt und diskutiert. Der Präsidialausschuss Leistungssport des DOSB hat sich in mehreren Sitzungen intensiv damit befasst. Der Tagung der Sportdirektoren der Spitzenverbände wurde das Steuerungsmodell ausführlich vorgestellt mit intensiver anschließender Diskussion. Die Wissenschaftskordinatoren der Spitzenverbände haben das Modell am 20.09.2006 beraten. Der Konferenz der Spitzenverbände wurde das Steuerungsmodell am 27.10.2006 übergeben mit der Bitte um Stellungnahme. Die Tagung der Olympiastützpunktleiter hat am 07./08.11.06 nach Präsen

tation des Steuerungsmodells eingehend diskutiert. Schließlich wurde das Steuerungsmodell im Rahmen der Tagung der Generalsekretäre der Spitzenverbände am 14. November 2006 eingehend beraten. Entsprechende Diskussionen und Anregungen wurden aufgenommen.

2. Ausgangssituation

Die Situationsanalyse verweist auf eine effizientere, auf die Zielstellung ausgerichtete Leistungssportförderung, eine zu verbessernde Steuerung, den zu optimierenden Transfer zwischen der sportwissenschaftlichen Forschung und Praxis sowie das Schnittstellenmanagement *Nachwuchs-Spitzensport*. Das Spitzensportdreieck „Athlet – Trainer – Sportstätte“ als die Keimzelle für die Entwicklung der sportlichen Leistung muss wieder verstärkt in den Mittelpunkt aller Überlegungen rücken.

Weitere Aspekte spielten für die Diskussion eine wichtige Rolle:

- die hohe Zielstellung der Leistungen deutscher Athletinnen und Athleten im internationalen Vergleich, insbesondere bei Olympischen Spielen,
- Fragen zur Organisation und Steuerung des Leistungssports,
- die Umsetzungsproblematik bei bestehenden Konzepten,
- das Bestehen zu vieler Gremien und ein nicht mehr zu verantwortendes Maß an Abstimmungsleistungen,
- die aus Sicht der Mitgliedsorganisationen unzureichend ausgeprägte Wahrnehmung der Steuerfunktion durch die Dachorganisation sowie unklare Kompetenzverteilungen,
- die Erreichung einer angemessenen Finanzausstattung in Relation zur Zielstellung,
- eine drastische Entbürokratisierung,
- die transparente und differenzierte Vergabe der Mittel.

Der deutsche Leistungssport verfügt mit dem Nationalen Spitzensport-Konzept und seinen Teilkonzepten über zahlreiche Konzeptionen. Um in unserem föderalen System eine konsequentere, systematische Umsetzung zu ermöglichen, ist die Optimierung der Steuerung des Gesamtsystems unter Führung des DOSB und die weitere Bündelung aller Kräfte auf die Zielstellung „erfolgreiches Abschneiden deutscher Athletinnen und Athleten im internationalen Bereich“ notwendig.

Um diese Forderungen zu erfüllen, wurde ein neues Steuerungsmodell im Verhältnis der beteiligten Partner sowie Organisationen und Einrichtungen des deutschen Nachwuchsleistungs- und Spitzensports zueinander entwickelt, das es nun zu konkretisieren und umzusetzen gilt.

Das Nationale Spitzensport-Konzept und die verschiedenen Teilkonzepte werden nach Beschlussfassung des neuen Steuerungsmodells entsprechend angeglichen und in einem einzigen Leistungssportförderkonzept des DOSB zusammen gefasst.

3. Das neue Steuerungsmodell

3.1 Sportliche Zielstellungen

Das neue Steuerungsmodell ist konsequent und stringent auf die Erfüllung der strategischen sportlichen Zielstellung ausgerichtet und zugeschnitten. Das DOSB-Präsidium geht – unter Berücksichtigung seiner Null-Toleranz-Politik gegen Doping im Sport - von folgenden sportlichen Zielstellungen aus:

- Platz 1 im olympischen Wintersport (Vancouver 2010) ,
Ausgangspunkt der Zielstellung für den olympischen Sommersport ist die sportfachliche Analyse des Jahres 2006 des DOSB/BL (EM, WM und Perspektiven). Daraus wird sowohl im Hinblick auf die Olympischen Spiele in Peking 2008 als auch für die Olympischen Spiele 2012 in London bis Mitte 2007 eine konkrete Zielstellung entwickelt.

- gleichfalls werden für die Paralympics und die World Games zu gegebener Zeit entsprechende Zielstellungen definiert,
- langfristige Zielstellungen strategischer Art wie z.B. Aufbauprogramme für ausgewählte Disziplinbereiche.

3.2 Inhaltliche und strukturelle Zielstellung des Steuerungsmodells

Mit der Umsetzung des neuen Steuerungsmodells werden Verbesserungen auf inhaltlicher, struktureller und finanzieller Ebene unter Steuerung des DOSB angestrebt.

Steuerung bedeutet dabei die überfachliche strategische Einflussnahme auf das Gesamtsystem des Leistungssports in Deutschland, auf der Basis von Ziel- und Kooperationsvereinbarung unter Wahrung der Autonomie der Verbände und der Landessportbünde bei regelmäßiger gemeinsamer Überprüfung der Wirksamkeit der Kooperationen.

- Stärkung der Eigenverantwortung und der Gestaltungsspielräume der Verbände,
- die Befähigung der Spitzenverbände zur optimalen Gestaltung des Leistungssports in ihren Sportarten und Disziplinen (im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen),
- Einführung von Zielvereinbarungen einschließlich abgestufter Interventionen bzw. Konsequenzen (z.B. finanzielle Mittel),
- Abkehr von der Detailsteuerung hin zur Wirkungsorientierung, die kleinteilige Einzelaufträge, Regelungen und Vorgaben durch Betrachtung und gemeinsame Beurteilung der gewünschten Wirkungen und Ergebnisse ersetzt,
- Einführung eines auf den Sport angepassten Qualitätsmanagements (zumindest im Sinne einer Beschreibung und Verbesserung von Prozessen),
- drastische Entbürokratisierung in allen Bereichen,

- Verbesserung des beidseitigen Transfers zwischen Praxis und Forschung im wissenschaftlichen Verbundsystem unter zentraler Steuerung und Koordinierung durch den DOSB,
- Schnittstellenmanagement in einer komplementären Leistungssportförderung – u.a. Anpassung und Angleichung der Rahmenbedingungen zur Förderung auf LSB-Ebene.

3.3 Steuerungsmodell

Abb. 1 verdeutlicht das Steuerungsmodell im Überblick:

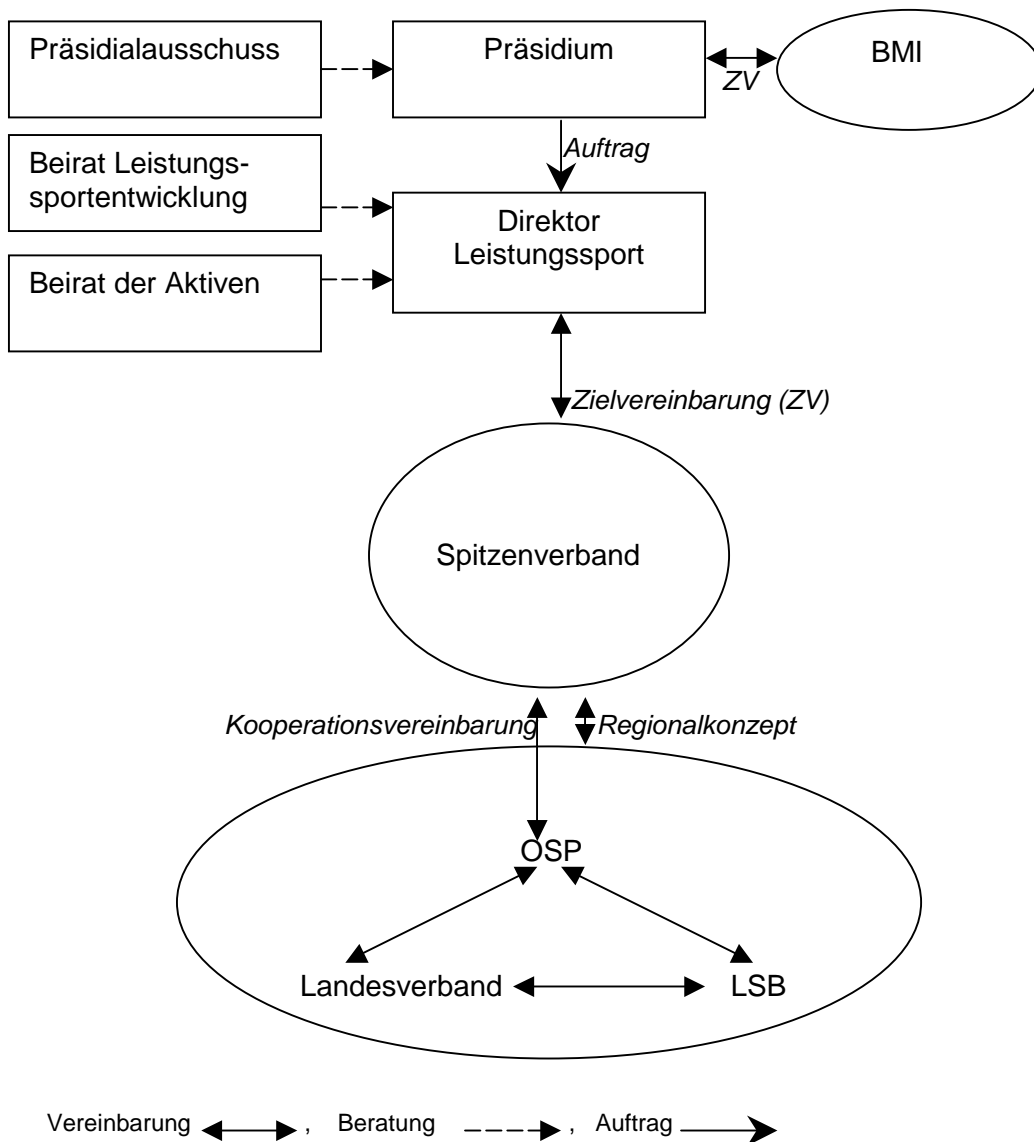


Abb. 1: Steuerungsmodell Leistungssport

Die strategische Steuerung obliegt dem DOSB-Präsidium, das vom Präsidialausschuss Leistungssport beraten wird. Die operative Steuerung obliegt dem Direktorium, das vom Beirat für Leistungssportentwicklung und vom Beirat der Aktiven beraten wird.

Von den Vorgaben der sportlichen Gesamtzielstellung und der Situationsanalyse eines jeden Spitzenverbandes ausgehend, leiten sich die weiteren Verfahrensschritte ab. Dazu werden mit den Spitzenverbänden auf der Grundlage der Strukturpläne Zielvereinbarungen fixiert.

Nach gemeinsamer Zieldefinition werden im Zuge eines Ressourcenmanagements die Maßnahmen festgelegt, die für die Zielerreichung notwendig sind: u.a. die erforderlichen Rahmenbedingungen, die finanzielle Mittelausstattung, die notwendigen Unterstützungsmaßnahmen durch externe (Bundeswehr, Bundespolizei, Hochschulen, Wirtschaft) sowie interne Partner/Organisationen (Betreuung durch die Partner des Wissenschaftlichen Verbundsystems, die Olympiastützpunkte, die Institute IAT und FES, Trainerakademie, das Bundesinstitut für Sportwissenschaft und die Hochschulen). In Zielerreichungsgesprächen erfolgt die gemeinsame Überprüfung (Controlling). Controlling heißt dabei:

1. Die Kriterien, die Zeitpunkte und die Verfahren zur Ziel-, Zwischenziel- und Wirksamkeitsüberprüfung werden mit Abschluss der Zielvereinbarung gemeinsam festgelegt.
2. Die Durchführung der Überprüfungen erfolgt prinzipiell neutral, ggf. unter Einbeziehung externer Evaluation.
3. Mit Abschluss der einvernehmlichen Feststellung der Prüfergebnisse treten die zuvor vereinbarten transparenten positiven oder negativen Konsequenzen in Kraft.

Abb. 2 verdeutlicht zusammenfassend, auf welche Faktoren und Inhalte der Prozess der wirksamen Steuerung des Leistungssports im DOSB am Beispiel der Spitzenverbände ausgerichtet ist.



Abb.2: Steuerung des Leistungssports

3.4 Zielvereinbarungen mit den Spitzenverbänden

Zentrales Element im neuen Steuerungsmodell sind „Zielvereinbarungen“, die zwischen dem DOSB und den Spitzenverbänden abzuschließen sind und als Prozess verstanden werden müssen. Als ein Instrument der Globalsteuerung sind sie auf übergeordnete Aspekte (im Sinne definierter Leistung - Wirkung) sowie die Nutzung der Leistungsbereitschaft und Kompetenz, d. h. Nutzung der fachlichen und personellen Ressourcen der Partner angelegt. Damit soll effizienter, d.h. mit weniger Aufwand, bei gleichzeitig besseren Ergebnissen gesteuert werden. Zielvereinbarungen ersetzen die bislang übliche Steuerung durch einzelne Aufträge, Erlasse, Regelungen und Vorgaben.

Zielvereinbarungen beruhen auf Verbindlichkeit und beidseitiger Verpflichtung zwischen den Partnern und dem gemeinsamen Tragen von Verantwortung für die jeweils vereinbarten Teile der Zielvereinbarungen.

Abb. 3 verdeutlicht exemplarisch den Regelkreis einer Zielvereinbarung mit einem Spitzenverband. Anhand der Festlegung der gemeinsamen strategischen Zielstellung und der Situationsanalyse werden zeitbezogen Ergebnisse und Ressourcen festgelegt. Ziele sind dabei hoch, aber realistisch anzusetzen. Strategische Zwischenziele können dabei sportlicher, inhaltlicher und struktureller Natur sein. Bestandteil der Zielvereinbarungen ist ein adäquates Berichtswesen bei angemessenem Verwaltungsaufwand. Aus der Zielüberprüfung resultieren konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung. Dabei wird in der Bewertung dem Umstand, dass es sich im Sport um einen ergebnisunsicheren Bereich handelt, in dem der Zusammenhang zwischen Ressourceneinsatz und Ergebnis höchst variabel und keinesfalls klar ist, Rechnung getragen. Gleichwohl muss ein Verfahren hinsichtlich der Bewertung bei Erfüllung und Nichterfüllung von Zielvereinbarungen und der anschließenden Durchsetzung von Konsequenzen entwickelt werden.

Bei den nichtolympischen Verbänden tritt an die Stelle der Steuerung durch Zielvereinbarungen zunächst eine intensive individuelle Beratung der Verbände, da hier mangels finanzieller Ressourcen die Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Die nichtolympischen Verbände werden weiterhin nach den Grundsätzen des im Dezember 2005 vom DSB-Bundestag verabschiedeten und vom BMI anerkannten Förderkonzepts für die NOV gefördert.

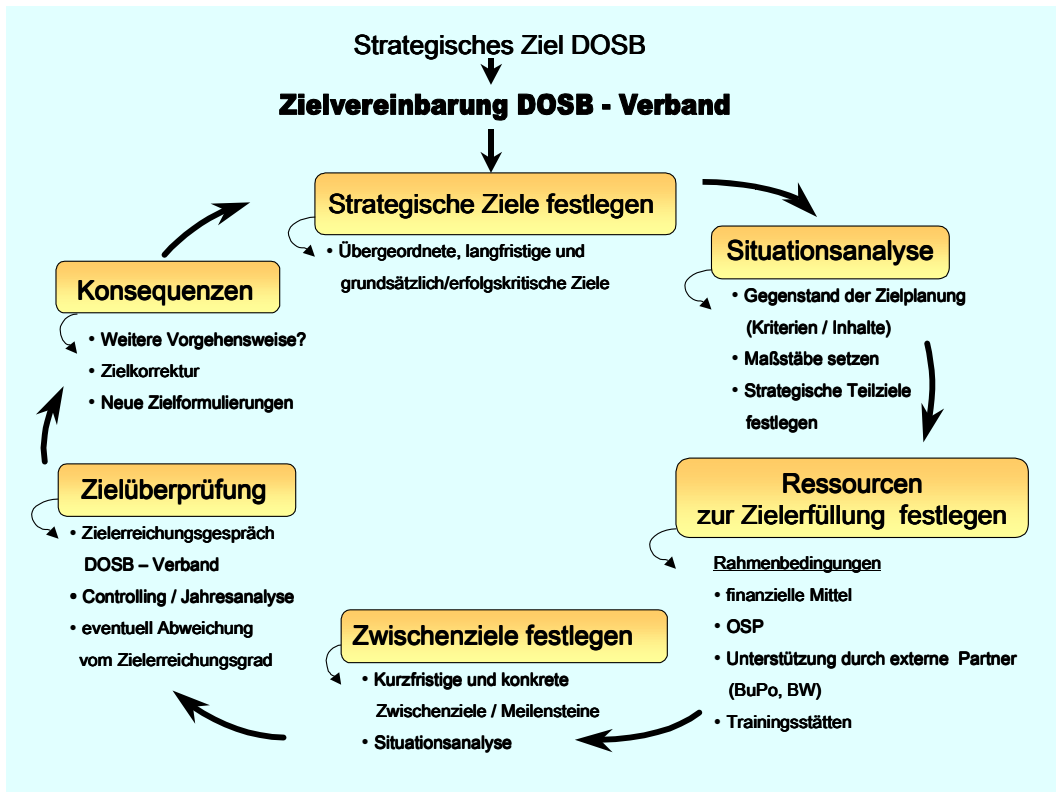


Abb. 3: Regelkreis Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarungen mit den Spitzenverbänden sind durch weitere Vereinbarungen mit den Partnern zu ergänzen (s. Abb. 4), wobei eine grundsätzliche Abstimmung oder eine Zielvereinbarung zwischen dem DOSB und dem BMI eine zentrale Rolle spielt.

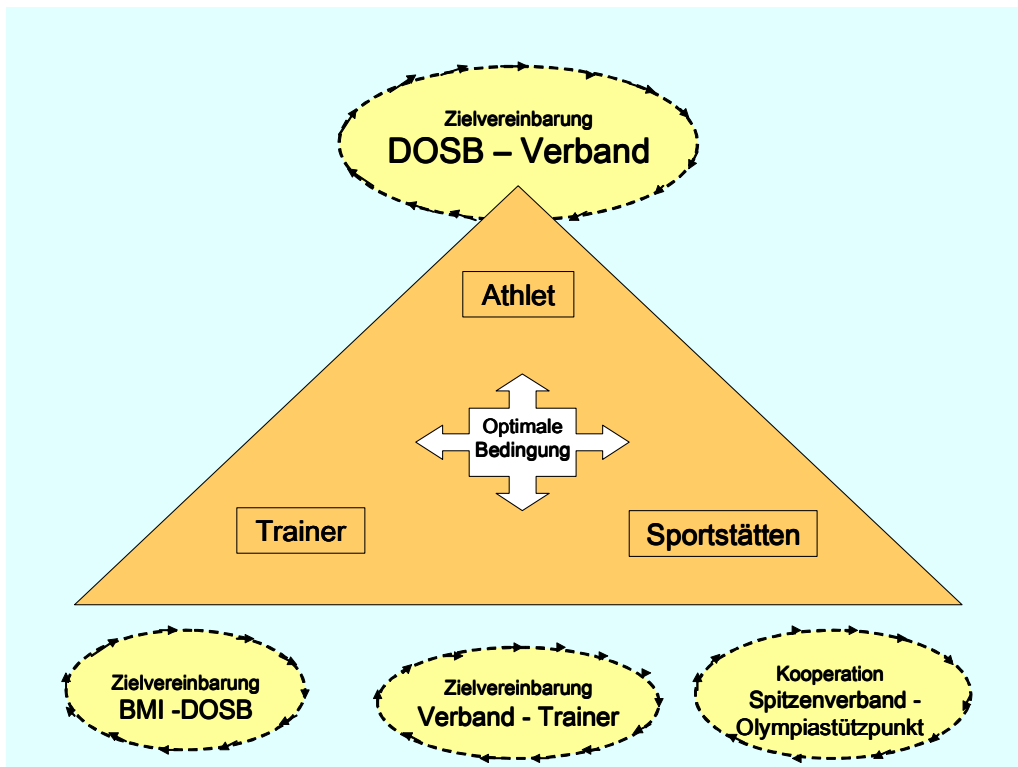


Abb. 4

3.5 Zielvereinbarung mit dem BMI

Voraussetzung für Zielvereinbarungen mit den Spitzenverbänden ist die Abstimmung der Kompetenzen zwischen den Partnern BMI und DOSB: Stärkung der Rolle des DOSB als sportfachlicher Exklusivgutachter und konsequente Umsetzung der Empfehlungen des DOSB durch das BMI unter Wahrung dessen förderungspraktischer Verantwortung.

Dazu gehört die Festlegung und Überprüfung notwendiger Verfahren beim Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Verbänden insbesondere hinsichtlich der Konsequenzen aus den Zielvereinbarungen aus sportfachlicher Sicht und deren Durchsetzung sowohl unter Beachtung von Entwicklungsgesichtspunkten als auch von Konsequenzen bei Erfüllung bzw. Nichterfüllung von vereinbarten Zielen.

Durch eine frühzeitige Einbeziehung des BMI in den Gesamtprozess wird gewährleistet, dass die Zielvereinbarungen gemeinsam genutzt werden können und alle Partner sich zur Verbindlichkeit und gemeinsamer Verantwortung verpflichten. Die o. g. Inhalte sind durch eine Zielvereinbarung mit dem BMI erreichbar.

3.6 Kooperationsvereinbarungen mit den OSP

Auf Basis der Vorgaben der Zielvereinbarungen mit den Spitzenverbänden und vom DOSB festgelegten Rahmenbedingungen, sowohl in qualitativer wie auch quantitativer Richtung, wird die Konkretisierung und der Ausbau der bestehenden Kooperationsvereinbarungen der OSP mit den Spitzenverbänden vorgenommen. Dies schließt auch eine Fokussierung auf die Kernaufgaben (Betreuung Top-Team-Kader) mit ein.

Bestandteil der Vorgehensweise ist ein jährliches „Auswertungsgespräch“ zwischen dem DOSB und den OSP-Leitern, wobei Spitzenverbände im Bedarfsfall hinzugezogen werden.

Die vom Präsidium des DOSB beschlossene Überprüfung der Leitungsstäbe durch den DOSB/BL hat ergeben, dass sich die übergeordneten

Leitungsstäbe, dort wo keine direkten Einflussmöglichkeiten auf Ressourcen bestehen, als Steuerungsinstrumentarium nicht bewährt haben. Deshalb werden im 1. Quartal 2007 die Ergebnisse mit dem Ziel der Gremienkonzentration und Effektivierung abschließend diskutiert.

3.7 Koordinatorenprofil

Nach den Forderungen der Spitzenverbände ist im Rahmen des neuen Steuerungsmodells den DOSB-Verbandskoordinatoren ein hoher Stellenwert einzuräumen. Die Position des Verbandskoordinators ist deutlich, auch zeitlich zu stärken. Die Verbände erhalten weiterhin einen kompetenten DOSB-Ansprechpartner, der als verantwortlicher Dienstleister gegenüber dem Verband (für das gesamte Netzwerk des Hochleistungssports) als zentraler Ansprechpartner fungiert. Damit obliegen ihm alle den Spitzenverband betreffenden Beratungen, Betreuungen, Koordinierungen und gutachterliche Tätigkeiten. Der Koordinator muss mit dem nationalen und internationalen Netzwerk des modernen Hochleistungssports vertraut sein.

Grundvoraussetzung ist die enge Bindung an die Leistungssportpraxis der betreffenden Sportart. Die systematische Begleitung von Trainings- und Wettkampfmaßnahmen sowie sportfachlicher Gremien ist für eine qualifizierte Verbandsberatung notwendig.

Das neue Profil beinhaltet die Stärkung und Qualifizierung der Beratungskompetenz und ausgewiesene Fähigkeiten im Umgang mit Zielvereinbarungen, in der Umsetzung der Zielvereinbarungen zu Beratungsleistungen und begleitenden Controllingmaßnahmen. Hinzu kommt die Kompetenz, strategische Vorgaben in Beratungsprozesse umzusetzen. Dies macht umgehende Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich.

Als verantwortlicher Dienstleister gegenüber dem Verband ist das Engagement der Verbandskoordinatoren klar auf die qualifizierte Vorbereitung

des Top-Teams/der TopTeam-Kader fokussiert, ohne Vernachlässigung des Nachwuchsbereichs. Abgeleitet von der Zielvereinbarung ist er für das verbandsbezogene übergeordnete Ressourcenmanagement verantwortlich. Hierbei obliegen ihm u.a. folgende Aufgaben:

- sportfachliche Beratung/Begutachtung im Rahmen der Jahresplanung,
- Abstimmung und Beratung bei der Erstellung von Strukturplänen,
- Abstimmung und Festlegung der sportartspezifischen Kader- und Nominierungskriterien,
- Verbesserung des Transfers wissenschaftlicher Ergebnisse zwischen Theorie und Praxis sowie zwischen den Sportarten,
- zentraler Ansprechpartner für alle Querschnittsaufgaben innerhalb des Leistungssports,
- gutachterliche Tätigkeiten gegenüber Zuwendungsgebern und Partnerorganisationen (SDSH, Wirtschaft etc.),
- systematische Beobachtung im Rahmen der Jahresplanungsmaßnahmen sowie Analysen und Beurteilung der leistungssportlichen Entwicklungen,
- Vermittlung von Experten zur Stärkung des Beratungsgedankens.

3.8 Finanzierungs- und Förderungsgrundsätze

Grundlage aller Überlegungen ist neben den inhaltlichen Fragen die Finanzierung des Leistungssports. Deshalb rücken Überlegungen zur öffentlichen Förderung des Leistungssports sowie der mittelfristigen Haushaltsplanung in den Mittelpunkt.

Zur Steuerung des Leistungssports gehört eine sportfachlich begründete angemessene Finanzausstattung in Relation zu den Zielstellungen bei Olympischen Spielen.

Dabei sind die Bundesmittel zentraler Punkt der Finanzierung für die Spitzenverbände, die Olympiastützpunkte sowie das Wissenschaftliche Verbundsystem.

Vor dem Hintergrund der derzeit begrenzten Mittel ist die Fokussierung der Förderung auf Top-Teams/Top-Kader und damit auf potentielle Medaillenkandidaten bei Olympischen Spielen erforderlich. Damit verbunden ist die weitere Verstärkung der Projektförderung und die Abkehr von ausschließlich vorleistungsorientierten Fördermaßnahmen ohne die zielgerichtete Nachwuchsförderung und den Nachwuchsaufbau zu vernachlässigen.

Der DOSB legt mittelfristig (für vier bis sechs Jahre) eine Finanzplanung aus sportfachlicher Sicht für den Bundeshaushalt sowie in jährlicher Ableitung einen Finanzbedarf für eine angemessene Finanzausstattung zur Erreichung der Zielstellung bei Olympischen Spielen vor.

Kernpunkte bezogen auf die Bundesförderung und die mittelfristige Haushaltsplanung sind:

- spitzensportorientierte zukunftsgerichtete Förderrichtlinien (mit der Aufhebung der Duplizität von Förderrichtlinien des Bundes und des Sports und einer Reduzierung des Regelungsbedarfs),
- die Sicherstellung des flexiblen Mitteleinsatzes der Bundesmittel mit einer Erhöhung der Spielräume zur Gestaltung unter sportfachlichen Gesichtspunkten auf der Grundlage des Verwaltungsrechts,
- die frühzeitige Einbeziehung des DOSB in die mittelfristige Haushaltsplanung des Bundes unter sportfachlichen Gesichtspunkten und die Abstimmung der zur Zielerreichung notwendigen mittelfristigen und jährlichen Bundesmittel,
- die Erstellung eines Masterplans bis 2012 / 2014 zur Feststellung der notwendigen Mittel für die mittelfristige Haushaltsplanung des Bundes,

- die Sicherstellung flexibler, schneller Entscheidungen über die notwendigen Finanzierungsmaßnahmen unter sportfachlichen Gesichtspunkten,
- die Schaffung von Möglichkeiten für eine vertiefende sportfachliche Steuerung durch die Dachorganisation (strategischer Einsatz der zur Verfügung stehenden Bundesmittel bezogen auf Zielstellung) über Vereinbarungen.

Die Zusammenarbeit wird getragen durch das gemeinsame Bestreben nach umfassenden Reduzierungen der Arbeitsaufwendungen des Verwaltungsbereichs für alle Partner.

3.9 Verwaltungsvereinfachung / Entbürokratisierung

Eine wichtige Zielstellung des neuen Steuerungsmodells ist eine drastische Entbürokratisierung in allen Bereichen, um insbesondere die Verbände zu entlasten und so entsprechende Arbeitskapazitäten auf die notwendige sportfachliche Arbeit zu konzentrieren.

Trotz bereits erreichter Entbürokratisierung und Verwaltungsvereinfachung im Bereich der Problematik des Besserstellungsverbots, der Bewilligung und Umbewilligung im Rahmen des Sockels der Spitzenverbände, eines neuen Verfahrens bei der Beantragung von Organisationskosten für Veranstaltungen in Deutschland, der Klärung des Status der Konzeption des Leistungssportpersonals, der durchgeführten Verwaltungsbildung für Personal der Spitzenverbände und Olympiastützpunkte durch das BVA strebt der DOSB in Abstimmung mit dem BMI und dem BVA und mit den Partnern im Sport folgendes an:

- eine weitere Reduzierung des Zeitaufwands für die Verwaltungstätigkeiten bei der Inanspruchnahme von Bundesmitteln,
- die deutliche Reduzierung des Abstimmungsbedarfs und der Doppelarbeit / Mehrfachbearbeitung,
- die Erhöhung der Spielräume in der Zuwendungsflexibilität,

- zentrale zur Verfügung stehende Ansprechpartner für die Beteiligten mit einer klaren Rollendefinition bezüglich sportfachlicher, sportpolitischer und verwaltungstechnischer Entscheidungskompetenzen,
- kurze Entscheidungswege,
- den flexiblen Mitteleinsatz der Bundesmittel unter sportfachlichen Gesichtspunkten im Rahmen von Budgets, Pauschalierung und Deckungsfähigkeiten, die Erweiterung der Selbstbewirtschaftungstitel und Möglichkeiten der Verpflichtungsermächtigungen,
- die Erweiterung und Nutzung der Möglichkeiten der Festbetragsfinanzierung.

Der DOSB stellt weitere Schritte zur Entlastung im Verwaltungsbereich in gemeinsamen Diskussionen mit dem BMI bis Ende des Jahres 2006 sicher. Grundsätzlich bleiben eine laufende Klärung und Abstimmungsprozesse durch die Dachorganisation mit dem BMI (und BVA) zu Fragen des Bundeshaushalts und der Verwaltung Aufgabe der Dachorganisation.

3.10 Qualitätssicherung

Im Zuge der Einführung von Zielvereinbarungen mit den Partnerorganisationen ist ein auf die Belange des Leistungssports angepasstes Qualitätsmanagement zu entwickeln. Dieses wird ausgerichtet auf die Qualitätskriterien der Bedingungen und Prozesse, die Erfolge im Leistungssport begünstigen.

Qualitätsmanagement zwischen der Dachorganisation und den Mitgliedsverbänden bedeutet, dass zwischen beiden Partnern eindeutige, transparente und überprüfbare Regelungen zu Strukturen und Prozessen, Tätigkeiten und Handlungen definiert und festgeschrieben werden. Es wird geregelt, wie Zielvereinbarungen zu Stande kommen, wie diese vom Dachverband überprüft werden, wie es zur Evaluation der Ergebnisse und Prozesse kommt und wie konsequent Verbesserungen an den Prozessen und Strukturen vorgenommen werden.

Zielvereinbarungen definieren nicht nur z. B. Zuwendungshöhen und Ergebnisse, sondern auch Prozesse zur Zielerreichung. Damit sind Zielvereinbarungen und die Einführung eines angepassten Berichtswesens ein wichtiger Schritt zur Qualitätssicherung.

4. Nachwuchsleistungssport

Ziel des Nachwuchsleistungssports ist es, das langfristige Erfolgspotenzial für den Spitzensport bei jugendlichen Leistungssportlern aufzubauen. Aufgabenprofil der Landessportbünde ist, die Vereine weiter zu stärken, die Landesfachverbände in den Programmen zur Talentsuche und –förderung zu unterstützen und die Trainerstruktur und die täglichen Trainingsbedingungen schwerpunktmäßig im Bereich des D- und DC-Kaders abzusichern.

Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des Nachwuchsleistungssports in den Ländern ist das Nachwuchsleistungssport-Konzept 2012 und dessen Weiterentwicklung. Zentrale und weiter gestärkte Bedeutung besitzen die Regionalkonzepte entsprechend dem 2002 beschlossenen „Regionalen Steuerungsmodell“. Im Regionalkonzept werden Aufgaben und Kooperationsformen der Partner verbindlich vereinbart. Die inhaltliche Richtlinienkompetenz liegt beim Spitzenverband. Dieses Steuerungsinstrument des regionalen Leistungssports wird in Form und Inhalt weiterqualifiziert.

5. Wissenschaftliches Verbundsystem

Im Neuaufbau des Wissenschaftlichen Verbundsystems zur Unterstützung des Leistungssports geht es darum, das Wissensmanagement zu optimieren: die Wissensproduktion, den Wissenstransfer und die Anwendung des Wissens. Die Elemente des Systems sind die Institute IAT und FES, die als zentrale Einrichtungen des DOSB angesehen werden, sowie die Hochschulen und das Bundesinstitut für Sportwissenschaft, das DOSB-Globalprojekt, die Olympiastützpunkte und die Trainerakademie.

Der DOSB nimmt die zentrale Führungsrolle im Wissenschaftlichen Verbundsystem wahr. Die gegebenen Steuerungsmöglichkeiten – nicht zuletzt für den Mitteleinsatz – als sportfachlicher Gutachter für die Bundesfinanzierung, für die Berufung der BISP-Gremien, als Mitglied in den Vorständen von IAT, FES, OSP, Trainerakademie so wie im Wissenschaftlichen Beirat des BISP werden in vollem Umfang umgesetzt.

Von der Arbeit im neu eingerichteten Strategieausschuss (DOSB, BMI, Spitzenverbände, IAT, FES, BISP, Hochschulen) werden wichtige Entwicklungsimpulse für die inhaltlich-strategische Steuerung der bundesgeförderten Ressortforschung erwartet.

Ein Entwicklungsprogramm wird gestartet, mit dem die kontinuierliche direkte Einbindung der Spitzenverbände in die Forschung, die benötigten schnellen Entscheidungsprozesse und die Wahrung der inhaltlichen Interessen des Spitzensports verbessert werden. Das Programm hat drei zentrale Bausteine:

(1) Die Forschung zur Generierung von innovativem Wissen wird insgesamt wieder stärker akzentuiert und ausgestattet.

(2) Die Prozessoptimierung im Wissensmanagement erfolgt mit den Maßnahmen:

- Strategische Forschungsprogrammatik: Aufnahme, Strukturierung und Vertretung von Wissensinteressen, Problem- und Interessenslagen aus Sicht des Leistungssports (DOSB, Wissenschaftskordinatoren der Spitzenverbände); Beschreibung von Erkenntnisdefiziten/-potenzialen und Forschungsmöglichkeiten aus Sicht der Wissenschaft; gemeinsame (Spitzensport und Wissenschaft) Priorisierung aufgrund Relevanz, Werterwartung für den Leistungssport, Kosten und Machbarkeit;

- Optimierung des Verfahrens zur Projektvergabe: Insgesamt Erhöhung der Mittelausschüttung für die Ressortforschung; mit Projektbeantragung beidseitige (Spitzenverband und Forschergruppe) Beschreibung der Erbringung und der Aufnahme von Transferleistungen; Projektevaluation unter Einbindung der Transfereffekte; Begutachungskriterien u.a. Innovationswert, Stellung im strategischen Forschungsprogramm, Werterhöhung von Fördermitteln (Eigenbeitrag); prinzipiell offene Ausschreibung von Projekten;
- Konsequente Anwendung der Kriterien zur Qualitätssicherung: Innovation, Generierung neuen Wissens, Bestand im (ggf. internationalen) Peer-Review, Wirtschaftlichkeit und Werterhöhung der Fördermittel, Transferleistung, Anwendung in der Praxis; in der praxisbezogenen Anwendung/Betreuung: Wirksamkeit für den Erfolg;
- Stärkung der trainingsbegleitenden Forschung: In der wissenschaftlichen Prozessbegleitung wieder höhere Gewichtung des Forschungsprofils; empirisch fundierte Prüfung von Trainingskonzepten und Trainingshandeln in der praktischen Anwendung; Produkt: wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlung für die Trainingspraxis;
- Umbau BL-Globalprojekt und Betreuungsprojekte: Aufbau des Programms „Innovation und Transfer“; Initiierung und gezielte Förderung von Projekten zur wissenschaftlich begleiteten Implementierung neuer Erkenntnisse in der Praxis mit entsprechender Mittelausstattung;
- Austausch- und Transferplattformen: Intensivierung von themenbezogenen Veranstaltungen und nutzerorientierten Internetplattformen zum Austausch und Transfer zwischen Wissenschaftlern, die

sich aktuell in Spitzensport-Projekten engagieren, und den Wissenschaftskordinatoren und Bundestrainern der Spitzenverbände.

Zur besseren Lösung von zeitweiligen Engpässen in der direkten Athletenbetreuung werden die vorliegenden Ergebnisse der OSP-Evaluation konsequent umgesetzt.

Den Wissenschaftskordinatoren der Spitzenverbände kommt in der Benennung von Problemlagen und Formulierung von Fragen aus der Praxis für die Forschung, für den Transfer neuen Wissens im Verband und für die Koordinierung der praktischen Anwendung zentrale Bedeutung zu.

Im BL wird ein Beratungsgremium Sportwissenschaft/Sportmedizin eingerichtet.

(3) Zur besseren Lösung strukturell bedingter Probleme (Wettbewerb um Interessen und Mittel, Eigeninteressen, Abstimmungskosten, Entscheidungswege, Transparenz usw.) wird die Struktur des Wissenschaftlichen Verbundsystems gemeinsam mit den wichtigen Partnern weiterentwickelt.

Ein Modell wird verfolgt, das Arbeitsteiligkeit und inhaltliche Schwerpunktbildungen hinsichtlich Wissensproduktion, -transfer und -anwendung ebenso gewährleistet wie die Transparenz der Entscheidungswege und Balance der Einflussmöglichkeiten des Leistungssports und der Freiheit von Forschung und Lehre. Dabei kommen entsprechend – vorbehaltlich der Evaluationsergebnisse des Wissenschaftsrats – IAT und BISp als Einheit unter Führung des DOSB zur erhöhten Wirkung (s. Abb. 5).

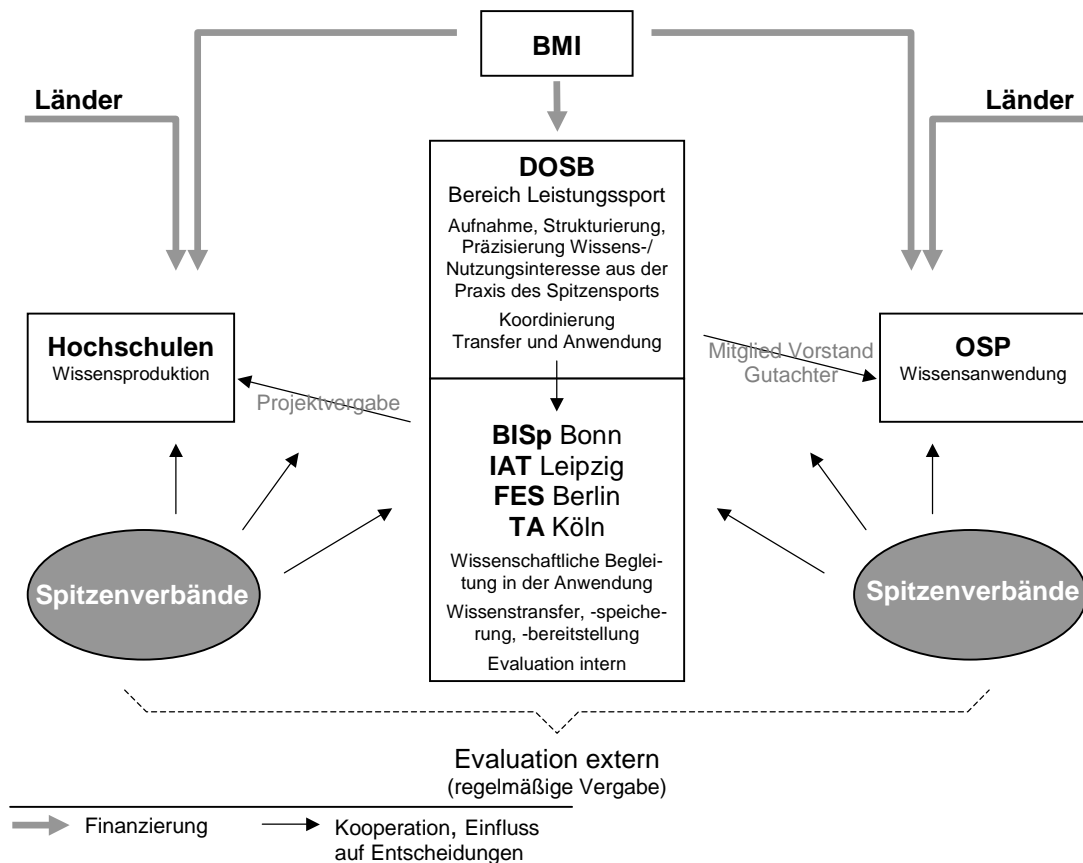


Abb. 5: Angestrebtes Strukturmodell „Verbund Wissenschaft im Leistungssport“ – Funktionen und Kooperationsbeziehungen. Deutlich wird, dass die Spitzenverbände in allen Feldern und Prozessen direkt einzubinden sind.

Die übergeordnete Führungsrolle des DOSB ist für den Erfolg ebenso erforderlich wie die enge Verzahnung der integrierten Institutionen des Systems.

6. Traineroffensive

In der rasanten Entwicklung des modernen Hochleistungssports sind neben den Athletinnen und Athleten die Trainerinnen und Trainer die wichtigsten Bezugspersonen im System des Leistungssports. Ihnen obliegt die professionelle Betreuung der nach Höchstleistungen strebenden Sportlerinnen und Sportler und damit die Steuerung des Trainings- und Wettkampfprozesses der Athleten.

„Ohne Trainer keine Medaillen!“ Unter dieser Prämisse ist es erforderlich, die gesellschaftliche Anerkennung des Trainerberufs deutlich zu erhöhen.

Im Einzelnen geht es um die Steigerung der Attraktivität und um die Sensibilisierung der Öffentlichkeit für den Trainerberuf. Die Honorierung herausragender Leistungen von Trainerinnen und Trainern durch die Einführung des DOSB-Trainerpreises ist hierfür eine wichtige öffentlichkeitswirksame Maßnahme. Des Weiteren sind die finanziellen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für den Trainerberuf zu verbessern. Schließlich ist die Traineraus- und -fortbildung zu optimieren, um vorhandene Wissensbestände zeitnah in die Trainingspraxis zu transferieren.

Folgende Konsequenzen sind zu ziehen:

- Die stringente Vertretung der Traineroffensive durch den DOSB in all ihren Bereichen.
- Die Prämierung des/der „DOSB-Trainers/Trainerin des Jahres“.
- Die schrittweise Anpassung der Trainervergütung.
- Die Einführung und Finanzierung eines Prämiensystems für die nächsten Olympischen Sommer- und Winterspiele.
- Die Verbesserung der Stellung der Trainerakademie Köln des DOSB als *die* Ausbildungsstätte für Trainerinnen und Trainer im Spitzen- und Nachwuchsbereich.

7. Umsetzungsschritte des Aktionsplans Leistungssport

Der Aktionsplans Leistungssport beschreibt ein neues Steuerungsmodell für den Leistungssport in Deutschland mit folgenden Eckpunkten:

- Einführung des Instrumentariums von Zielvereinbarungen für die Sommer- und Wintersportverbände,
- Schärfung des Koordinatorenprofils als kompetente Ansprechpartner für die Spitzenverbände,
- angemessene Finanzierung der Spitzenverbände, Olympiastützpunkte und des Wissenschaftlichen Verbundsystems,
- Verwaltungsvereinfachung und Entbürokratisierung auf allen Ebenen,
- Neuaufbau eines wissenschaftlichen Verbundsystems,
- Einführung eines angepassten Qualitätsmanagementsystems,
- konsequente Forcierung der bereits in Gang gesetzten Traineroffensive,
- inhaltliche und strukturelle Anpassung des Geschäftsbereichs Leistungssport im DOSB,
- Anpassung des Nationalen Spitzensport-Konzeptes und der Teilkonzepte.

Voraussetzung für die Umsetzung des Aktionsplans in die Praxis des Leistungssports ist der Beschluss durch die DOSB-Mitgliederversammlung am 9. Dezember 2006. Danach kann die sukzessive Realisierung o.g. Punkte erfolgen.