



PROFESSIONALISIERUNG DES LEISTUNGSSPORT- PERSONALS DER OLYMPISCHEN SPITZENVERBÄNDE

Konzeption des Deutschen Olympischen
Sportbundes

Inhalt

Vorwort	4
1 Präambel	4
2 Richtlinienkompetenz der Spitzenverbände	5
3 Struktur des Leistungssportpersonals	5
3.1 Sportdirektor (Vorstand Leistungssport)	6
3.2 Bereich 1: Steuerung der Trainings- und Wettkampfprozesse	7
3.2.1 Chef-Bundestrainer	7
3.2.2 Bundestrainer	8
3.2.3 Chef-Bundestrainer Nachwuchs (disziplinübergreifend)	8
3.2.4 Bundestrainer Nachwuchs	9
3.2.5 Assistenzbundestrainer („Co-Trainer“)	9
3.2.6 Bundesstützpunkttrainer	9
3.2.7 OSP-Trainer	10
3.2.8 Spezialtrainer	10
3.2.8.1 Techniktrainer	10
3.2.8.2 Torwarttrainer	10
3.2.8.3 Eckentrainer	10
3.2.8.4 Choreograph	11
3.2.8.5 Ballettmeister	11
3.2.8.6 Akrobatiktrainer	11
3.2.8.7 Athletiktrainer	11
3.2.9 Servicepersonal im Leistungssport	12
3.2.9.1 Sportartübergreifendes Athleten- und Trainerservicepersonal	12
3.2.9.2 Sportartspezifisches Athleten- und Trainerservicepersonal	14
3.2.9.3 Technisches Servicepersonal	15
3.3 Bereich 2: Management leistungssportlicher und strategischer Prozesse	15
3.3.1 Referent Leistungssport	15
3.3.2 Referent Nachwuchsleistungssport	15
3.3.3 Referent Duales Karrieremanagement	15
3.3.4 Referent Gesundheitsmanagement	16
3.3.5 Teammanager	16
3.3.6 Bundesstützpunktleiter	16
3.3.7 Leistungssport-unterstützendes Personal	16

3.4	Bereich 3: Steuerung leistungssportlicher Prozesse in Bildung, Lehre und Wissenschaft	17
3.4.1	Wissenschaftskordinator (Bundestrainer Wissenschaft)	17
3.4.2	Referent Bildung und Personalentwicklung	17
3.5	Organigramme des Leistungssportpersonals	19
4	Systematisches Leistungssportpersonalmanagement	21
4.1	Grundlagen eines Personalentwicklungskonzepts	22
4.2	Aus-, Fort- und Weiterbildung	24
4.2.1	Trainerakademie Köln des DOSB	24
4.2.2	Führungs-Akademie des DOSB	25
5	Abkürzungsverzeichnis	26
6	Linkliste	27

Vorwort

Grundvoraussetzung für eine qualitativ gute und erfolgreiche Arbeit der Spitzenverbände (SV) sind professionelle und moderne Personalstrukturen. Eine Schlüsselposition nimmt hierbei das Leistungssportpersonal¹ ein.

Die am 12./13. März 2004 von der Ständigen Konferenz der Spitzenverbände verabschiedete „Konzeption für Leistungssportpersonal in den Spitzenverbänden“ erfährt nach 14 Jahren mit der hier vorliegenden Konzeption des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) zur „Professionalisierung des Leistungssportpersonals der olympischen Spitzenverbände“ eine gründliche Überarbeitung und orientiert sich dabei am gemeinsam mit dem BMI verabschiedeten Reformkonzept zur „Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung“.

Eine für den nichtolympischen Spitzensport angepasste Form dieses Konzepts sollte zu einem späteren Zeitpunkt abgeleitet werden, insbesondere in Erwartung einer deutlich verbesserten Förderung des nichtolympischen Spitzensports im Personalbereich.

Das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) wird gebeten, auf Grundlage dieser Konzeption die Richtlinien über die Gewährung zur Förderung von Bundessportfachverbänden vom 10. Oktober 2005 für das Leistungssportpersonal entsprechend anzupassen.

1 Präambel

Der Deutsche Olympische Sportbund hat auf seiner Mitgliederversammlung am 3. Dezember 2016 in Magdeburg das Konzept zur „Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung“ verabschiedet, das der DOSB gemeinsam mit dem BMI unter Mitwirkung der Sportministerkonferenz der Länder und weiterer Fachleute im Spitzensportsystem erarbeitet hat. Darin heißt es auf Seite 7:

„Die Leistungsorientierung, die Erfolgsorientierung und das Streben nach einem Platz auf dem Podium oder eine Position in der Weltspitze ist wesentliches Element des Spitzensports und begründet die Motivation der Athleten, alle ihre Kräfte und Energien auf diesem Weg einzusetzen. Angesichts dessen gilt es, Athleten [...] durch die Schaffung bestmöglicher Voraussetzungen und Rahmenbedingungen [...], zu unterstützen.“

Am „Weltmarkt des Spitzensports“ ist wahrzunehmen, dass führende Sportnationen ihre Athleten im ganzjährigen Trainings- und Wettkampfprozess mit deutlich umfangreicheren Personalressourcen und spezifisch ausgebildetem Personal begleiten. Dadurch verschaffen sich diese Nationen einen Wettbewerbsvorteil, den es schnellstmöglich auszugleichen gilt.

Angesichts dessen sind der Ausbau und die Professionalisierung des deutschen Leistungssportpersonals als wesentlicher Erfolgsfaktor zu forcieren.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Konzeption bei der Bezeichnung des Leistungssportpersonals auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

Die zunehmende Ausdifferenzierung des Personals im Spitzensport und die damit verbundenen Anforderungen in Training, Wettkampf und Organisation erfordern zukünftig in weitaus höherem Maße als bisher den verstärkten Einsatz von Spezialisten.

Auf dem Weg zur Weltspitze haben Trainer eine entscheidende Schlüsselposition, da sie als wichtigster Partner der Athleten im Optimierungsprozess der sportlichen Leistungsentwicklung für die Trainings- und Wettkampfsteuerung verantwortlich sind.

Der Einsatz von zusätzlichen Spezialtrainern, Athleten- und Trainerservicepersonal sowie technischem Servicepersonal, eingebunden in ein gut funktionierendes Teammanagement, ist internationaler Standard. Dadurch werden professionelle Kompetenzen gebündelt und somit die besten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für zukünftige internationale Erfolge geschaffen. Spezifik wie auch Komplexität der jeweiligen Sportart/Disziplin bedürfen dabei einer differenzierten Betrachtung in der Bereitstellung ausreichender Personalressourcen und qualifizierten Personals. Nur eine zügige und konsequente Umsetzung der Professionalisierung des Leistungssportpersonals führt mittel- bis langfristig zu einer nachhaltigen Positionierung in der Weltspitze.

2 Richtlinienkompetenz der Spitzenverbände

Die Verantwortung zur quantitativen und qualitativen Entwicklung und Strukturierung des Leistungssportpersonals fällt in den Zuständigkeitsbereich der Spitzenverbände und leitet sich aus deren Expertise ab. Sie gestalten und steuern den Gesamtbereich des Leistungssportpersonals vom Spitzen- bis zum Nachwuchsbereich im Rahmen ihrer Richtlinienkompetenz.

Diese Richtlinienkompetenz ist geprägt von einer kooperativen Zusammenarbeit in der Umsetzung einer gemeinsamen Philosophie zur Erreichung der sportlichen Zielstellung. Dabei ist die Zusammenarbeit des Spitzenverbandes mit den Landesfachverbänden (LFV) und den Vereinen auf allen Ebenen sicherzustellen. Ein zentrales Instrument dafür sind die *regionalen Zielvereinbarungen*.

3 Struktur des Leistungssportpersonals

Die zentrale Position innerhalb des Leistungssportpersonals der Spitzenverbände ist die des Sportdirektors (Vorstand Leistungssport). Er ist verantwortlich für das gesamte Aufgabenspektrum des Leistungssportpersonals, das sich wie folgt ausdifferenziert:

- Bereich 1: Steuerung der Trainings- und Wettkampfprozesse
- Bereich 2: Management leistungssportlicher und strategischer Prozesse
- Bereich 3: Steuerung leistungssportlicher Prozesse in Bildung, Lehre und Wissenschaft

In Abhängigkeit von der Leistungssportstruktur und den finanziellen Rahmenbedingungen der Spitzenverbände kann es zur Kombination von Aufgabenprofilen oder zur Mehrfachbesetzung von Funktionsstellen kommen.

Im Folgenden werden die differenzierten Aufgabenprofile der Funktionsstellen im Leistungssport beschrieben.

3.1 Sportdirektor (Vorstand Leistungssport)

Der Sportdirektor ist hauptverantwortlich für die gesamte Leistungssportsteuerung des Spitzenverbandes vom Spitzen- bis zum Nachwuchsbereich. Voraussetzung dafür ist, dass seine Verantwortungsbereiche in den Satzungen und Ordnungen der Spitzenverbände eindeutig geregelt sind und er über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse von der Spitze bis in den Nachwuchs (Richtlinienkompetenz) verfügt.

Der Sportdirektor ist Weisungsbefugter aller Bundestrainer und hauptamtlichen Leistungssportmitarbeiter des Spitzenverbandes und verantwortet die Erarbeitung und Umsetzung aller erforderlichen Konzepte, Richtlinien und Vereinbarungen. Er vertritt die Interessen des Spitzenverbandes in der Zusammenarbeit mit den am Leistungssport beteiligten Institutionen, wie z. B. DOSB, Landessportbünde und -verbände (LSB/LSV), Olympiastützpunkte (OSP), Institut für Angewandte Trainingswissenschaft (IAT), Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten (FES), Trainerakademie Köln des DOSB (TA), Führungs-Akademie des DOSB (FA), Stiftung Deutsche Sporthilfe (SDSH) sowie BMI, Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), Bundesverwaltungsamt (BVA) und Länderministerien.

Das Aufgabenportfolio des Sportdirektors umfasst die fünf Bereiche *Strategisches Management*, *Sportliche Leitung*, *Personalmanagement*, *Finanzen* und *Netzwerkmanagement* und beinhaltet u. a. folgende Aufgaben:

Strategisches Management

- Analyse der internationalen Leistungsentwicklung inklusive daraus resultierender strategischer Anpassungen
- Verantwortung für die Entwicklung eines Spitzensport- und eines Nachwuchsleistungssportkonzeptes (Talentsichtung, Talentauswahl, Talenttransfer und langfristiger Leistungsaufbau) im Sinne einer stringenten Richtlinienkompetenz
- Steuerung der regionalen Zielvereinbarung an den Bundesstützpunkten mit den beteiligten Partnern

Sportliche Leitung

- Gesamtplanung nationaler und internationaler Lehrgangs- und Wettkampfmaßnahmen der Bundeskaderathleten
- Abstimmung der notwendigen Betreuungsleistungen in Sportmedizin, Sportphysiotherapie, Sportpsychologie, Trainingswissenschaft, Bewegungswissenschaft, Ernährungsberatung und Laufbahnberatung in Abstimmung mit dem Trainerteam und den FSL-Partnern
- Erstellung, Kommunikation und Implementierung der Nominierungsrichtlinien für internationale Wettkämpfe und Meisterschaften sowie der Kaderkriterien
- Sicherung der Dualen Leistungssportkarriere der Bundeskaderathleten in Zusammenarbeit mit den beteiligten Partnern
- Teilmannschaftsleitung bei Olympischen Spielen (OS)

Personalmanagement

- Gemeinsame Verantwortung mit der Geschäftsführung sowie dem Präsidium für das Personalmanagement des Leistungssportpersonals in den Bereichen Planung, Rekrutierung, Betreuung, Entwicklung, Bindung und Freisetzung

Finanzmanagement

- Budgetierung und Controlling der Finanzen für alle leistungssportlichen Maßnahmen der Jahresplanung sowie des Leistungssportpersonals
- Abstimmung und Kooperation mit DOSB, BMI und BVA für die Verwendung von Fördermitteln des Bundes

Netzwerkmanagement

- Hauptamtliche Interessensvertretung des Spitzenverbandes in den nationalen und internationalen Gremien
- Zusammenarbeit mit sportinternen und -externen Institutionen, u. a. DOSB/GBL, TA, IAT, FES, FA, NADA, FSL-Partnern, WVL-Partnern, Bundeswehr (BMVg), Bundespolizei (BuPo), Zoll, SDSH, den betreffenden Bundes-/Länderministerien und Bundes-/Landesbehörden sowie den Verbandsmitgliedern und Partnern
- Leitung von bzw. Mitarbeit in verbandsinternen Kommissionen

3.2 Bereich 1: Steuerung der Trainings- und Wettkampfprozesse

Die Anforderungen des modernen Hochleistungssports bedingen den Einsatz qualifizierter Trainer und von unterstützendem Leistungssportpersonal in unterschiedlichen Funktionen, Verantwortungsbereichen und mit differenzierten Aufgabenprofilen.

3.2.1 Chef-Bundestrainer

Chef-Bundestrainer tragen die Gesamtverantwortung für die Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle des Trainings aller Kaderathleten bis hin zur Teilnahme an den internationalen Wettkampfhöhepunkten. Gemeinsam mit dem Sportdirektor sind sie verantwortlich für das Management aller strategischen Prozesse im Leistungssport und steuern die Leistungssportentwicklung mehrerer Disziplinen/Disziplingruppen und/oder Altersgruppen einer Sportart.

Zu den Hauptaufgaben der Chef-Bundestrainer gehören u. a.:

- Gesamtverantwortung für die Erstellung von disziplinübergreifenden und disziplinspezifischen Weltstands- und Saisonanalysen
- übergreifende Festlegung und Koordination der Zusammensetzung des Gesamtkaders einschließlich der Kontrolle der Leistungsentwicklung
- Gesamtverantwortung für die Erstellung von Rahmentrainingsplänen
- Führung des Leistungssportpersonals im Bereich der Steuerung der Trainings- und Wettkampfprozesse in Abstimmung mit dem Sportdirektor
- Gesamtplanung und Koordination der Zusammenarbeit zwischen allen Trainern des SV (inkl. der OSP-Trainer), dem unterstützenden Leistungssportpersonal sowie den Landestrainern (LT) und relevanten Vereinstrainern
- Inhaltliche Gesamtsteuerung und Realisierung des Trainingsprozesses an den Bundesstützpunkten (BSP) in Zusammenarbeit mit den Bundesstützpunktleitern und -trainern
- Gesamtplanung und Steuerung der sportwissenschaftlichen und sportmedizinischen Betreuung der Kaderathleten mit den Partnern OSP, IAT und FES im Rahmen des FSL

- Inhaltliche Verantwortung für die wissenschaftlichen Fragestellungen innerhalb des WVJ gemeinsam mit dem Wissenschaftskordinator/der wissenschaftlichen Kommission des Spitzenverbandes
- Mitarbeit bei der Aus- und Fortbildung von Trainern im Leistungssport

3.2.2 Bundestrainer

Bundestrainer sind für die leistungssportliche Entwicklung der Athleten der OK, PK sowie EK/TK einer Disziplin (z. B. Handball Männer) oder einer Disziplinengruppe (z. B. Leichtathletik Wurf/Stoß) zuständig und führen sie zu den internationalen Wettkampfhöhepunkten. Die Betreuung und Anleitung der Kaderathleten im Trainings- und Wettkampfbetrieb ist daher die Kernaufgabe der Bundestrainer.

Zu den weiteren Aufgaben der Bundestrainer gehören u. a.:

- Erstellung von disziplinspezifischen Weltstands- und Saisonanalysen
- Koordination aller Betreuungsaufgaben der Kaderathleten der OK, PK sowie der EK/TK
- Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle der zentralen und dezentralen Lehrgangs- und Wettkampfmaßnahmen
- Erstellung und Realisierung individueller Trainingspläne der Kaderathleten in Zusammenarbeit mit den BSP-Leitern und den zuständigen Trainern vor Ort
- Führung des Trainerteams und des unterstützenden Leistungssportpersonals in der jeweiligen Disziplin/Disziplinengruppe
- Disziplinspezifische Planung und Steuerung der sportwissenschaftlichen und sportmedizinischen Betreuung der Kaderathleten mit den Partnern OSP, IAT und FES im Rahmen des FSL
- Inhaltliche Mitarbeit bei den wissenschaftlichen Fragestellungen innerhalb des WVJ gemeinsam mit dem Wissenschaftskordinator/der wissenschaftlichen Kommission des Spitzenverbandes
- Mitarbeit in der Aus- und Fortbildung von Trainern im Leistungssport

3.2.3 Chef-Bundestrainer Nachwuchs (disziplinübergreifend)

Chef-Bundestrainer im Nachwuchsbereich tragen die disziplinübergreifende Verantwortung für die Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle des Trainings der Nachwuchskaderathleten bis hin zur Teilnahme an den internationalen Wettkampfhöhepunkten, wirken aber auch im Bereich des Managements leistungssportlicher und strategischer Prozesse im Sinne des langfristigen Leistungsaufbaus mit.

Den Chef-Bundestrainern Nachwuchs werden grundsätzlich übergeordnet die gleichen Aufgaben zugewiesen wie den Chef-Bundestrainern. Die Arbeit im Nachwuchsbereich ist durch weiterführende spezifische Aufgaben gekennzeichnet, u. a.:

- Kommunikation und Kooperation mit dem Chef-Bundestrainer und den jeweiligen Trainern des PK und OK
- Führung der Bundestrainer Nachwuchs und von weiteren für Nachwuchs zuständigen Trainern
- Festlegung und Koordination der Zusammensetzung des Nachwuchskaders einschließlich der Kontrolle der Leistungsentwicklung
- Umsetzung des Nachwuchsleistungssportkonzeptes mit der Talentsichtungs- und Talentfindungskonzeption sowie Talenttransferkonzepten

3.2.4 Bundestrainer Nachwuchs

Die Bundestrainer Nachwuchs sind für die leistungssportliche Entwicklung der Athleten der Nachwuchskader einer Disziplin oder einer Disziplingruppe und deren Heranführung an den PK und OK zuständig. Dies beinhaltet die Planung, Durchführung und Steuerung der zentralen und dezentralen Wettkampf- und Lehrgangsmaßnahmen sowie die Koordination aller notwendigen Fördermaßnahmen eines altersmäßig begrenzten Nachwuchskaders. Sie sind zudem verantwortlich für die Planung und Durchführung von Talentsichtungs- und -findungsprogrammen.

Zu den Aufgaben gehören u. a.:

- Steuerung der Talententwicklung im Sinne eines nachhaltigen Leistungsaufbaus (inhaltlich und standortbezogen)
- Sicherung eines leistungssportlich hochqualifizierten Trainings mit den Nachwuchskaderathleten
- Umsetzung der Rahmentrainingskonzeption (RTK)
- Erarbeitung von Kriterien zur Nominierung der Nachwuchskader
- Regelmäßige Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Bundestrainern Nachwuchs anderer Disziplinen, den Bundestrainern der eigenen Disziplin, den BSP-Trainern und den Landestrainern
- Zusammenarbeit mit Verbundpartnern der Dualen Karriereplanung

Bundestrainer Nachwuchs können in den verschiedenen Ausbildungsabschnitten des langfristigen Leistungsaufbaus differenziert eingesetzt werden:

- Bundestrainer Nachwuchs im Anschlusstraining
- Bundestrainer Nachwuchs im Aufbautraining
- Bundestrainer Nachwuchs Talentfindung/-sichtung/-entwicklung

Im Nachwuchsleistungssport (NWLS) sind die Trainer neben Eltern und Lehrern die wichtigsten erwachsenen Bezugspersonen. Im Mittelpunkt steht nicht nur das Erreichen von sportlichen Erfolgen, vielmehr tragen die Trainer auch einen Teil zur Persönlichkeitsentwicklung und Teamorientierung der Kinder und Jugendlichen bei. Die ganzheitliche pädagogische Verantwortung eines Trainers prägt die Trainingsgestaltung in jeder Ausbildungsetappe im NWLS. Die Trainer müssen eine hohe fachliche Kompetenz, aber auch Sozial-, Methoden- und strategische Kompetenz aufweisen, um den Nachwuchs optimal ausbilden zu können.

3.2.5 Assistenzbundestrainer („Co-Trainer“)

In vielen Sportarten sind die spezifischen Anforderungen derart umfangreich, dass die Betreuung der Kaderathleten nur in einem Team erfolgreich zu bewerkstelligen ist. Assistenzbundestrainer unterstützen die Bundestrainer in ihrer Arbeit. Sie haben keine Gesamtverantwortung für ihre Disziplin.

Von großer Bedeutung sind Assistenzbundestrainer auch in Zusammenhang mit einer zielgerichteten Personalentwicklung, um die Ausbildung talentierter Trainer für zukünftige Führungspositionen zu ermöglichen.

3.2.6 Bundesstützpunkttrainer

Bundesstützpunkttrainer sind für die Realisierung des täglichen Trainingsprozesses der Bundeskaderathleten (OK, PK, NK) an den jeweiligen Bundesstützpunkten verantwortlich. BSP-Trainer stehen in einem Beschäftigungsverhältnis beim jeweiligen SV; ihr Dienort ist der

Bundesstützpunkt. Sie leiten das regionale Trainerteam (Landes-, OSP-, Vereins-, Lehrer-, Heimtrainer) und sind dadurch wesentliche Stellgröße der leistungssportlichen Entwicklung. Im Auftrag des Spitzenverbandes erfüllen sie u. a. folgende Aufgaben am BSP:

- Unmittelbare Betreuung der Kaderathleten in allen leistungssportlich relevanten Belangen in Absprache mit dem zuständigen BSP-Leiter
- Erarbeitung und Umsetzung der individuellen Trainingspläne (ITP) in Abstimmung mit den übergeordneten Bundestrainern
- Kontinuierliche Sicherung der Trainingskennziffern im Rahmen einer Trainingsdatenerfassung

3.2.7 OSP-Trainer

OSP-Trainer leiten das Training an der Schnittstelle LK – NK2 – NK1 und koordinieren die Trainings- und Fördermaßnahmen im Nachwuchskaderbereich am Übergang der Landesförderung (Landeskader) zur Bundesförderung (Bundeskader). Dienort ist der jeweilige BSP, die Weisungsbefugnis für die OSP-Trainer wird dem Spitzenverband übertragen (idealerweise dem BSP-Leiter). Sie arbeiten auf Grundlage der Rahmentrainingskonzeption.

Um den Prozess einer einheitlichen und langfristigen Leistungsentwicklung an dieser Schnittstelle zu optimieren, sind die OSP-Trainer in die regionalen Trainerteams an den BSP einzubinden.

3.2.8 Spezialtrainer

Spezialtrainer sind Teil des Trainerteams und arbeiten den Bundestrainern in ihrem spezifischen Aufgabengebiet zu. Sie verfügen über vertiefte Kenntnisse der technisch-taktischen und athletischen Anforderungen auf Weltspitzenniveau.

Bereich Technik/Taktik

3.2.8.1 Techniktrainer

Der Techniktrainer ist hauptsächlich im Training für die Optimierung sportartspezifischer Techniken zuständig. Er trainiert Athleten individuell, in Gruppen sowie im Mannschaftsverbund. Im Wettkampf hat er ggf. eine beratende Funktion.

3.2.8.2 Torwarttrainer

Der Torwarttrainer trägt die Verantwortung für das spezifische Torwarttraining in den Mannschaftssportarten. Er arbeitet nach Technik-Leitbildern und Stärken-Schwächen-Analysen im individual-technischen und individual-taktischen Bereich. Dabei arbeitet er eng mit den für den Athleten verantwortlichen Trainern bei zentralen Maßnahmen, im Stützpunkttraining und auf Vereinsebene zusammen, um frühzeitig Talente zu erkennen und Potenziale zu fördern. Er ist an der Entwicklung von Unterrichtskonzepten für die spezifische Ausbildung beteiligt. Der Torwarttrainer verfügt über Spezialwissen über das Abschlussverhalten von gegnerischen Spielern.

3.2.8.3 Eckentrainer

In Mannschaftssportarten kommt der erfolgreichen Ausführung von Standardsituationen häufig eine spielentscheidende Bedeutung zu. Dies gilt im besonderen Maße für die Sportart Hockey. Der Eckentrainer ist für die Entwicklung und Schulung von häufig spielentscheidenden Varianten kurzer Ecken und deren Abwehr zuständig. Zusätzlich ist er an der Entwicklung von Unterrichtskonzepten für die spezifische Ausbildung beteiligt. Der Eckentrainer arbeitet eng mit den verantwortlichen Trainern in Training und Wettkampf zusammen.

3.2.8.4 Choreograph

Der Choreograph unterstützt die Trainer in technisch-kompositorischen Sportarten/Disziplinen bei der Ausarbeitung und Koordinierung der Bewegungsabläufe. Er entwickelt die Kür in der jeweiligen Sportart/Disziplin, ist an der Umsetzung beteiligt und unterstützt die Athleten und Trainer in der kreativen Kombination von Musik und Bewegung.

3.2.8.5 Ballettmeister

Der Ballettmeister verantwortet die Aufführungsqualität und das Einstudieren von Bewegungsabläufen in Zusammenarbeit mit dem Choreographen und den verantwortlichen Trainern.

3.2.8.6 Akrobatiktrainer

Der Akrobatiktrainer ist für die Ausführung und Entwicklung des sportartspezifischen Akrobatiktrainings in enger Abstimmung mit dem Bundestrainer zuständig. Er erarbeitet die akrobatischen Voraussetzungen und Anforderungen in den Stufen des langfristigen Leistungsaufbaus und erstellt und implementiert Konzepte zum Talenttransfer aus anderen akrobatischen Sportarten.

Bereich Athletik

3.2.8.7 Athletiktrainer

Der Athletiktrainer ist in Abstimmung mit den verantwortlichen Trainern für die Planung und Umsetzung des Trainings der für die Sportart/Disziplin notwendigen konditionellen, koordinativen und sensorischen Fähigkeiten zuständig. Vorrangiges Ziel des Athletiktrainings ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Athleten. Weitere Schwerpunkte sind die Prävention und die Regeneration im ganzjährigen Trainings- und Wettkampfprozess. Während des Rehabilitationsprozesses nach Verletzung oder Krankheit arbeitet der Athletiktrainer in enger Abstimmung mit dem sportmedizinischen Funktionsteam zusammen.

Unterhalb der aktuell vom Bund geförderten Trainerstellen gibt es weitere Trainerfunktionen, die eine grundsätzliche Bedeutung für den langfristigen Leistungsaufbau der Athleten haben. Da diese Funktionen nicht bei den Spitzenverbänden angesiedelt sind, wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Aufgabenbeschreibung verzichtet.

Zu diesen Funktionen gehören:

- (leitende) Landestrainer (sportartspezifisch)
- Landesstützpunkttrainer/Regionaltrainer/Trainer in Talentleistungszentren
- Sichtungstrainer auf Landesebene (sportartübergreifend)
- Vereinstrainer
- Heimtrainer

3.2.9 Servicepersonal im Leistungssport

Im Leistungssport muss eine Vielzahl an Servicepersonal eingesetzt werden, um den internationalen Standards in der Betreuung von Athleten und Trainern gerecht zu werden. Das Servicepersonal lässt sich grundsätzlich in zwei Gebiete unterteilen: in das *Athleten- und Trainerservicepersonal*, dessen Dienstleistungen direkt für den Athleten und/oder den Trainer erbracht werden und in *technisches Servicepersonal*, dessen Dienstleistungen sich auf Sportgeräte, Trainings- und Wettkampfmateriale beziehen.

Der Athleten- und Trainerservice lässt sich darüber hinaus in einen sportartübergreifenden, allgemeingültigen und einen sportartspezifischen Bereich gliedern.

3.2.9.1 Sportartübergreifendes Athleten- und Trainerservicepersonal

Verbandsarzt

Der Verbandsarzt stellt die sportmedizinische Betreuung von Bundeskaderathleten bei zentralen Maßnahmen des Spitzenverbandes (im Regelfall Trainingslager und Wettkampfteilnahmen) sicher und verfügt über sportartspezifische Kenntnisse.

Der Verbandsarzt macht die im Rahmen dieser Maßnahmen durchgeführten Behandlungen, erhobenen Befunde und Aufzeichnungen über Trainingssteuerung und Trainingsverlauf dem im täglichen Trainingsprozess betreuenden Mediziner und den zuständigen Trainern unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Vorgaben zugänglich.

Um als leitender Verbandsarzt eingesetzt werden zu können, sind u. a. eine allgemeinmedizinische Kompetenz im Leistungssport, umfassende Kenntnisse im medizinischen Anti-Doping-Management, die Einhaltung des Kriterienkatalogs für Verbandsärzte des DOSB sowie Kenntnisse der Verbandsstrukturen notwendig.

Sportphysiotherapeut

Sportphysiotherapeuten leisten eine direkte Betreuung von Athleten im Nachwuchsleistungs- und Spitzensport, die sowohl am täglichen Trainingsort, am OSP als auch bei zentralen Maßnahmen und Wettkämpfen des Spitzenverbandes abzusichern ist.

Oberstes Ziel der physiotherapeutischen Tätigkeit ist die präventive Erhaltung und ggf.

Wiedererlangung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der betreuten Athleten.

Sportphysiotherapeuten begleiten den Trainings- und Wettkampfprozess gesunder Athleten und führen regenerative Maßnahmen durch, um die Leistungsanpassung positiv zu beeinflussen.

Durch vielfältige, zielgerichtete physiotherapeutische Maßnahmen verkürzen die Therapeuten die Rehabilitation z. B. nach operativen Eingriffen und die Wiedereingliederung in den Trainings- und Wettkampfprozess. Alle Maßnahmen erfolgen unter strenger Beachtung der aktuellen Anti-Doping-Regularien.

Die Lizenz „DOSB-Sportphysiotherapie“ ist notwendige Voraussetzung zur Nominierung als Physiotherapeut für Olympische Spiele. Ziel der Weiterbildung ist es, entsprechend vorgebildeten Physiotherapeuten praxisbezogene Techniken und Fertigkeiten zu vermitteln, um den Erfordernissen der Athletenbetreuung im modernen Hochleistungssport gerecht zu werden. Die Weiterbildung dient zur Erweiterung und Vertiefung des Wissens und der Fertigkeiten des Grundkurses Sportphysiotherapie. Der DOSB empfiehlt grundsätzlich, nur lizenzierte Sportphysiotherapeuten bei Verbandsmaßnahmen einzusetzen.

Sportpsychologe/Sportpsychologischer Experte

Sportpsychologen nutzen wissenschaftlich fundierte Methoden, um die psychischen Leistungsvoraussetzungen von Athleten und Trainern im Spitzen- und Nachwuchsleistungssport nachhaltig zu optimieren und die psychisch-mentalenen Leistungsreserven ausschöpfen zu können. Dabei ist die psychische und physische Gesundheit die Grundlage für jede positive und nachhaltige Leistungsentwicklung.

Die Betreuung von Athleten und Trainern erfolgt sowohl am Trainingsort, am OSP als auch bei zentralen Maßnahmen und Wettkämpfen.

Sportpsychologen arbeiten u. a. neben Sportmedizinern, Sportphysiotherapeuten und Athletiktrainern im Expertenteam um den (Chef-)Bundestrainer. Sie verfügen über vertiefte Kenntnisse und Kompetenzen des sportpsychologischen Trainings und sportpsychologischen Coachings. Zudem haben sie Basiskenntnisse in Sportwissenschaft.

Ernährungsberater

Ernährungsberater beantworten ernährungsbezogene Fragen der zu betreuenden Athleten unter Berücksichtigung ihrer Sportart und Trainingsbelastung und helfen ihnen über geeignete Maßnahmen (z. B. Ernährungsanalyse, Ernährungspläne), Nährstoffdefizite abzuwenden, die Trainingsprozesse und -ziele zu unterstützen und die Wettkampfleistung zu optimieren. Ernährungsberater an den OSP beraten zudem die Verpflegungsteams der Häuser der Athleten bei der Umsetzung einer sportgerechten Verpflegung unter Berücksichtigung des Sportartenprofils der Einrichtung (z. B. Deckung eines besonders hohen oder niedrigen Energiebedarfs). Die Beratungsleistung bezieht sich sowohl auf die Speisen- und Produktauswahl als auch auf die Lösung von organisatorischen Problemen (z. B. Koordination von Essens- und Trainingszeiten) und die Kommunikation zwischen Küche und Athleten (z. B. altersgerechte Ernährungsgestaltung).

Trainingswissenschaftler

Trainingswissenschaftler stellen im Team auf die jeweilige Sportart und Disziplin abgestimmte aktuelle Tests und Verfahren zusammen, führen sie durch, werten sie aus und beraten Kaderathleten und ihre Trainer bezüglich aller Aspekte der Trainingssteuerung.

Sie sind verantwortlich für ein trainingswissenschaftliches Gesamtbild, bestehend aus Planung, Diagnostik, Auswertung, Dokumentation, Steuerung und Empfehlung.

Schwerpunkt Leistungsdiagnostiker: Zu diesem Bereich gehört die leistungsphysiologische Diagnostik durch sportartspezifische und -adäquate Testverfahren.

Hinzu kommen die biomechanische Diagnostik, Kraftdiagnostik, Schnelligkeitsdiagnostik und quantifizierende Bewegungsanalysen. Alle Diagnostiken bedürfen der Auswertung und führen zur Beratung.

Schwerpunkt Datenmanager: Der Datenmanager übernimmt die Trainingsdokumentation, Auswertung und Beratung. Er ist verantwortlich für die quantitative und qualitative Trainings-, Spiel- und Videoanalyse, komprimiert die Ergebnisse und trifft Ableitungen für das Training und den Wettkampf.

Mit dem vermehrten Aufkommen von Big Data/Smart Data ergeben sich neue Möglichkeiten der Auswertung. Der Datenmanager ist Spezialist für die hierfür benötigte Soft- und Hardware und deren Nutzungsmöglichkeiten.

3.2.9.2 Sportartspezifisches Athleten- und Trainerservicepersonal

Golf-Caddie

Der Caddie ist als Berater der wichtigste Partner des Spielers im Wettkampf. Ziel der Beratung ist das Einsparen von Schlägen. Dafür benötigt er detaillierte Kenntnisse über die Besonderheiten des jeweiligen Golfplatzes. Zur Beratungsleistung gehören auch die Einschätzung von Windrichtung und -stärke, die Bewertung der Ondulierungen des Platzes sowie das Ausrichten und Lesen der Putts. Weitere Aufgaben sind das Harken des Bunkers, das Zurücklegen von Divots sowie das Reinigen, Zählen und Tragen der Schläger im Golfbag.

Servicepersonal im Reitsport

Der Reitsport bedingt spezifische Servicefunktionen, die im nachfolgenden beschrieben werden.

Tierarzt/Mannschaftstierarzt

Tierärzte sind für die Gesunderhaltung und die medizinische Behandlung des Pferdes zuständig. Sie analysieren, begleiten und unterstützen das Training der Pferde in Zusammenarbeit mit den Bundestrainern, dem Trainingswissenschaftler Reitsport und den Kaderreitern. Zur Objektivierung des Trainings ermitteln sie Parameter (Herzfrequenz, GPS, Blutparameter) und unterstützen somit die Trainer hinsichtlich der Trainingsplanung und -gestaltung. Durch den interdisziplinären Austausch mit dem für die Athleten zuständigen Betreuungspersonal sichert der Tierarzt eine bestmögliche Begleitung und Betreuung des Sportpaars Pferd/Reiter ab. Alle Maßnahmen erfolgen unter strenger Beachtung der aktuellen Anti-Doping-Regularien.

Physiotherapeut Reitsport

Der Physiotherapeut Reitsport (Pferd) analysiert, begleitet und unterstützt das Training der Pferde in Zusammenarbeit mit Bundestrainern, Tierärzten, Trainingswissenschaftlern und Kaderreitern. Er erstellt Befunde, entwickelt Behandlungspläne und -maßnahmen. Dabei wendet er physiotherapeutische Techniken am Pferd an und gibt Empfehlungen zum weiteren Training und zu reiterlichen Korrekturen.

Trainingswissenschaftler Reitsport

Der Trainingswissenschaftler Reitsport ist zuständig für die leistungsdiagnostische Beurteilung und Auswertung der ermittelten Parameter zur Beratung der Bundestrainer, der Tierärzte und der Kaderreiter hinsichtlich der Trainings- und ggf. Saisonplanung. Er übernimmt zudem die auf allgemeinen wissenschaftlichen oder Erkenntnissen anderer Sportarten basierende, auf den Reitsport übertragbare, trainingswissenschaftliche Beratung.

Hufschmied

Der Hufschmied ist Spezialist für die Pflege und das Beschlagen von Tierhufen. Die Arbeit beinhaltet auch die Behandlung verletzter und kranker Hufe. Weiterhin analysiert, begleitet und unterstützt er das Pferd-Reiter-Gespann im Trainings- und Wettkampfprozess, um die bestmögliche Umsetzung des Hufbeschlags zu gewährleisten.

Pferdepfleger

Der Pferdepfleger (Ausbildung in Deutschland zum Pferdewirt Zucht und Haltung) ist für die komplette Vorbereitung und Pflege des Pferdes und des Materials im Trainingsprozess, bei Lehrgängen und im Rahmen der Wettkämpfe verantwortlich.

Die Organisation und Sicherstellung der Fütterung und der Stallpflege bildet einen weiteren Schwerpunkt der Arbeit. Die Betreuung und Begleitung der Pferde bei Reisen wird ebenfalls durch den Pferdepfleger geleistet.

3.2.9.3 Technisches Servicepersonal

Das technische Servicepersonal nimmt in einigen Sportarten eine Schlüsselposition ein, denn ohne die optimale Bereitstellung von Wettkampf- und Trainingsmaterial kann im Hochleistungssport keine Spitzenleistung bei den Zielwettkämpfen erreicht werden. In Sportarten wie z. B. Segeln und Radsport sowie den Ski- und Eissportarten wird hochspezialisiertes Servicepersonal zur Wartung, Pflege, Reparatur und individuellen Einstellung der Sportgeräte unbedingt benötigt. Der Einsatz des Servicepersonals erfolgt bei Wettkämpfen, Lehrgangmaßnahmen sowie im täglichen Training an den BSP.

Das Aufgabenspektrum des Servicepersonals umfasst darüber hinaus die Bereiche Organisation, Entwicklung, Auswahl, Logistik, Optimierung und Präparation von Material, Beratung der Trainer und Athleten sowie die Zusammenarbeit mit dem FES und den Herstellern.

Das technische Servicepersonal lässt sich in zwei Bereiche unterteilen:

Bereich Sportgeräte- und Materialtechnik, u. a. Bootsmeister, Radmechaniker, Skitechniker, Waffentechniker, Bob-/Skeleton-/Rennrodel-Mechaniker, Zeugwart (Mannschaftssportarten), Schlittschuhtechniker, Näher für Sprunganzüge Skisprung/Nordische Kombination.

Bereich Präparation von Trainings- und Wettkampfstätten, u. a. Eismeister, Platzwarte.

3.3 Bereich 2: Management leistungssportlicher und strategischer Prozesse

3.3.1 Referent Leistungssport

Der Referent Leistungssport unterstützt den Sportdirektor und Bundestrainer administrativ und organisatorisch in der Bearbeitung klar zugeordneter Aufgabenbereiche des Leistungssports (insbesondere im Finanz- und Netzwerkmanagement). Ggf. übernimmt er die Stellvertreterfunktion für den Sportdirektor.

3.3.2 Referent Nachwuchsleistungssport

Der Referent Nachwuchsleistungssport unterstützt den Sportdirektor und den Bundestrainer Nachwuchs administrativ und organisatorisch bei der Umsetzung des Nachwuchsleistungssportkonzeptes sowie der Rahmentrainingskonzeption.

3.3.3 Referent Duales Karrieremanagement

Der Referent Duales Karrieremanagement ist für die Vereinbarkeit der Leistungssportkarriere der Athleten mit der schulisch-beruflichen Ausbildung verantwortlich. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem Sportdirektor und den Bundestrainern. Er arbeitet beratend mit den Eltern, der Sporthilfe (auf Bundes- und Landesebene) sowie den zuständigen Partnern und Institutionen (OSP und deren Laufbahnberater, Schulen/Eliteschulen, Ausbildungsbetrieben, Hochschulen, Bundeswehr, Zoll, Bundes- und Landespolizei) zusammen. Zu seinem Aufgabenbereich gehört

außerdem die Bearbeitung des Themas „Prävention sexualisierter Gewalt“, ggf. in Abstimmung mit weiterem Personal des SV, z. B. dem Referenten Bildung und Personalentwicklung und/oder dem Referenten Nachwuchsleistungssport.

3.3.4 Referent Gesundheitsmanagement

Der Referent Gesundheitsmanagement erstellt und koordiniert die Konzepte in den Bereichen Sportpsychologie, -medizin, -physiotherapie, -ernährung und Anti-Doping. Er arbeitet beratend mit den Athleten, Trainern und Spezialisten aus den einzelnen Themenbereichen zusammen und koordiniert die Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche.

Die Arbeit im Bereich des Anti-Dopings umfasst die präventive Konzeption und Umsetzung mit Athleten, Trainern und Mitarbeitern des Spitzenverbandes und die Umsetzung der internationalen und nationalen Anti-Doping-Bestimmungen.

Hierunter fallen die folgenden Arbeitsprozesse:

- Koordinierung, Umsetzung, Betreuung aller Verpflichtungen aus Weltverbands-, NADA- und SV-Regelwerken, aus vertraglichen Vereinbarungen zwischen SV und NADA:
 - Wettkampfkontrollen, Rekordkontrollen, Trainingslager- und Lehrgangsplanung
 - Testpools, Meldewesen, Regelwerke, Therapeutic Use Exemption (TUE) und Verfahren
 - Publikationen, Newsletter
 - Anti-Doping-Kommission, Landesverbände
- Erstellung und Umsetzung eines Präventionskonzeptes mit den Athleten, Trainern und Mitarbeitern des Spitzenverbandes

3.3.5 Teammanager

Teammanager sind für die Planung, Organisation und Durchführung der Teilnahme der Nationalmannschaften an nationalen und internationalen Wettkämpfen und Lehrgängen verantwortlich.

3.3.6 Bundesstützpunktleiter

Bundesstützpunktleiter verantworten die Umsetzung der Richtlinienkompetenz des Spitzenverbandes im täglichen Trainingsprozess vor Ort. Neben der Leitung des BSP übernehmen sie die sportartspezifische Umsetzung der Leistungssportkonzeption im Rahmen der regionalen Zielvereinbarung. Sie sind verantwortlich für die Vernetzung aller sportartspezifisch relevanten Kooperationspartner in der Region (SV, LFV, LSB/LSV, OSP, Eliteschulen des Sports, Internate). Grundsätzlich obliegen dem BSP-Leiter die Personalführung der Trainerteams (in der Regel mit Weisungsbefugnis) sowie die Organisation des Trainingsprozesses der zugeordneten Kadergruppen im Sinne der Richtlinienkompetenz des Spitzenverbandes. BSP-Leiter sind grundsätzlich beim Spitzenverband anzustellen.

3.3.7 Leistungssport-unterstützendes Personal

Zur Abwicklung des angestiegenen Aufwands im Leistungssport (vorwiegend im administrativen Bereich) ist weiteres, den Leistungssport unterstützendes Personal notwendig. Dazu gehören u. a. Sachbearbeiter, Buchhalter und ggf. anteilig Geschäftsführer/Generalsekretäre.

3.4 Bereich 3: Steuerung leistungssportlicher Prozesse in Bildung, Lehre und Wissenschaft

3.4.1 Wissenschaftskordinator (Bundestrainer Wissenschaft)

Wissenschaftskordinatoren (Bundestrainer Wissenschaft) sind zentrale Akteure des Wissens- und Wissenschaftsmanagements der Spitzenverbände, bei denen sie angestellt sind. Sie erschließen neue Leistungsreserven durch das Formulieren, Transferieren, Übersetzen und Adaptieren von wissenschaftlichen Fragestellungen, Erkenntnissen und Forschungsergebnissen. Um in alle Bereiche wirken zu können, nutzen sie dazu ein Netzwerk innerhalb und außerhalb des Verbandes.

Die Aufgaben von Wissenschaftskordinatoren (Bundestrainer Wissenschaft) sind u. a.:

- Führung der Trainer-Beratersysteme des jeweiligen Spitzenverbandes zwischen Trainingspraxis und Wissenschaft
- Evaluation der Trainingskonzeptionen und Trainingsmethoden der Sportart/Disziplingruppe im Sinne der Disziplinentwicklung sowie der diagnostischen Verfahren
- Definition des Bedarfs an wissenschaftlicher Unterstützung im FSL, Regelung des Bedarfs im Rahmen der FSL-Vereinbarung und Kontrolle von deren Erfüllung
- Koordination des Transfers der leistungssportlichen Diagnostikergebnisse in die Trainingspraxis und Gestaltung eines regelmäßigen Fachaustauschs zwischen den Partnern im FSL und den Bundestrainern
- Trainingswissenschaftliche Begleitung der Bundestrainer in der disziplinspezifischen Steuerung der Trainingsprozesse in den Lehrgängen und komplexen Trainingslagermaßnahmen
- Detektion von Erkenntnisdefiziten in enger Zusammenarbeit mit der universitären Wissenschaft, den Trainingswissenschaftlern im FSL und den Sportdirektoren/Chef-Bundestrainern der SV sowie Ermittlung der notwendigen wissenschaftlichen Fragestellungen
- Überblicken des internationalen Forschungsstandes der Sportart, Entwicklung neuer Projektideen und Definition des sportartspezifischen Forschungsbedarfs (Wissenschaftsgenese)
- Aufbau und Pflege von Partner-Netzwerken und Betreuung der wissenschaftlichen Partner
- Mitarbeit in der Aus- und Weiterbildung
- Absicherung der Informationsweitergabe sowie Speicherung und Verbreitung von implizitem und explizitem Wissen im Spitzenverband
- Etablierung eines Kompetenzteams mit Partnern aus der Wissenschaft, Trainern und relevanten Verbandsmitgliedern

3.4.2 Referent Bildung und Personalentwicklung

Das Aufgabenprofil der Referenten Bildung und Personalentwicklung im Leistungssport beinhaltet das Management und die praktische Umsetzung von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Je nach Schwerpunktsetzung innerhalb des Spitzenverbandes unterscheiden sich die Management- und Praxisanteile sowie die Anteile von Bildung und Personalentwicklung. Diese werden im individuellen Aufgabenprofil festgelegt.

Zielstellung ist die Entwicklung und kontinuierliche Begleitung von Spitzentrainern, um (Welt-) Spitzenleistungen von Athleten realisieren zu können. Die Zielgruppe sind dabei i. d. R. die Trainer ab dem Niveau der A-Lizenz. Im Hinblick auf eine qualitativ hochwertige und zielgerichtete Entwicklung und Nachführung von Nachwuchstrainern ist eine enge Zusammenarbeit und

Abstimmung mit dem Bildungsverantwortlichen notwendig, der die Bildungsaufgaben unterhalb der A-Lizenz bis auf C-Ebene im Leistungssport verantwortet.

Inhaltlich lassen sich die Aufgabenbereiche der Referenten in die Bereiche Ausbildung, Fortbildung und Personalentwicklung gliedern.

Die Aufgaben der Referenten Bildung und Personalentwicklung sind u. a.:

- Koordination und Steuerung der Traineraus- und Fortbildung ab A-Lizenz (teilweise ab B-Lizenz)
- Entwicklung kompetenzorientierter Konzepte und Qualifizierungsangebote für die Trainer im Spitzenverband und Koordination von deren Umsetzung
- Zusammenarbeit mit der TA, den Wissenschaftskordinatoren (Bundestrainern Wissenschaft) und weiteren Akteuren im Bereich Bildung des eigenen Verbands
- Übersetzung relevanter und aktueller Themen sowie wissenschaftlicher Erkenntnisse in kompetenzorientierte Lern- und Bildungsformate
- Wissensmanagement und Wissenstransfers für Trainer unter besonderer Berücksichtigung internationaler Entwicklungen und internationalen Fachwissens
- Identifikation und gezielte Personalentwicklung von Trainertalenten für den Spitzenbereich

3.5 Organigramme des Leistungssportpersonals

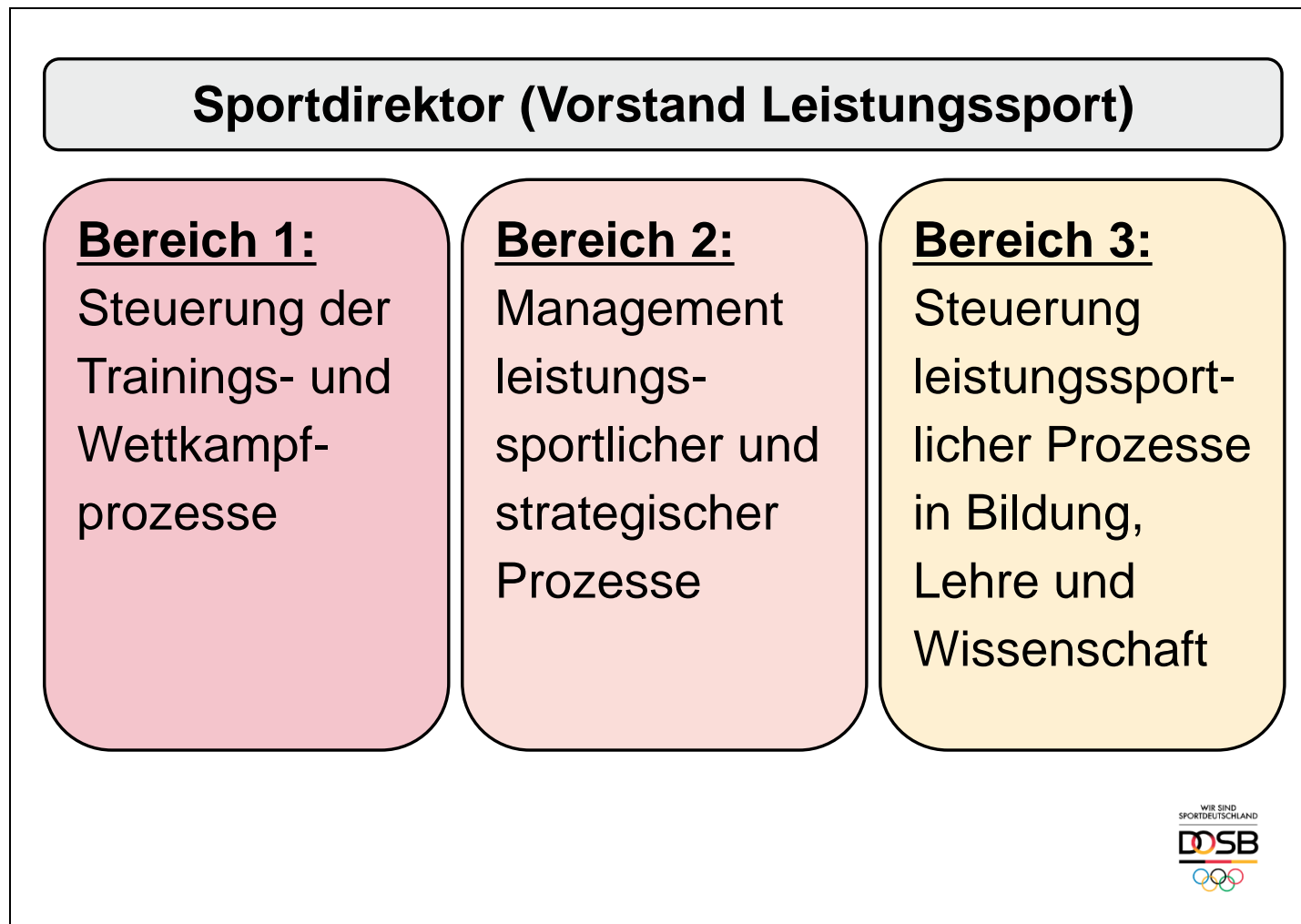


Abb. 1: Organigramm der Struktur des Leistungssportpersonals

Sportdirektor (Vorstand Leistungssport)

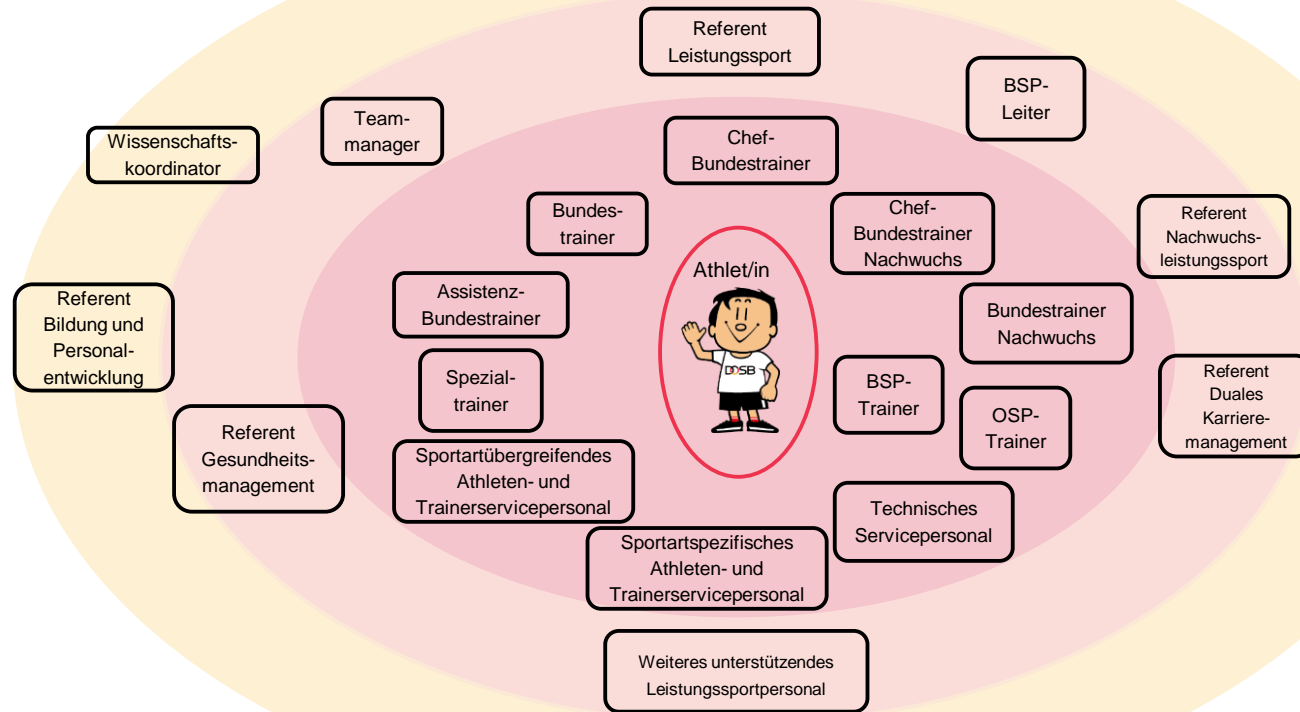


Abb. 2: Organigramm der drei Bereiche des Leistungssportpersonals in Relation zum Athleten

4 Systematisches Leistungssportpersonalmanagement

Qualifiziertes und motiviertes Leistungssportpersonal ist die Grundlage für erfolgreiches Arbeiten in Spitzenverbänden. Systematisches Personalmanagement ist eine Daueraufgabe und eine der zentralen künftigen Herausforderungen im Leistungssport. Für die Herangehensweise ist ein systematisches Vorgehen hilfreich, um die verschiedenen Aspekte von Personalmanagement im Blick zu behalten. Als Grundlage dafür bietet das unten abgebildete Modell der systematischen Personalentwicklung einen orientierenden Rahmen (siehe Abb. 3).

Ein systematisches Leistungssportpersonalmanagement in Spitzenverbänden umfasst qualitative Aspekte (wie Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung) und administrative Aspekte (wie Vertragsgestaltung, Lohnbuchhaltung oder Arbeitszeiterfassung).

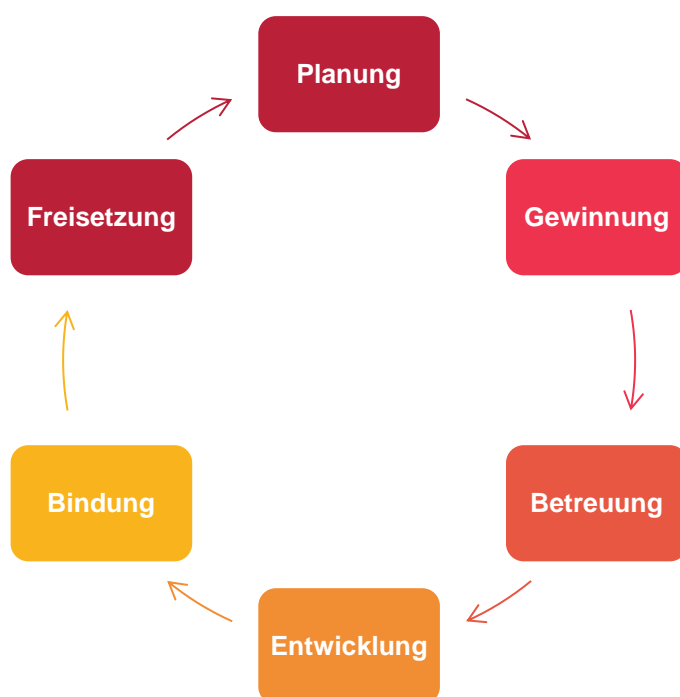


Abb. 3: Zyklus des systematischen Leistungssportpersonalmanagements

Grundlage eines systematischen Leistungssportpersonalmanagements ist die strategische und operative **Personalplanung**, in der sowohl Aussagen zur Quantität (Anzahl) der benötigten Mitarbeiter für die einzelnen Organisationsbereiche und Funktionen als auch zur Qualität (benötigte Kompetenzbereiche) getroffen werden, die für das Erreichen der Organisationsziele wichtig sind.

Infolge der Personalplanung oder durch entstehende Vakanzen kommt der **Personalgewinnung** eine besondere Bedeutung zu. Dafür werden die Aufgaben und Anforderungen der benötigten Stellen beschrieben. Das Bewerbermanagement und das Auswahlverfahren sind nachfolgende Tätigkeiten im Bereich Personalgewinnung.

In der **Personalbetreuung** liegen alle administrativen Aufgaben des Personalwesens. Das beinhaltet die Beurteilung und Bearbeitung sämtlicher arbeitsvertraglich relevanter Sachverhalte auf der Grundlage gesetzlicher und ggf. interner kollektivarbeitsrechtlicher Regelungen vom Eintritt bis zum Austritt des Mitarbeiters. Dazu gehören im Nachgang einer Rekrutierung (Bewerbermanagement) das kontinuierliche Vertragsmanagement, Gehaltsabrechnung sowie Bescheinigungswesen, die Dokumentation relevanter Sachverhalte (Führen von Personalakten) und ein Berichtswesen der Mitarbeiterstammdaten sowie Zeugniserstellung.

Die **Personalentwicklung** zielt auf die Qualifizierung von Leistungssportpersonal für die neuen oder sich verändernden Anforderungen an ihre jeweilige Tätigkeit ab. Die gezielte Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern für neue Tätigkeiten oder für Führungs- und Leitungstätigkeiten ist ein weiterer Schwerpunkt der Personalentwicklung.

Personalbindung zielt darauf ab, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit geeignetes Leistungssportpersonal in der Organisation verbleibt und längerfristig tätig ist. Maßnahmen dafür sind vielfältig und beinhalten zum Beispiel individuelle Vergütungs-, Anreiz- und Unterstützungssysteme.

Die **Freisetzung** von Leistungssportpersonal erfolgt grundsätzlich durch das Auslaufen oder die Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Dabei ist frühzeitig darauf zu achten, dass vorhandenes Wissen nicht verloren geht und ein effizienter Wissenstransfer gewährleistet ist.

4.1 Grundlagen eines Personalentwicklungskonzepts

Die Personalentwicklung ist eine wichtige Teilfunktion des Personalmanagements und vor allem auf zwei Themenbereiche fokussiert. Das ist erstens der Bereich der Qualifizierung bzw. der Kompetenzentwicklung und zweitens der Bereich der Förderung von Mitarbeitenden. Gleichzeitig ist das Thema Personalentwicklung eng mit dem Thema Team- und Organisationsentwicklung verbunden. Insofern werden in einem Personalentwicklungskonzept nicht nur rein personelle Fragen beschrieben, sondern auch organisationale Fragen der Zusammenarbeit.

In einem Personalentwicklungskonzept werden die strategischen Ziele und die langfristige Ausrichtung sowie das grundlegende Verständnis von Personalentwicklung für den Verband definiert und Zielgruppen sowie operative Maßnahmen zur Umsetzung beschrieben. Damit wird ein objektiver und transparenter Rahmen geschaffen, der sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte eine bindende Funktion hat und Orientierung bietet.

Grundlage für eine wirksame Personalentwicklung und ein schlüssiges Personalentwicklungskonzept sind aussagekräftige Funktions- oder Stellenbeschreibungen, in denen die Aufgaben der Stelle und die dafür notwendigen Voraussetzungen beschrieben werden. Auf dieser Grundlage lassen sich Veränderungen feststellen und konkrete Qualifizierungs- oder Förderungsmaßnahmen für den aktuellen oder zukünftigen Funktions- oder Stelleninhaber planen.

Zentrales Ziel der Personalentwicklung ist es, die Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihre Aufgaben mit hoher Kompetenz wahrnehmen und sich neuen oder sich verändernden Aufgaben fachkundig stellen zu können. Dazu werden in einem Personalentwicklungskonzept das Vorgehen und die

Maßnahmen aus den Bereichen Qualifizierung/Kompetenzentwicklung und Förderung geklärt und beschrieben.

Im Bereich Qualifizierung lassen sich drei unterschiedliche Ansätze unterscheiden. Erstens betrifft das Maßnahmen aus dem Bereich „Einstiegsqualifizierung“, die sich auf Schulungsbedarf beim Einstieg in eine Stelle beziehen. Zweitens ist der Bereich der „Anpassungsqualifizierung“ zu nennen. Hier wird Personal für neue Aspekte einer Stelle oder sich verändernde Aufgabenfelder qualifiziert. Drittens können das auch Maßnahmen zur Steigerung der Motivation und Bindung sein, die vor allem an den individuellen Interessen der Mitarbeitenden ansetzen.

Das zentrale Instrument, um Qualifizierungsbedarf und -interesse zu erfassen, ist das Mitarbeitergespräch, das regelmäßig und mindestens einmal jährlich stattfinden sollte. Hier findet der Soll-Ist-Abgleich aus den geforderten Aufgaben und Anforderungen der Stelle und den vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen des Mitarbeiters statt. Darüber hinaus können auch umfangreichere Maßnahmen eingesetzt werden, wie beispielsweise Potenzialanalysensysteme oder Testverfahren.

Auch die Umsetzung von Qualifizierungsverfahren kann sehr unterschiedlich erfolgen. So können Maßnahmen on-the-job (z. B. mit der zeitweisen Übernahme von besonderen Projektaufgaben mit einer systematischen Begleitung von Kollegen zur Weiterentwicklung von Kompetenzen) umgesetzt werden. Off-the-job werden klassische Schulungsmaßnahmen „Inhouse“ zu einem definierten Thema für eine Zielgruppe von Mitarbeitern angeboten oder einzelne Mitarbeiter besuchen externe Veranstaltungen.

Im Bereich der Förderung geht es vor allem darum, Mitarbeitende für neue und in der Regel höher qualifizierte Positionen mit einem komplexeren Aufgabenprofil vorzubereiten. Förderung spielt insofern in erster Linie bei Nachbesetzungen von Stellen und im Bereich Talent-Management eine Rolle (Nachfolgeplanung). Dieser Prozess kann erfolgreich unterstützt werden, wenn hier auf Informationen aus der (strategischen) Personalplanung und auf mitarbeiterbezogene Daten zurückgegriffen werden kann. Wenn z. B. der Chef-Bundestrainer eines Verbandes in absehbarer Zeit in Ruhestand gehen wird, wäre es eine Aufgabe der Personalentwicklung, frühzeitig in den eigenen Reihen die Person zu identifizieren, die für die Übernahme der Stelle geeignet erscheint, und sie in Vorbereitung darauf entsprechend zu qualifizieren.

Förderung kann auch als ein wichtiges Bindungsinstrument für qualifizierte Mitarbeitende verstanden werden. Es besteht dann die Aufgabe, die eigenen „Talente“ mit entsprechenden Maßnahmen (z. B. der Ausweitung von Verantwortung) langfristig an den Verband zu binden.

Ein dritter Aspekt, der in einem Personalentwicklungskonzept berücksichtigt werden kann, ist der Bereich Team- und Organisationsentwicklung. Hierunter können Leitlinien für die Zusammenarbeit, aber auch komplexe Aussagen zur künftigen Verbandsentwicklung und -kultur verstanden und durch Maßnahmen wie Teambuildings unterstützt werden.

Insgesamt ist die Gestaltung eines Personalentwicklungskonzepts individuell und von Verband zu Verband unterschiedlich zu regeln. Wesentliche Bestandteile sind die oben genannten Themen. Wie diese umgesetzt, nachgehalten und kontrolliert werden, welche Maßnahmen zum Einsatz kommen und welches Budget, bzw. welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen, kann sehr unterschiedlich sein und beeinflusst wesentlich die Reichweite und Tiefe von Personalentwicklung.

4.2 Aus-, Fort- und Weiterbildung

Zielstellung der Aus-, Fort- und Weiterbildung des Leistungssportpersonals ist die Absicherung der internationalen Konkurrenzfähigkeit und ein insgesamt hohes Qualifikationsniveau der für den Leistungssport verantwortlichen hauptamtlichen Mitarbeiter.

In diesem Konzeptpapier werden 16 Funktionsstellen und zusätzlich fünf Personalgruppen im Leistungssportpersonal beschrieben. Die (sportart-) spezifischen Anforderungen an jede Funktionsstelle unterscheiden sich zum Teil erheblich und können hier nicht umfassend beschrieben werden. Die SV müssen diese Anforderungen definieren und den Anforderungen entsprechend ausgebildetes Personal einstellen und das vorhandene Personal durch gezielte Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die relevanten Einsatzbereiche qualifizieren.

Die schnellen Entwicklungen des internationalen Spitzensports haben intensive Auswirkungen auf die Trainingsmethodik, organisatorische Abläufe, den Wettkampfkalender, die Administration etc. Vor diesem Hintergrund sind die Spitzenverbände angehalten, Leistungssportpersonal zu regelmäßiger Fort- und Weiterbildung zu verpflichten. Grundsätzlich fordert der DOSB analog zur Lizenzverlängerung bei A-Lizenzinhabern, dass alle zwei Jahre eine Bildungsmaßnahme absolviert werden muss. Um den Besonderheiten eines Olympiazklus Rechnung zu tragen, sollen die Bildungsmaßnahmen in einem Vierjahreszeitraum entsprechend der beruflichen Belastung variabel und nicht starr alle zwei Jahre umgesetzt werden.

Die Bildungseinrichtungen Trainerakademie Köln des DOSB (TA) und Führungs-Akademie des DOSB (FA) bieten ein breites Spektrum an Inhalten und Themen an. Darüber hinaus sind von den Spitzenverbänden gezielt Bildungsanbieter zu identifizieren und/oder Bildungsmaßnahmen zu organisieren, die das Portfolio von TA und FA um die notwendigen Bausteine ergänzen.

4.2.1 Trainerakademie Köln des DOSB

Die TA ist als eigenständige Berufsakademie im dynamischen Umfeld des Leistungssports das nationale Kompetenzzentrum für Trainerbildung des DOSB. Durch persönliche Begleitung und eine praxis- und kompetenzorientierte Aus- und Fortbildung, die klar an der Berufstätigkeit der Trainer im Leistungssport ausgerichtet ist, werden Trainer in ihrer Entwicklung gestärkt und etablieren langfristige Verbindungen und Netzwerke. Als Teil des wissenschaftlichen Verbundsystems im Leistungssport in Deutschland arbeitet die TA eng mit dem IAT, dem FES, der FA sowie den OSP zusammen.

Mit Hilfe von Lehrbeauftragten der zentralen Institutionen des deutschen Spitzensports sowie deutscher Hochschulen und Universitäten schafft die TA das perfekte Umfeld für sportartübergreifenden Transfer sowie den Austausch neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und wertvoller Erfahrungen aus der Leistungssportpraxis der SV. Das 3-jährige berufsintegrierte Diplom-Trainer-Studium der TA führt zur höchsten staatlich anerkannten Trainerlizenz (staatlich geprüfter Trainer des Landes Nordrhein-Westfalen und Diplom-Trainer des DOSB) und ist damit fester Bestandteil des Ausbildungssystems im deutschen Leistungssport.

Inzwischen ist es möglich, über einen erfolgreichen Abschluss des Diplom-Trainer-Studiums verschiedene universitäre Abschlüsse zu erlangen. Dabei werden Kompetenzen und Leistungen, die während des Diplom-Trainer-Studiums erlangt werden, in hohem Maße anerkannt.

Zum Programm der TA gehören weiterhin umfangreiche Fortbildungsangebote, u. a. für Bundestrainer, Athletiktrainer, Nachwuchstrainer, Referenten und für *Coach Developer* sowie offene Fortbildungsreihen (z. B. up-date Trainerwissen, Ethik im Leistungssport).

Die TA besitzt einen anerkannt hohen internationalen Ruf und ist eine der „Leading Agencies“ im „International Council for Coaching Excellence“ (ICCE). In einer Reihe internationaler Verbundprojekte (u. a. International und European Sport Coaching Framework, CoachNet, International Coach Developer Framework) war bzw. ist die TA aktiv beteiligt. Sie arbeitet darüber hinaus aktiv im „Europäischen Netzwerk der Akademien des Sports“ (ENdAS) mit.

Die TA wird vom BMI, der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen und dem DOSB gefördert.

4.2.2 Führungs-Akademie des DOSB

Die FA ist die zentrale Einrichtung im DOSB für Führungskräfte auf nationaler und regionaler Ebene zu Fragen des Sportmanagements und der Sportentwicklung.

Ihr Anliegen ist es, die Professionalität im organisierten Sport zu fördern, indem sie

- Führungskräften aktuelle Managementkenntnisse vermittelt,
- die Mitgliedsorganisationen bei ihrer Entwicklung kompetent berät,
- einen bundesweiten Austausch erfolgreicher Konzepte und Projekte in den Bereichen Sportentwicklung und Sportmanagement fördert sowie
- relevante Themen der Sportentwicklung aufbereitet und in die Sportorganisationen einbringt.

Das Angebot der FA umfasst dabei die Bereiche Weiterbildung, Beratung, Forum & Wissenschaft sowie Mitgliederservice.

Das Weiterbildungsangebot der FA orientiert sich an den aktuellen Herausforderungen des (organisierten) Sports. Ziel ist es, die Führungskräfte in ihrer Arbeit für den Sport wirksam zu unterstützen. Das Angebot umfasst Veranstaltungen im jährlichen Weiterbildungsprogramm, maßgeschneiderte Angebote zur internen Verbandsentwicklung und die internetbasierte Qualifizierung zum „DOSB-Verbandsmanager“.

Im Beratungskontext bietet die FA ihren Mitgliedsorganisationen ein vielfältiges Angebot praxisorientierter Managementberatung in Strategie- und Strukturfragen, zum Finanz- und Personalmanagement oder auch zum Marketing. Das vornehmliche Ziel ist es, die Sportverbände in ihrer Entwicklung zu stärken und sie in ihrer Arbeit für die eigenen Mitglieder, Partner und Mitarbeiter zu unterstützen.

Mit wissenschaftlichen Expertisen, der Durchführung von Evaluationen und einem gezielten Meinungsaustausch mit Experten aus Sport, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft bietet die FA im Bereich Forum & Wissenschaft Orientierung zu relevanten Fragestellungen für den organisierten Sport und schlägt so die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis.

5 Abkürzungsverzeichnis

BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BSP	Bundesstützpunkt
BT	Bundestrainer
BuPo	Bundespolizei
BVA	Bundesverwaltungsamt
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
EK	Ergänzungskader
FA	Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbunds
FES	Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten
FSL	Forschungs- und Serviceverbund für den Leistungssport
GBL	Geschäftsbereich Leistungssport
IAT	Institut für Angewandte Trainingswissenschaft
ITP	Individuelle Trainingspläne
LFV	Landesfachverband
LSB/LSV	Landessportbünde/-verbände
LT	Landestrainer
NADA	Nationale Anti-Doping Agentur
NK	Nachwuchskader
NWLS	Nachwuchsleistungssport
OK	Olympiakader
OS	Olympische Spiele
OSP	Olympiastützpunkt
PK	Perspektivkader
RTK	Rahmentrainingskonzeption
SDSH	Stiftung Deutsche Sporthilfe
SV	Spitzenverband
TA	Trainerakademie Köln des Deutschen Olympischen Sportbundes
TK	Teamsportkader
WVL	Wissenschaftliches Verbundsystem Leistungssport

6 Linkliste

Weiterführende Links für vertiefende Informationen zu einzelnen Inhaltsbereichen oder Institutionen werden nachfolgend aufgelistet:

Berufsbild „Berufstrainer/in im Sport“:

https://cdn.dosb.de/Berufsbild_Berufstrainer_in_im_Sport.pdf

Führungs-Akademie des DOSB:

<http://www.fuehrungs-akademie.de/>

Institut für Angewandte Trainingswissenschaft:

<http://www.iat.uni-leipzig.de/>

Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten:

<http://www.fes-sport.de/>

Sportmedizin (DOSB):

<https://www.dosb.de/leistungssport/gesundheitsmanagement/sportmedizin/>

Sportphysiotherapie (DOSB):

<https://www.dosb.de/leistungssport/gesundheitsmanagement/sportphysiotherapie/?dazu=>

Sportpsychologie (DOSB):

<https://www.dosb.de/leistungssport/gesundheitsmanagement/sportpsychologie/?dazu=>

Trainerakademie des DOSB:

<https://www.trainerakademie-koeln.de/>

Wissenschaft (DOSB):

<https://www.dosb.de/leistungssport/wissenschaft/>