

## Leistungssportförderung im Wandel (W. Killing, Beitrag Leistungssport)

In vielen Sportarten, in denen Deutsche Athleten und Mannschaften über Jahrzehnte sehr erfolgreich waren, zeigen sie im internationalen Vergleich rückläufige Ergebnisse, was im seit 1992 kontinuierlich schlechteren Abschneiden des Deutschen Olympiateams kulminiert (Tab.1). Berücksichtigt man die auf mehr als das Doppelte angestiegene Zahl der Wettbewerbe, ist der Erfolgsanteil Deutschlands noch einmal stärker rückläufig. 1960 wurden vom Deutschen Olympiateam fast 10 % aller Medaillen gewonnen, 2024 lag der Wert bei 3,3 %<sup>1</sup>. Interessant wäre es, die Ausnahmen zu diskutieren, z. B. Erfolge im Wintersport und im Para Sport; DDR-System bis 1990<sup>2</sup>. Doch zurück zum kollektiven Erfolgsrückgang seit der Wiedervereinigung. Der liegt nicht unbedingt am steigenden internationalen Leistungsniveau<sup>3</sup>, wie es bisweilen als Erklärung für ausbleibende Erfolge in den Medien geäußert wird.

Jahr	Austragungsorte	Wettbewerbe	Nationenzahl	Gold	Silber	Bronze	Summe
1960	Rom	150	84	12	19	11	42
1964	Tokio	163	94	10	22	18	50
1968 BRD	Mexiko	172	112	5	11	10	36
DDR				9	9	7	25
1972 BRD	München	195	121	13	11	16	40
DDR				20	23	23	66
1976 BRD	Montreal	198	92	10	12	17	39
DDR	(Boykott Afrika)			40	25	25	90
1980 BRD	Moskau	203	81				
DDR	(Boykott West)			47	37	42	126
1984 BRD	Los Angeles	237	140	17	19	23	59
DDR	(Boykott Ost)						
1988 BRD	Seoul	237	160	11	14	15	40
DDR				37	35	30	102
1992	Barcelona	257	169	33	21	28	82
1996	Atlanta	271	197	20	18	27	65
2000	Sydney	300	199	13	17	26	56
2004	Athen	301	201	13	15	20	48
2008	Peking	302	204	16	11	14	41
2012	London	302	204	11	20	13	44
2016	Rio de Janeiro	306	207	17	10	15	42
2020	Tokio	339	208	10	11	16	37
2024	Paris	329	206	12	13	8	33

Der rückläufige Erfolg (vor der Vereinigung im Vergleich BRD:DDR, Tab. 1) war auch den jeweiligen Zeitgenossen bewusst, so dass es seit den 1960er Jahren zahlreiche Analysen, Strukturmaßnahmen (Einrichtung des BAL, später BL) und Reformen seitens des

<sup>1</sup> Allerdings hat im gleichen Zeitraum auch die Zahl der teilnehmenden Nationen deutlich zugenommen, dabei viele Klein- und Kleinststaaten als Zählkandidaten, aber auch zahlreiche starke Konkurrenten Deutschlands. Seit 1996 ist die Zahl der Nationen, die bei einzelnen Olympischen Sommerspielen Medaillen gewinnen, mit 80-85 relativ konstant.

<sup>2</sup> Dass die „kleine“ DDR mit 16 Millionen Einwohnern 1988 in Seoul mehr Medaillen gewann als das vereinigte Deutschland (81 Millionen Einwohner) 1992 in Barcelona, erscheint im Nachhinein beinahe surreal und ist keineswegs nur mit flächendeckender Talentsichtung, sehr guter Leistungssportförderung und angewandter Trainingswissenschaft zu erklären.

<sup>3</sup> Auswertungen der Ergebnisse der Leichtathletik-Europameisterschaften der letzten 40 Jahre sowie Weltmeisterschaften und Olympischen Spielen seit 1992 zeigen, dass sich das mittlere Leistungsniveau, um Endläufe/-kämpfe zu erreichen, nicht wesentlich verändert hat (vergl. Killing, 2022). Das weckt Zweifel, ob sich das konditionelle und koordinativ-technische Leistungsvermögen in anderen Sportarten, in denen die Deutschen Mannschaften derzeit den Anschluss verloren haben, wesentlich erhöht hat.

Leistungssportsystems gab, in denen versucht wurde, Wege zurück an die internationale Spitze aufzuzeigen. Dies nicht zuletzt, um die öffentlichen Geldgeber zu beschwichtigen, deren politische Vertreter die weiter steigenden Ausgaben für den Leistungssport vor der Öffentlichkeit rechtfertigen mussten. Die jeweils neuen Konzepte sollten ausdrücklich „plausibel“ sein (zuletzt Bundesrechnungshof, 2023), um Politik, Medien und Öffentlichkeit gewogen zu halten, den Sport weiter und sogar stärker zu fördern. Lässt man diese Analysen und Empfehlungen Revue passieren, finden sich regelmäßig bestimmte Schlagworte wieder (Übersicht 1):

- Höhere Sportförderung
- Professionalisierung
- Zentralisierung
- Traineroffensive

Übersicht 1 Schlagworte früherer Sportreformen	
<p><b>Höhere Sportförderung</b> Immer wieder wird von den Sportvertretern darauf hingewiesen, dass die Fördermittel zu gering sein, um im internationalen Vergleich Stand zu halten. Viele Länder würden deutlich mehr Geld für den Sport ausgeben. Vergleicht man sich früher eher mit Staatsamateuren in Russland und China oder dem Förderprogramm Großbritanniens von 2012, werden in den letzten Jahren die Hunderte-Millionen-Sportetats der amerikanischen Universitäten zum Vergleich herangezogen. Offenbar wurde diese Forderung ge- und erhört. Denn in den letzten zehn Jahren hat die öffentliche Hand ihre Sportförderung für die Verbände annähernd verdoppelt (von 51 Millionen € 2013 auf 99 Millionen € 2023, siehe Sportbericht 2023), die dem Personalaufwuchs und vermehrten Trainingsmaßnahmen, z. B. für Trainingslager und für Diagnostik-Lehrgänge, zugutekamen (Abb.1).</p>	<p><b>Zentralisierung</b> Mit dem Slogan, „die besten Athleten sollen bei den besten Trainern unter optimalen Bedingungen trainieren“, wird seit gut 50 Jahren (Lempart-Studie 1973) eine Zentralisierung des Leistungssports auf wenige Standorte gefordert, die dann personell und materiell besonders gut ausgestattet werden. Seit der Reform von 2018 wird sie auch gegen Widerstände von Athleten, Trainern, Vereinen und Landesverbänden, die ihre guten bzw. vielversprechenden Athleten bei sich behalten wollen, durchgesetzt. Ein starkes Argument ist, dass dieses Modell in einzelnen Sportarten, insbesondere im Wintersport, gut funktioniert, bei denen die Ausführung des Sports nur an wenigen aufwendigen Trainings- und Wettkampfstätten (Sprungschanze, Eisschnelllaufhalle, Bobbahn, Schießanlagen) möglich ist, so dass die „Talente“ entweder aus dem Umfeld kommen oder sich freiwillig dorthin begeben.</p>
<p><b>Professionalisierung</b> Darunter versteht man ganz allgemein ... <i>„... die Verlagerung von Aufgaben aus dem Bereich der Familie, Freizeit und Ehrenamt zu einer bezahlten Berufstätigkeit mit einer speziellen Ausbildung bzw. Kompetenz“</i> Der Begriff „Professionalisierung“ suggeriert, dass mehr, gar vollständige Hauptamtlichkeit im Sport in jedem Fall besser und damit wünschenswert sei. Die Trainer und weiteres Leitungspersonal sollen ihre Aufgaben im Leistungssport hauptberuflich bei voller Anstellung/Gehalt ausüben. Das erscheint zunächst plausibel. So hat die öffentliche Hand - unter der Auflage stärkerer Zentralisierung - erheblich mehr Geld zur Einrichtung weiterer Trainerstellen bereitgestellt. Dadurch war die Nachfrage für Trainer schlagartig deutlich größer als das Angebot. Schnell war der Arbeitsmarkt leergefegt. Um alle Stellen zu besetzen, wurden neben alten viele junge Bewerber, frisch Examinierte, z. T. Studenten vor Abschluss ihres Studiums eingestellt. Die Folge ist eine deutliche Verjüngung der Trainerschaft, aber auch des gesamten Leistungssportpersonals.</p>	<p><b>Traineroffensiven</b> Die permanente Wiederauflage der „Traineroffensive“ macht besonders nachdenklich. Offenbar haben alle früheren Bemühungen, die Trainerrolle aufzuwerten, nicht zum Erfolg geführt. Die Trainertätigkeit ist weiterhin nicht als Beruf anerkannt, Gehälter entsprechen nicht denen vergleichbarer Berufe, Verträge sind oft befristet und der mit der Tätigkeit verbundene soziale Status bleibt niedrig, wenn man nicht gerade den aktuellen Olympiasieger trainiert. Von weitergehenden Kriterien anerkannter Berufe wie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verpflichtend akademischer Ausbildung und exklusivem Stellenzugang</li> <li>- eigenem Berufsverband mit besonderen beruflichen Standards und Sanktionsmöglichkeiten</li> </ul> <p>gar nicht erst gesprochen. Da darf man fragen, was eigentlich gemacht wurde und wird? Immer neu werden „Experten“ aus den Verbänden zusammengeholt, die – ohne entsprechende Qualifikation und Erfahrung – auf dem Niveau von Plausibilitäten immer ähnliche Dinge anstoßen, die dann wieder nicht zur Besserstellung der Trainer beitragen. Wer zeichnet hier eigentlich verantwortlich?</p>

All die mit diesen Schlagworten verbundenen Reformen und Anstrengungen haben den Abwärtstrend nicht aufhalten können, vielmehr hat er mittlerweile auch Deutschlands beliebteste Sportart, den Fußball erreicht<sup>4</sup>.

Ausreichende Reflektion früherer Anstrengungen?

Bei fortgesetztem Leistungsrückgang trotz immer neuer Reformversuche ist die Frage naheliegend, warum das so ist? Waren die Reformen die falschen oder wurden sie nur nicht richtig umgesetzt bzw. wer oder was hat die Umsetzung verhindert? Das legt nahe, zu fragen, ob frühere Reformen und Maßnahmen systematisch ausgewertet wurden, ob hinterfragt wurde, was gut, was schlecht, was realistisch war, was schließlich erreicht wurde und was nicht, so dass man darauf hätte aufbauen können? Dafür, dass diese Aufbereitung nicht ausreichend stattgefunden hat, spricht einiges:

- die zuvor erwähnte Wiederholung immer ähnlicher Schlagworte, ohne sie zu hinterfragen bzw. im bundesdeutschen Kontext weiterzuentwickeln
- die starke Personalfuktuation in den Gremien, die sich mit Analysen und Reformen befasst haben, so dass hier keine Expertise und Kontinuität entstehen konnte
- das Sich-Begnügen mit Plausibilitäten statt wissenschaftlicher Analysen
- das Nicht-Erreichen konkreter Ziele wurde nicht ausreichend thematisiert (auch die Medien präsentieren lieber „Schuld“ und Schuldige, als komplexe Ursachen)
- die Verlängerung der Zeithorizonte, bis der internationale Anschluss wiederhergestellt sein soll, von früher 4-6 Jahren (z. B. BAL-Direktor Helmut Meyer anlässlich der Gründung der Olympiastützpunkte 1986) auf heute 12 und mehr Jahre (vergl. Bundesrechnungshof, 2023)

Dies zusammengenommen verdeutlicht eine gewisse Unverbindlichkeit der Reformen/n.

Umsetzungs- und Kontrollprobleme

Schon lange wird diskutiert, dass es in Deutschland nicht das Problem sei, das richtige Konzept zu finden, sondern vielmehr, es umzusetzen. Diesen Gedanken erst einmal gefasst, könnten die immer neue Reformen geradezu kontraproduktiv sein, lenken sie doch vom Umsetzungsproblem ab.

Dafür, dass es im bundesdeutschen Sport Umsetzungsprobleme gibt, spricht der Sportbericht des Bundesrechnungshofs (BRH) 2023, in dem auf eine Reihe von Missständen bei der Umsetzung der jüngsten, sogenannten PotAS-Reform hingewiesen wird<sup>5</sup>. Der BRH macht dafür das Bundesinnenministerium (BMI) verantwortlich, weil es zulasse, dass die DOSB-Vertreter in unzulässiger Weise ihre Rollen als Fürsprecher der Verbände und als Berater des BMI vermischten, so dass im Ergebnis statt einer leistungs- und potentialbezogenen Sportförderung eine bestandserhaltende Mittelverteilung stattfände. Dies belegen die Experten des Bundesrechnungshofs eindrücklich, doch liegt u. E. hier ein mehrfaches Dilemma vor:

<sup>4</sup> Im Profi-Ligenbetrieb kann das Leistungsniveau mit vielen internationalen Spielern aufrechterhalten werden, was allerdings die Bildung der Nationalmannschaft nicht einfacher macht.

<sup>5</sup> In der ursprünglichen Form basiert PotAS (=Potential-Analyse-System) auf den drei Säulen Erfolg, Nachwuchs und Verbandsstruktur. Bei der Mittelverteilung werden gemäß diesen Kriterien drei Förderstufen unterschieden: größtes, mittleres und geringes Erfolgspotential, die dann entsprechend unterschiedlich hoch gefördert werden sollten. Dieses Zuteilungsverfahren wurde schon vor Inkrafttreten durch den Bundestag dahingehend geändert, dass auch die Verbände der dritten Förderstufe eine Basisförderung erhalten. In der weiteren Folge wurde die sogenannte Transformationsregel eingeführt, nach der neben den PotAS-Ergebnissen auch die verbandseigenen Erfolgsprognosen in die Bemessung der Förderbeträge einbezogen werden.

Hauptförderer des Hochleistungssports in Deutschland ist das Bundesinnenministerium, das jährlich ca. 300 Millionen Euro für den Spitzensport zur Verfügung stellt (Abb. 1), von denen

- Ca. 200 Millionen für Sportstätten, Olympiastützpunkte, Sportforschung, Anti-Doping, nicht-olympische Verbände und weiteres eingeplant sind
- Ca. 100 Millionen Euro für die Leistungssportförderung der olympischen Verbände vorgesehen sind
- Von dieser Summe sollen 47,7 Millionen Euro potentialabhängig verteilt und 50,1 Millionen potentialunabhängig zur Finanzierung der Trainer bzw. des Leistungssportpersonals verwandt werden
- Nach Untersuchungen des Bundesrechnungshofs wird diese Vorgabe durch den DOSB unterlaufen, so dass der Anteil der tatsächlich potentialabhängigen Sportförderung nur noch einen Bruchteil der Gesamtförderung ausmacht (Abb. 1 rechts).

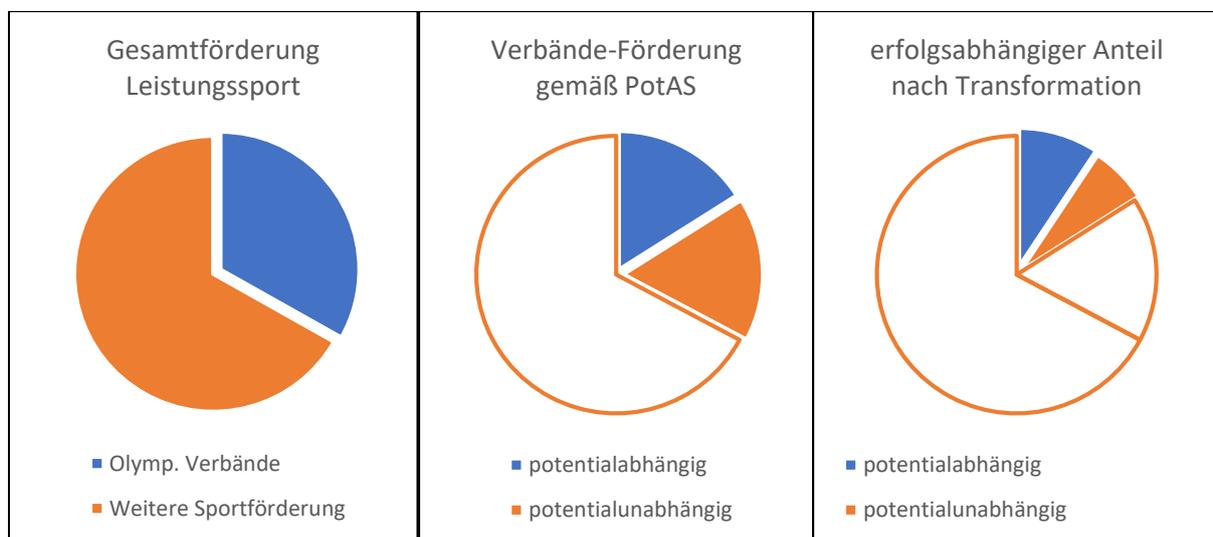


Abb. 1 Leistungssportförderung des BMI (Quelle: Bundeshaushalt 2023)

Berechtigt fragt die Öffentlichkeit bzw. der Bundesrechnungshof, nach welchen Kriterien Bundesmittel für den Spitzensport ausgegeben werden. Das generelle Vorgehen ist, dass der organisierte Sport (DOSB, Spitzenverbände) Vorschläge für die Mittelverwendung macht, die seitens des BMI auf Plausibilität geprüft werden.

U. E. reicht „Plausibilität“ zur Beurteilung sportverbandlicher Selbstkonzepte und auch zur Prüfung wissenschaftlicher Analysen wie dem sich nach wie vor in der Erprobungsphase befindenden PotAS-Modell nicht aus. Ähnlich dem Begriff „gesunder Menschenverstand“ ist „Plausibilität“ eine vorwissenschaftliche Kategorie, die angesichts des raschen gesellschaftlichen Wandels nicht mehr zeitgemäß erscheint; insbesondere, wenn die Expertise der Gutachter gering ist. Besser wären fachkompetente, wissenschaftsbasierte Konzepte, aber auch fachlich fundierte Überprüfungen. Nur, wer soll sie abgeben bzw. vornehmen?

- Haben das BMI und die föderalen Geldgeber ausreichend qualifiziertes Personal zur Beurteilung des Leistungssports? Wie rekrutieren sie ihren Mitarbeiterstab für diese Aufgaben? Zu vermuten ist, dass es ziemlich wenige sportwissenschaftlich ausgebildete, gar einschlägig erfahrene Mitarbeiter in den Ministerien gibt.
- Auch die Mitarbeiter des Bundesinstituts für Sportwissenschaft (BISp) können dieses Manko kaum kompensieren, weil sie gemäß ihrer Aufgabe, Forschungsprojekte zu

initiiieren, eine eher sportwissenschaftlich-akademische als leistungssportlich-organisatorische Expertise einbringen.

Aber die Problematik kann noch weiter gefasst werden:

- Wie hoch ist leistungssportliche Expertise im DOSB? Wieviel Personal steht hier zur Beurteilung der Leistungssportkonzepte der zahlreichen, sehr unterschiedlichen Fachverbände zur Verfügung? Welche Qualifikation und Erfahrung hat dieses Personal? Können sie für die geldgebenden Einrichtungen eine ausreichende Beraterfunktion einnehmen?<sup>6</sup> Allein die geringe Zahl der Mitarbeiter lässt hier Zweifel aufkommen.
- Selbst in den großen Fachverbänden mit ganz unterschiedlichen Disziplingruppen sind die Sportdirektoren auf qualifizierte Gutachter zur Beurteilung der einzelnen Bereiche (z. B. in der Leichtathletik einzelner Disziplingruppen) angewiesen.

Abb. 2 zeigt, dass die Prüfstrecke von der ministeriellen Ebene bis in die operative Einheit Trainer-Athlet vielstufig ist, vielleicht zu lang, als dass die einzelnen Gremien/Personen noch eine Gesamtverantwortung wahrnehmen können. Dies gilt insbesondere, wenn sie in Doppelfunktion (Fachverband und Beratergremium) tätig sind<sup>7</sup>. Die lange Kontrollstrecke weist auf ein weiteres Problem der gestiegenen Sportförderung hin, eine zunehmende Formalisierung und Bürokratisierung, die auch vom Bundesrechnungshof erkannt worden ist, der daher eine Entbürokratisierung z. B. durch Zusammenführung der Kontrollsysteme von BMI und DOSB erreichen möchte.

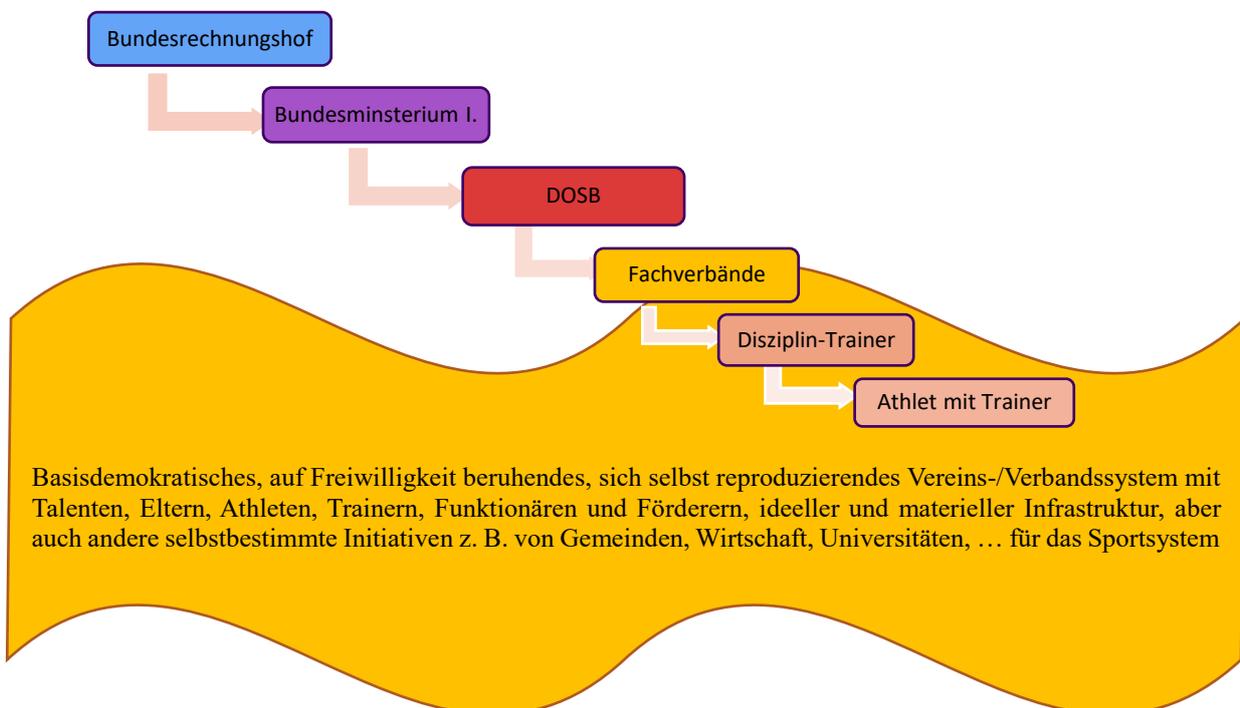


Abb. 3 Prüfkette zur leistungssportgerechten Mittelverwendung im selbstbestimmten Sportsystem (nach Killing, 2019)

<sup>6</sup> Die sogenannte Kienbaum-Studie von 2016 sah beispielsweise für das Wissenschaftliche Verbundsystem Leistungssport (WVL) viele Bruchstellen zwischen öffentlicher Sportförderung, Wissenschaftsvertretern und organisiertem Sport. Doch wurden die kritischen Ansätze damals schnell beiseitegelegt (vergl. Killing, 2019).

<sup>7</sup> Es ist naheliegend (menschlich?), dass bei den Verbandsvertretern bestandserhaltende Maßnahmen z. B. zur Sicherung der Arbeitsplätze und zum Erhalt aktuell nicht erfolgreicher Disziplinen, dominieren.

Die unzureichende Expertise der Kontrollorgane führt letztlich dazu, dass die Fachverbände selber ihre Perspektiven beurteilen (müssen) und, wie vom BRH kritisiert, die Rollenteilung Begünstigte-Prüfer aufgehoben wird. Es ist nicht überraschend, dass die Fachverbandsvertreter die Potentiale ihrer Sportarten höher einschätzen als neutrale Beobachter. Dieser Optimismus (für Trainer berufsimmanent) vernachlässigt allerdings die Entwicklungspotentiale aktueller und neuer Konkurrenz-Nationen aus Südamerika, Indien, Südostasien oder Afrika, nicht zuletzt gesellschaftliche Veränderungen in Deutschland.

#### Gesellschaftliche Trends gegen den Leistungssport

Wenn trotz aller Anstrengungen, sogar Mehraufwendungen seitens des organisierten Sports und seiner öffentlichen Förderer Leistungsniveau und Ergebnisanteile rückläufig sind, stellt sich die Frage nach (gesellschaftlichen) Entwicklungen zum Nachteil des Leistungssports. Da kommen einige in Betracht:

- Sinkendes oder gar Des-Interesse insbesondere der jüngeren Generation am Sport, an der sportlichen Leistung und am sportlichen Vergleich
- Erhebliche zeitliche Bindung junger Menschen durch intensive Nutzung mobiler Medien zulasten bewegungsaktiver Freizeit und Fitness
- Vorbehalte der Schulvertreter gegenüber einer leistungssportlichen Ausbildung der Schüler. Forderung nach Einschränkung der Bundesjugendspiele
- Wachsende Skepsis der Eltern gegen leistungssportliches Engagement ihrer Kinder aufgrund von „Hiobsbotschaften“ bezüglich Doping, Drogenkonsum, Gewalt und sexuellen Missbrauch im Sport
- Steigender Anteil Jugendlicher mit Migrationshintergrund, die keinen leichten Zugang in die deutsche Vereinskultur, zumindest in einzelne Kernsportarten finden (vergl. Borggrefe/Cachay/Mätzke, 2019, für den Handball)
- Rückläufige Mitgliederzahlen insbesondere im Jugendbereich des Vereinssports, laut DOSB-Mitgliederstatistik für 15-18jährige stark rückläufig (Abb. 3), für 7-14jährige stagnierend
- Abnehmende Teilnehmerzahlen bei Regional- und Nachwuchs-Meisterschaften
- Sinkende Bereitschaft, Ehrenämter in leistungssportorientierten Vereinen bzw. Abteilungen zu übernehmen. Viele Positionen können nicht mehr besetzt, müssen von Hauptamtlichen mitübernommen werden.
- Vielerlei Widerstände gegen eine Bewerbung Deutschlands für die Austragung Olympischer Spiele
- Z. T. stehen diese Einzelentwicklungen in einer sich verstärkenden Wechselwirkung

Einzelne der vorgenannten Aspekte werden in den Reformpapieren genannt, doch wird die gesamte Problematik u. E. nicht angemessen wiedergegeben.

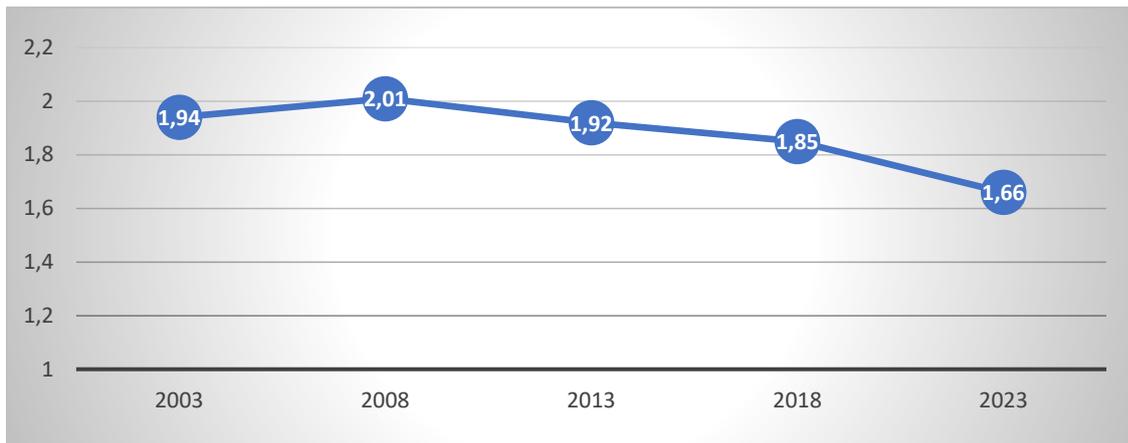


Abb. 3 DOSB-Mitglieder im Alter von 15-18 Jahren in Millionen (Quelle DOSB)

### Lösungsansätze

Was kann der organisierte Sport tun, um den aufgezeigten Abwärtstrend zu stoppen oder zumindest abzubremesen? Zunächst einmal sollen die zuvor aufgezeigten gesellschaftlichen Gegebenheiten akzeptiert und die Erwartungen hinsichtlich künftiger internationaler Erfolge Deutscher Athleten realistisch eingeschätzt und kommuniziert werden.

Nachfolgend werde weitere Überlegungen angestellt, die insbesondere auf das Bewahren wertvollen Personals und Know-hows abzielen. Eingeleitet wird dieser Teil mit einem Rückblick auf die „guten alten Zeiten“.

### Das überkommene, vermeintlich „unprofessionelle“ Modell

Angesichts der anhaltenden Misere liegt es nahe zu fragen, wie die Trainertätigkeit früher, bis in die 1980er Jahre, geleistet wurde, als Deutschland noch erfolgreich war und in den klassischen Sportarten das internationale Niveau mitbestimmte<sup>8</sup>.

Zunächst einmal war die öffentliche Sportförderung erheblich geringer als heute. Erst Mitte der 1960er Jahre, nachdem die Olympischen Spiele nach München vergeben worden waren, wurden erste, wenige hauptamtliche Bundestrainer angestellt<sup>9</sup>. Der Großteil der Trainertätigkeit im Leistungssport wurde in den Vereinen/Verbänden von ehren- und nebenamtlich tätigen Trainern geleistet, dies beginnend bei der Talentsichtung und -förderung bis in den Hochleistungssport. Diese Trainer

- kennzeichnete eine enge Sportartbindung  
über eine mehr- bis vieljährige eigene leistungssportliche Laufbahn  
mit fließendem Übergang in die Trainertätigkeit
- waren an ihre Heimatvereine langjährig und eng gebunden  
und mit den Gepflogenheiten ehrenamtlicher Sportführung gut vertraut
- hatten Hauptberufe, in denen sie erfolgreich waren,  
und die sie vom Erfolg ihrer Athleten unabhängig hielten
- verfügten über ein ausgeprägtes Organisationstalent/-bereitschaft, schon allein, um  
Beruf und Trainertätigkeit (Familie, weitere Engagements) miteinander zu verbinden

<sup>8</sup> Beispielhaft haben wir die Erfolgsstatistik im 400-m-Lauf bzw. der 4x400-m-Staffel der letzten Jahrzehnte ausgewertet, die sichtbar macht, wie groß die Erfolge waren und wie dramatisch sie in den letzten beiden Jahrzehnten abgenommen haben (Killing, 2020).

<sup>9</sup> Die ersten Bundestrainer (nomen est omen) wurden beim Bundesinnenministerium angestellt, mit erheblich besseren Sozialleistungen als sie heute durchschnittlich von den Verbänden gewährt werden. Diese Regelung hat das BMI auslaufen lassen, so dass es heute nur noch bei den Verbänden angestellte Trainer gibt.

- hatten z. T. einschlägige Ausbildungen (als Lehrer, Sportlehrer, Sportwissenschaftler)
- konnten durch ihre Berufstätigkeit in Schulen und Universitäten talentierte Kinder, Jugendliche und Studenten sichten und an den Wettkampfsport heranführen
- übten nicht selten Berufstätigkeiten mit leitenden Funktionen aus, die ihrer Tätigkeit im Sport zugutekamen
- brachten ihre berufliche Ressourcen und Netzwerke für den Sport ein
- waren als sportlich und beruflich erfolgreiche Personen Vorbilder für ihre Sportler
- ließen sich im Rahmen ihrer zeitlichen Möglichkeiten aus- und fortbilden<sup>10</sup>
- verstanden ihr Sportengagement als Hobby oder sogar als Berufung

Aus diesem Selbstverständnis heraus arbeiteten neben- und ehrenamtliche Trainer überaus engagiert, leisteten neben ihrem Hauptberuf nicht selten mehr als 1.000 Stunden pro Jahr (!) im Training und Wettkampf (vergl. die sogenannte Muckenhaupt-Studie, 2012). Nicht zuletzt waren sie sehr erfolgreich (Tab. 1). Diese ehren- und nebenamtlich tätigen Trainer bildeten die große Majorität im Sport ausmachten und auch alle weiteren leitenden Funktionen im Sport ehrenamtlich betrieben wurden, blieb den wenigen Hauptamtlichen der ersten Stunde (bis in die 1980er Jahre) nichts anderes übrig, als das Sportverständnis und Arbeitsethos der Ehrenamtlichen zu übernehmen, wonach „Sport als schönste Nebensache der Welt“ betrieben wurde.

Ist es nun Zufall, dass die beiden (bis heute) letzten Leichtathletikweltmeister M. Mihambo, 2019/22 (Trainer bis 2020 R. Weber<sup>11</sup>), und N. Kaul, 2019 (Trainer beide Eltern) und die aktuelle Olympiasiegerin Y. Onguleye (Trainerin I. Manke-Reimers) von nebenamtlich tätigen Trainern ausgebildet und betreut wurden, auf die die vorgenannten Kriterien zutreffen? Sie belegen zumindest, dass das „alte Trainermodell“ auch heute noch funktioniert.

#### a. Die Ressource der „Nebenamtlichen“ zurückgewinnen

Indem der Sport nach diversen Reformen immer „professioneller“, sprich hauptamtlicher geworden ist, drohen ihm die Menschen verloren zu gehen, die ein hohes Sportengagement aus einer gesicherten anderen Berufstätigkeit leisten (wollen) und denen es gelingt, ihr Berufs- und Sportengagement zu einem Mehrwert zu verknüpfen. Daher ist unsere Empfehlung<sup>12</sup>, gezielt nebenamtlich tätige Trainer zu fördern, indem

- ihre Erfahrungen, Kompetenz und Tüchtigkeit (an-) erkannt werden
- sie in den Leistungssportbetrieb integriert, statt ausgegrenzt werden
- ihr Zeitmanagement bezüglich Berufs- und Sportengagement (z. B. durch die Laufbahnberater) unterstützt wird
- ihre beruflichen Verbindungen für den Sport genutzt werden
- sie nicht durch zeitintensive Trainerausbildungen abgeschreckt werden
- die Zielvorstellung „Vollprofessionalisierung“ des Leistungssports überdacht wird

<sup>10</sup> Beachte: das heutige C-, B- und A-Trainermodell mit 120-60-90 Lerneinheiten wurde in den 70er Jahren für nebenamtliche Trainer konzipiert. Eine Ausweitung der Ausbildung auf ein Mehrfaches der Mindeststundenzahl, wie es von einigen großen Verbänden praktiziert wird, hält beruflich ambitionierte nebenamtliche Trainer eher von den entsprechenden Ausbildungen fern (was bedauerlich ist).

<sup>11</sup> Ihren Olympiasieg und ihre zweite Weltmeisterschaft erreichte M. Mihambo mit einem neuen, hauptberuflich für den Verband tätigen Trainer (U. Knapp).

<sup>12</sup> Unter der Perspektive muss auch die aktuelle Entwicklung in den Verbänden bedacht werden, wonach die Gesamt- und finanzielle Verantwortung weg von den Präsidien (die dann zu Aufsichtsräten werden) auf die leitenden Mitarbeiter der Verbände (z. B. Generalsekretär, Sport- und Finanzdirektor), die zu hauptamtlichen Vorständen befördert werden, übertragen wird. Es ist zu prüfen, ob sportbegeisterte und -kompetente, beruflich gut vernetzte Menschen (Winkler u. a., 1985) auch unter den neuen Bedingungen motiviert sind, ihre Expertise und Kontakte für die Sportentwicklung einzubringen?

### b. Dezentrales Sportengagement „pflegen“

In den Sportarten, die mehr oder weniger überall betrieben werden können, dazu zählen viele Ball-, Rückschlag- und Kampfsportarten, Schwimmen, Leichtathletik, aber auch der Radsport, müssen nicht nur die Vorteile, sondern auch die „Kosten“ einer erzwungenen Zentralisierung bzw. Delegation talentierter Athleten an Stützpunkte auch bedacht werden:

- Beeinträchtigung gewachsener Sportstrukturen am Heimatstandort der Athleten (Sportstätten-erhalt, -entwicklung, regionale Sponsoren)
- Demotivation der abgebenden Trainer und deren Teams (Auswirkungen auf Talentsichtung und -förderung, Durchführung von Wettkämpfen)
- Stress für den jungen Sportler aufgrund des Standortwechsels (Schulwechsel, Freunde verlieren, seltener Kontakt zur Familie, ...) <sup>13</sup>
- Risiko des Scheiterns der Zusammenarbeit der Athleten mit neuem Trainer

Angesichts der schrumpfenden Talentbasis sind diese Verluste möglichst zu vermeiden.

Trotz des Zentralisierungsgebots bilden sich auf freiwilliger Basis in den nicht standortgebundenen Sportarten immer wieder neue dezentrale Leistungsgruppen, Abteilungen und Vereine, z. T. auch als „Nester“ bezeichnet, die dann in eine „gesunde“ Konkurrenz zu den bisherigen Leistungszentren bzw. Vereinen treten. Die Aussicht, konkurrenzfähig zu werden, ist die Antriebskraft jedes neuen Vereins <sup>14</sup> bzw. allgemeiner jedes neuen Unternehmens!

Zu ergründen ist, was Take-Off-Momente für solche Nester sind, welche „Zutaten“ es braucht, damit dezentral Spitzensport entsteht. Bei der schon genannten Malaika Mihambo in Oftersheim war es ein engagierter Trainer (im Hauptberuf Lehrer), der eine erste, gut funktionierende Trainingsgruppe um die künftige Spitzenathletin herum aufbaute. Später band er weitere Experten wie Athletik-Trainer, Physiotherapeuten und Ärzte ein (ebenfalls alle nebenamtlich), die gemeinsam ein guter Teamspirit pflegten <sup>15</sup>.

Bei allen Vorteilen zentraler Sportzentren sollte die Eigenmotivation solcher Trainer, ja „Macher“ zur Entwicklung des Leistungssports in ihrem Wirkungskreis erhalten/gefördert werden.

### c. Verbindliche Mentorensysteme einführen

Zuvor wurde auf den deutlichen Stellenaufwuchs im Trainerbereich seit 2018 hingewiesen. Der Verjüngung der Trainerschaft kann man vieles Positive abgewinnen:

- junge Kollegen bringen den aktuellen Wissensstand der Hochschulen mit
- sie sind unbelastet von alten Konflikten und Vorurteilen
- sie sind belastbar, motiviert und sie haben eine lange Arbeitszeit vor sich.

Zugleich sind Berufsanfänger sowohl für die konkrete Tätigkeit wie das umgebende Handlungsfeld unerfahren. Daher ist eine intensive Einarbeitung erforderlich, bis sie ihre

---

<sup>13</sup> In der DDR wurde die Delegation an die Sportschulen von Sportlern, ihren Eltern und alten Trainern als Auszeichnung und Karriereschritt verstanden. Diese Wahrnehmung ist unter gesamtdeutschen Verhältnissen nicht wiederholbar. In den kleineren Nachbarländern wie der Schweiz oder den Niederlanden sind die Entfernungen zu den Stützpunkten geringer (z. B. Papendal/Niederlande, siehe Meuwly, 2023), so dass die Sportler in ihren heimatlichen Sozialstrukturen verbleiben können.

<sup>14</sup> Das Fechtzentrum im Tauberbischofsheim, von Trainer und Manager Emil Beck (zunächst Frisör) ins Leben gerufen, beschäftigte in der Hoch-Zeit über 70 Mitarbeiter, ist das wohl durchschlagendste Beispiel für ein ursprünglich ehrenamtliches Engagement.

<sup>15</sup> Ähnliche Start-Situationen, bei denen anfangs oft institutionelle Hindernisse überwunden werden mussten, die das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkten, fanden wir bei vielen Meistertrainern in der Leichtathletik (Killing 2021-23)

Aufgaben eigenständig erfüllen können. Oftmals gelingt das auf informellem Wege nicht optimal. Entsprechend dauert es länger, bis sie aus eigener Kraft voll funktionsfähig sind (oder scheitern). Daher wird angeregt, in der Leistungssportpraxis die Übergabe von Aufgaben (Dienstgeschäften) stärker zu institutionalisieren, ja sie verpflichtend zu machen<sup>16</sup>. Hierfür sollten die ausscheidenden Trainer (mit pädagogischer Ader) als Mentoren gewonnen werden (statt, dass sie ins Ausland abwandern). Umgekehrt müssen ihre Nachfolger verpflichtet werden, die Erfahrungen ihrer Vorgänger zu nutzen, daran anzuknüpfen und damit die Chancen für eine erfolgreiche Arbeit zu vergrößern.

Was für die Trainer gilt, trifft auch auf ihre Ausbilder zu. Als der Autor vor kurzem an einer Veranstaltung für Lehrreferenten der Fachverbände teilnahm, fiel ihm das junge Alter vieler Kollegen auf. Es stellte sich heraus, dass nicht wenige Berufsanfänger oder Quereinsteiger in den Leistungssport waren. Das erscheint angesichts der Bedeutung der Lehrreferenten für die Aus- und Fortbildung der Trainerschaft problematisch. Um ihren Aufgaben gerecht zu werden, benötigen sie Erfahrung, Bewährung in der neuen Tätigkeit und daraus erwachsende Führungsstärke. Anders als in der universitären „wissenschafts-basierten“ Ausbildung geht es in der verbandlichen „Trainingslehre-basierten“ Ausbildung der Trainer zu einem erheblichen Teil um die Weitergabe von Erfahrungen an jüngere Trainer (Meisterlehren, Killing, 2022-23). Trainerische Erfahrungen müssen als wichtige Eigenleistung des organisierten Sports anerkannt und neben wissenschaftlichen Erkenntnissen als tragende Säule von Aus- und Fortbildung genutzt werden (Rudolf, 2014). Dazu müssen die Lehrreferenten:

- erfahrene Trainer als Referenten für die Ausbildung gewinnen<sup>17</sup>
- bei der Erfahrungsweitergabe „Richtiges“ bzw. „Verallgemeinerbares“ von Unwichtigem bzw. nur im Einzelfall Tauglichen unterscheiden lernen

Diese Aufgaben sind von Berufsanfängern ohne eigenes leistungssportliches Know-how, gar ohne Sportartbindung alleine nicht zu leisten. Vielmehr gehören erfahrene Trainer-Ausbilder an ihre Seite. Durch ausreichende zeitliche Überlappungen von ausscheidenden und einsteigenden Lehrkräften kann der Know-how-Transfer sichergestellt und verbessert werden.

#### d. Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse

Auch die den Leistungssport begleitenden Wissenschaftler, sei es als Bundestrainer Wissenschaft, sei es als betreuende OSP-Trainingswissenschaftler oder als für den Leistungssport tätige universitäre Wissenschaftler, sollten, ja müssen auf den Erkenntnissen ihrer Vorgänger sowie der sportartspezifischen Trainingslehren aufbauen und nicht versuchen, „das Rad immer neu zu erfinden“. Hier hat u. E. das BISp als Auftraggeber der leistungssportorientierten Forschung eine Kontrollfunktion<sup>18</sup>.

Wenn aber bei neuen Forschungsaufträgen frühere Ergebnisse unberücksichtigt bleiben, weil man sie nicht kennt oder weil es im wissenschaftlichen Diskurs nicht angesagt ist, auf alte deutschsprachige Untersuchungen zurückzugreifen, so dass neuere Untersuchungen zu

<sup>16</sup> Vor einigen Jahren haben wir dazu den Begriff „Trainerreferat“ eingeführt (Killing, 2011), in dem der neue Trainer in seinen ersten Arbeitsjahren systematisch auf verschiedenen Wegen (Ausbildung, Hospitationen, Mentoren, Bewertung) auf die konkrete Tätigkeit vorbereitet wird.

<sup>17</sup> Die Einbindung erfolgreicher Trainer in Lehraufgaben ist nicht einfach, weil das Selbstverständnis der Trainer selten ein lehrend-akademisches, sondern meist ein anleitend-praktisches ist (vergl. Muckenhaupt et al., 2012)

<sup>18</sup> Schon zu früherer Zeit hat sich der Autor dafür ausgesprochen, dass erfolgsversprechende wissenschaftliche Ergebnisse durch Kontrolluntersuchungen anderer Universitäten oder Institute überprüft werden (Killing, 2005). Das wurde damals mit Hinweis auf die Statuten des BISp abgelehnt, wonach gleiche Forschungsaufträge nicht zweimal vergeben werden dürften. Diese Regel sollte man überdenken. Warum lässt man das PotAS-Modell nicht durch andere Forscherteams prüfen, gegebenenfalls optimieren. Diesbezügliche Angebote hat es schon gegeben, z. B. Digel, H. und Granacher, U. (2022).

Ergebnissen mit geringerer Reichweite/Aussagekraft als alte kommen, dann wird der Zweck, die Erkenntnis für die Leistungssportpraxis voranzutreiben, unterhöhlt. Hier sind die Mitarbeiter des BISp gehalten, bei jedem Forschungsprojekt die Ergebnisse früherer Forschungen auf diesem Gebiet, insbesondere vom BISp finanzierten, den Forschenden bekannt zu machen, damit diese sich in Forschungstraditionen stellen und darauf aufbauen können.

#### e. Kompetente Leitungs- und Kontrollinstanzen

Zuvor hatten wir auf den vielschrittigen Prozess zur Prüfung der leistungssportbezogenen Ausgaben aufmerksam gemacht und die Frage nach den leistungssport-fachlichen Kompetenzen auf den verschiedenen Ebenen gestellt. Wenn einzelne Handlungsträger gleich auf mehreren Ebenen tätig werden, zugleich ausführende und Kontroll-Funktionen haben, sind Interessenkonflikte nicht zu vermeiden.

Um dieses Dilemma zu überwinden, möchte das BMI eine „unabhängige Sportagentur“ zur Umsetzung der Strukturreformen einsetzen. Dies klingt logisch, um nicht zu sagen „plausibel“. Doch kann sichergestellt werden, dass das Personal gleichermaßen fachkompetent wie frei von Interessenkonflikten agiert? Der Blick in die Geschichte der Sportreformen zeigt, dass das nicht so einfach ist, da entsprechendes Personal eigentlich nur in der Leistungssportpraxis (Sportverbänden, OSPs, IAT, ...) zu finden ist. Erst wenn diese von ihren vorigen Aufgaben/Stellen entbunden würden, könnten sie ihre Expertise ganz in den Dienst der nationalen Sportstrukturentwicklung stellen.

#### f. Verantwortung des BMI

Nachdem viele Versuche, den Leistungssport zu reformieren und internationale Erfolgsanteile zurückzugewinnen, nicht erfolgreich waren, ist seitens der öffentlichen Hand zu überlegen, das BMI selber stärker in die Verantwortung zu nehmen.

Trainer und weiteres Leistungssportpersonal nehmen im internationalen Sportvergleich „hoheitliche“ Funktionen wahr und werden faktisch lebenslang vom BMI finanziert. Warum sie nicht wieder beim BMI anstellen, wie es in anderen Ländern geschieht? Dann wäre der Geldgeber zugleich Anstellungsgeber mit viel größerer Weisungsbefugnis. Das „Spiel über Eck“, sprich die Verbände, wäre vorbei. Reibungsverluste wie die jüngst durch den BRH aufgedeckten würden entfallen, denn das BMI wäre selber für die Steuerung und Regelung des Leistungssports zuständig und müsste sich entsprechend personell aufstellen.

Welche Folgen das für das Abschneiden Deutscher Mannschaften im internationalen Wettbewerb hätte, kann hier nicht seriös beantwortet werden. Immerhin würde die berufliche Situation der Trainer grundlegend verbessert. Die Verbände bräuchten nicht mehr als „Subunternehmer“ zu fungieren und ihren Trainern z. T. prekäre Arbeitsbedingungen zuzumuten. Die wären vielmehr im öffentlichen Dienst beschäftigt, hätten mit ver.di erstmals eine professionelle Vertretung, die berufliche Standards (Qualifikation, Zugang, Arbeitsbedingungen, Gehälter, Sozialleistungen) ordentlich regeln würde.

Trotz der Vorteile für die leistungssportliche Arbeitnehmerschaft erscheint das Modell des staatlichen Leistungssports unter bundesdeutschen Verhältnissen als Utopie. Umso wichtiger bleibt die Optimierung der innersportlichen Abläufe.

#### Quellen:

Borggreve, C., Cachay, K. und Mätzke, G. (2019): *Weltmeister werden mit Euch! Aber wie? Eine Studie zum Problem der Unterrepräsentanz von Spielerinnen und Spielern mit Migrationshintergrund im Handball*. Hofmann

- Bundesrechnungshof (2023): *Ausgewählte Aspekte der Reform des Spitzensports. Potentialorientierte Verbändeförderung*. Bericht an das Bundesministerium des Inneren und für Heimat. 26. Okt. 2023
- Büsch, D., /Heidemann, B., Rebel, M., Wendt, R., Horn, A. und Granacher, U. (2018): *Ein Jahr PotAS-Kommission. Ziele, Aufgaben und ein aktueller Zwischenstand*. In: Leistungssport (3), 4-9
- Digel, H. und Granacher, U. (2022): *Streitforum: PotAS - ein lernendes System*. In: Leistungssport 2, 21-25
- DOSB (2013): *Analyse der XXX. Olympischen Spiele London 2012*. In: Leistungssport (1) 6-19
- Deutscher Sportbund Bereich Leistungssport (1998): *Nationales Spitzensportkonzept*. In: Leistungssport (1) 31-36
- Holz, P. (1987): Ein Berufsbild für Landestrainer. In: Haag, H. und Heinemann, K.: *Berufsfeld Sport - Texte zu Tätigkeitsfeldern und Berufschancen*. Hofmann, Schorndorf, 220-243
- Kassner, S. und Seidel, I. (2024): *Personalentwicklung im Leistungssport: Ein strategischer Game-Changer*. In: Leistungssport (1) 30-33
- Kienbaum-Studie (2016): unveröffentlicht, hier nach Killing (2019)
- Killing, W. (2002): *Der Trainerberuf in der Krise*. Leistungssport (3) 49-54
- Killing, W. (2005): *Sportwissenschaft und Leistungssport*. Leistungssport (4), 10-16
- Killing, W. (2011): *Trainerreferat für Verbandstrainer*. In: Leistungssport (3) 9-13
- Killing, W. (2019): *Evaluation sportwissenschaftlicher Unterstützungsleistungen im Spitzensport*. Strauss, Köln
- Killing, W. (2020): *Lehren der Langspint-Vergangenheit*. In: Leichtathletiktraining (5) 26-33
- Killing, W. (2021): *Meisterlehren: 18 Einzelporträts (9+10) sowie (11), (12) sowie (1/2022)*
- Killing, W. (2022): *Was bleibt vom Jubel? Wie die Ergebnisse von München einzuordnen sind*. In: Leichtathletiktraining (10+11): 40-49
- Killing, W. (2022/23): *Meisterlehren: Was wir von erfahrenen Trainern lernen können*. In: Leistungssport (5) 10-18, (6), 20-24, (1) 44-47, (2) 33-37, (3) 43-45
- Krüger, F. und Endlich, L. (1984): *Zusammenfassende Auswertung der Olympischen Spiele von Los Angeles*. In: Leistungssport (5), 59
- Krüger, F. und Endlich, L. (1988): *Zusammenfassende Auswertung der Olympischen Spiele von Seoul*. In: Leistungssport (6), 19-24
- Lempart, T. (1973): *Die XX. Olympischen Spiele. Probleme des Hochleistungssports*. Bartels & Wernitz
- Lempart, T. (1979): *Probleme des Hochleistungssports. Olympische Analyse Montreal 1976*. Bartels & Wernitz
- Meywly, L. (2023): *Über Papendal, Femke Bol und polarisiertes Training*: In: Leichtathletiktraining (4), 40-45
- Muckenhaupt, M., Grehl, L. und Lange, J. (2012a): *Wissenskommunikation und Wissensmanagement im Leistungssport*. Hofmann, Schorndorf
- Nordmann, L. (2023): *Anerkennung, Wertschätzung und Ausbildung von Trainerinnen und Trainern in Deutschland – Positionen der Trainerakademie Köln des DOSB*. In: Leistungssport, 1, 5-6
- Rudolf, K. (2014): *Anforderungen an den Trainer*. In: Madsen, Reischle, Rudolf und Willke (Hrsg.): *Wege zum Topschwimmer*, Hofmann, 264-276
- Straub, G. (2022): *Zwischen Aufbruch und Abschied: DOSB-Leistungssportkonferenz*. In: Leistungssport 6, 4-7
- Winkler, J., Karhausen, R. und Meier, R. (1985): *Verbände im Sport*. Hofmann.