



**Prof. Dr. Dr. Matthias Lochmann präsentierte auf dem ITK 2008 das „Foot PASS Deutschland Verbesserungsverfahren“, welches als Instrument der Zertifizierung und Verbesserung der Leistungszentren dient.**

#### **Talent, Leistungszentren, Talententwicklung**

Drei Bezeichnungen, die täglich im Arbeitsfeld der Nachwuchsförderung gebraucht werden. Dabei übernehmen die dort handelnden Personen eine entscheidende Aufgabe. Auf dem Weg vom Talent zum kompetenten Spieler (Profi) im Hochleistungsfußball haben Leistungszentren einen bedeutenden Stellenwert für den einzelnen Spieler. Die Qualität und das Zusammenspiel im Leistungszentrum begünstigt die Spielerentwicklung. Hieraus ergibt sich die Verantwor-

## **Die Zertifizierung der Leistungszentren 2007-2008**

*Hugo Schoukens, Jo Van Hoecke (beide Double PASS bvba Projektleitung Foot PASS Deutschland), Stefan Simm (Projektmanager und Prüfer Foot PASS Deutschland), Matthias Lochmann (Prüfer und Referent Foot PASS Deutschland)*

tung, zugleich auch die Chance, für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen und optimale Bedingungen im Trainings- und Wettkampfbetrieb. Die Zertifizierung der Leistungszentren erhebt nun aktuelle, individuelle Qualitätsstände und unterstützt diesen Entwicklungsprozess nachhaltig. Die *Foot PASS Deutschland* Zertifizierung wurde mit diesem Auftrag eingeführt.

#### **Rückblick**

Im Jahr 2006 entschlossen sich der Deutsche Fußball-Bund (DFB) und die Deutsche Fußball Liga (DFL), die Leistungszentren (LZ) der Bundesliga und 2. Bundesliga einer Qualitätsprüfung zu unterziehen. Die LZ sollten insbesondere von unabhängigen Fachleuten zertifiziert werden. Die belgische Firma *Double PASS bvba – Quality in Sports* – aus Anderlecht (Brüssel) wurde mit der Aufgabe betraut. *Double PASS bvba* ist im

Qualitätsmanagement im Sport und in der Nachwuchsförderung spezialisiert. Zahlreiche Projekte im Fußball und in anderen Mannschaftssportarten wurden bereits in verschiedenen Ländern erfolgreich verwirklicht.

#### **Motivation und Ziele**

Die Motivation der Zertifizierung ergibt sich aus den originären Zielen des DFB/DFL und seinen Lizenzvereinen (Vereinen), nämlich talentierte Spieler unter optimalen Bedingungen zu entwickeln – Ausbildung zu Lizenzspielern – und Verbesserungspotenziale auszuschöpfen.

Das Ziel der Zertifizierung bestand einerseits darin, individuelle Analysen für jedes Leistungszentrum (Stärken-Schwächen-Analyse) zu erstellen und damit den Ist-Zustand des Qualitäts- bzw. Leistungsmanagements (Chappelet & Bayle 2005) aller Leistungszentren zu erfassen. Anderer-

### **Double PASS bvba**

#### **Aufgabe**

Die Nachwuchsförderung im Sport zertifizieren und fachlich unterstützen

#### **Vision**

Nachhaltige Qualitätsverbesserung und Effektivitätssteigerung der Nachwuchsförderung im Sport

#### **Projekte**

Foot PASS Deutschland, Dexia Foot PASS Belgien, Ice Hockey PASS Finnland, Korf PASS, Basket PASS, Foot PASS Finnland

*Double PASS bvba: Aufgabe, Vision, Projekte.*

### **Foot PASS Deutschland Kreis**



[www.dfb.de](http://www.dfb.de)



[www.dfl.de](http://www.dfl.de)



[www.doublepass.com](http://www.doublepass.com)

- Helmut Sandrock
- Matthias Sammer
- Ulf Schott
- Andreas Schwinn
- Jörg Daniel
- Bernd Stöber
- Holger Hieronymus
- Andreas Nagel
- Rolf Rüssmann
- Hugo Schoukens
- Jo Van Hoecke
- Stefan Simm

*Foot PASS Deutschland: die Säulen des Projekts.*



seits sollte mit den Ergebnissen die Grundlage für eine systematische Optimierung der Arbeit in den Leistungszentren geschaffen werden. Das PASS-Verbesserungsverfahren unterstützt die Vereine gezielt in ihrem Entwicklungsprozess.

Verfahren und Systematik werden in der nachfolgenden Ausführung grundlegend erläutert. Ergebnisse zum Zertifizierungsverfahren, globale Ergebnisse und Ergebnisse zu der Durchlässigkeit/Effektivität aus der Zertifizierung 2007-2008 (Vereins-ergebnisse) sowie die Fortführung der Zertifizierung werden dargestellt.

**Foot PASS Deutschland**

Dem Entschluss zur Ein- und Durchführung der Zertifizierung der Leistungszentren folgte eine intensive Vorbereitungsphase. Für das Prozedere wurde eigens das Gremium *Foot PASS Deutschland* mit Experten aus der DFL, dem DFB und Double PASS installiert. In diesem Gremium werden die Voraussetzungen geschaffen, um das relevante Knowhow der einzelnen Institutionen, Vereine (LZ) und Experten zusammenzutragen und daraus praxisingängige, tragfähige Entscheidungen für das Zertifizierungsverfahren zu treffen.

Das *Professional Academy Support System (PASS)* bildet als spezifisches Instrument die Basis für die Untersuchung der Leistungszentren. Das PASS-Instrument ist durch sieben Qualitätsdimensionen und eine „Performance Management“-Dimension gekennzeichnet.

**Adaption des PASS-Instruments.**

Dieses System wurde durch das *Foot PASS Deutschland* Gremium, in Kooperation mit ausgewählten Experten, in einem eineinhalbjährigen Prozess an die deutschen Gegebenheiten angepasst. Zugleich wurde der Anpassungsprozess von den Leitern der Leistungszentren unterstützt. Pilotstudien und Tiefeninterviews in den Lizenzvereinen sicherten die Objektivität und Praxisingängigkeit in einem abschließenden Entwicklungsschritt ab. Die adaptierte Version *Foot PASS Deutschland* wurde als spezifisches Instrument für die Zertifizierung 2007-2008 eingesetzt.

**Acht Dimensionen, Subdimensionen und Kriterien**

Es wurden die nachfolgenden sieben Qualitätsdimensionen (1-7) und die „Performance Management“-Dimension untersucht (Schoukens & Van Hoecke 2005):

- Verwaltungspolitik und Strategie,
- Organisation,
- Basisprodukt: Fußballausbildung,
- Unterstützung,
- Internes Marketing und Personalverwaltung,
- Externe Verbindungen und Anwerbung,
- Infrastruktur und
- Effektivität.

Diese acht Dimensionen setzen sich aus jeweils mehreren Subdimensionen und den darin enthaltenen Kriterien zusammen. Insgesamt enthält das *Foot PASS Deutschland* Instrument über 200 Kriterien.



*Foot PASS Deutschland wurde gegründet, um die Qualität der Leistungszentren zu überprüfen und erhöhen.*

**Wertung, Prüferteam, geprüfte Leistungszentren**

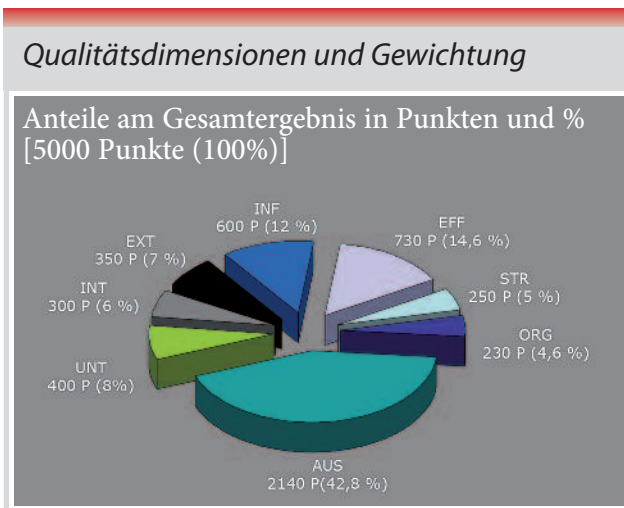
Die einzelnen Dimensionen haben eine unterschiedliche Gewichtung und ergeben einen maximalen Score von 5.000 Punkten. Die Prüfung der Leistungszentren wurde von einem sechsköpfigen Prüferteam und einer zweiköpfigen Projektleitung durchgeführt. Drei Prüferteams bestehend aus jeweils zwei Prüfern untergliederten sich in die Regionen Nordost, West und Süd.

39 Leistungszentren wurden insgesamt überprüft, davon 36 in einem ersten Prüfungszeitraum von September bis Dezember 2007 und drei (Regional- und Oberligisten) während einer zweiten Prüfungsphase im März 2008. An den Prüfungen haben neben den 34 Leistungszentren der Lizenzvereine (Bundesliga und 2. Bundesliga) auch 3 Regionalligisten (1. FC Union Berlin, RW Ahlen, 1. FC Magdeburg) und 2 Oberligisten (KSV Holstein Kiel, Chemnitzer FC) teilgenommen. Zwei Lizenzvereine erhielten als Aufsteiger in die 2. Bundesliga einen Aufschub zur Prüfung.

**Ziel und Vorgehensweise**

<b>Ziel</b>	Systemisches Verbessern der Ausbildung und Bedingungen in den Leistungszentren durch:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zuverlässige objektive Erfassung der Qualität der Arbeit in den Leistungszentren (LZ)</li> <li>○ Erstellung von individuellen Analysen (Stärken-Schwächen-Analysen)</li> <li>○ Erhöhung/Optimierung der Qualität der Arbeit in den Leistungszentren</li> <li>○ Zertifizierung der Vereine mit LZ und</li> <li>○ Support mittels des PASS-Verbesserungsverfahrens</li> </ul>

Ziele und Vorgehensweise von Foot PASS Deutschland.



Foot PASS Deutschland: Qualitätsdimensionen/Gewichtung.



### Der Ablauf der Prüfungen

Zur Erfassung der Daten werden dokumentarische und praktische Prüfungen eingesetzt. Die dokumentarische Prüfung beinhaltet die Sichtung und Auswertung der eingereichten Unterlagen (Vorbereitung) und das Audit vor Ort in den Vereinen. Die Prüfungen vor Ort folgen einem Rahmenablaufplan und standardisierten Bedingungen. Dabei nehmen Interviews eine bedeutende Funktion ein. Die Ergänzung ortsgebundener Unterlagen und das Nachsichten von undeutlichen Unterlagen stellen, neben der Besichtigung der Infrastruktur, den Schwerpunkt der dokumentarischen Prüfung vor Ort. Die praktische Prüfung besteht aus standardisierten Trainings- und Wettkampfbeobachtungen (Stichproben).

### Datenerhebung und -auswertung

Die Datenerhebung und -auswertung wurde von drei Prüfer-Teams mit jeweils zwei Prüfern vorgenommen. Die erhobenen Daten wurden statistisch ausgewertet und zur Durchführung eines Clusterings herangezogen. Basierend auf dem Gesamtwert sowie der Merkmalsausprägungen in den unterschiedlichen Qualitätsdimensionen wurde hinsichtlich der Zertifizierung ein Clustering (4 Cluster) der Vereine vorgenommen.

Die Einzelergebnisse wurden den Vereinen mit einem Score und qualitativen Bericht übermittelt. Der qualitative Bericht enthielt, neben dem erhobenen Ist-Stand, auch Empfehlungen für relevante Maßnahmen in

### Beschreibende statistische Kennwerte der Untersuchung (N=36)

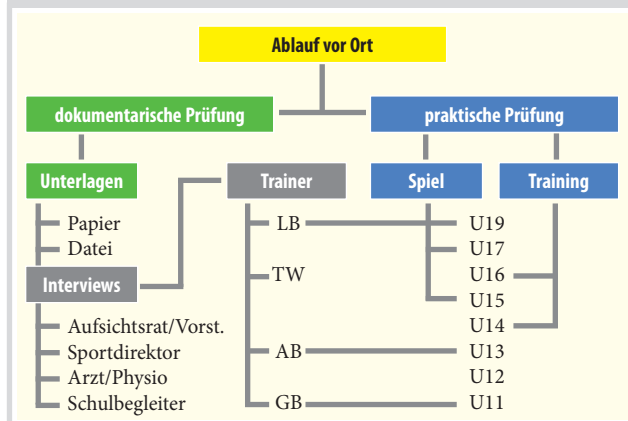
N=36	GES	STR	ORG	AUS	UNT	INT	EXT	INF	EFF
Median	55,9	75,8	55,0	52,2	55,2	44,9	59,6	64,4	55,9
Mittelwert	54,7	76,6	61,3	51,3	55,3	44,5	58,4	63,6	50,0
Max	73,5	100,0	90,2	67,8	84,2	75,7	88,0	98,4	92,5
Minimum	25,0	48,4	31,0	29,2	18,4	9,4	11,8	21,1	2,6
Standardabw	54,7	76,6	61,3	51,3	55,3	44,5	58,4	63,6	50,0
Score < 50%	12	1	10	14	12	21	14	6	17

den wichtigen Schlüsselbereichen des betreffenden Leistungszentrums (*Key Performance* Kriterien). In Post-Audits sind diese Prüfungsergebnisse und Empfehlungen auf der Grundlage des Berichts nochmals individuell mit den Vertretern des Vereins und Leistungszentrums besprochen worden. Das Gesamtergebnis der Bundesliga und 2. Bundesliga verdeutlicht den aktuellen, globalen Stand in den deutschen Leistungszentren. In allen acht Dimensionen sind entsprechende *Key Performance* Kriterien enthalten. Sämtliche Leistungszentren bzw. Vereine haben zusätzlich einen globalen Bericht zur Orientierung (Referenzwerte) überreicht bekommen. Tabelle 1 zeigt die statistischen Kennwerte der 36 Vereine, welche im ersten Untersuchungszeitraum geprüft wurden, hinsichtlich ihrer Ausprägung in den analysierten Qualitätsdimensionen. Durchschnittlich erreichten die Vereine bezüglich der Gesamtpunktzahl über alle Dimensionen gemittelt 55% der zu erreichenden Punkte. Der Verein mit dem höchsten Wert erreichte 73,5%, der Verein mit

dem geringsten Wert 25% der Gesamtpunktzahl (GES). Die höchsten Werte wurden für die Qualitätsdimensionen Verwaltungspolitik und Strategie (STR), Organisation (ORG) und Infrastruktur (INF) gemessen. Die geringsten Werte wurden in den Bereichen Basisprodukt: Fußballausbildung (AUS), Unterstützung (UNT) sowie Internes Marketing und Personalverwaltung (INT) erfasst. Auffällig ist, dass in der Dimension Effektivität lediglich 50% der Vereine einen Wert von über 50% erreichten.

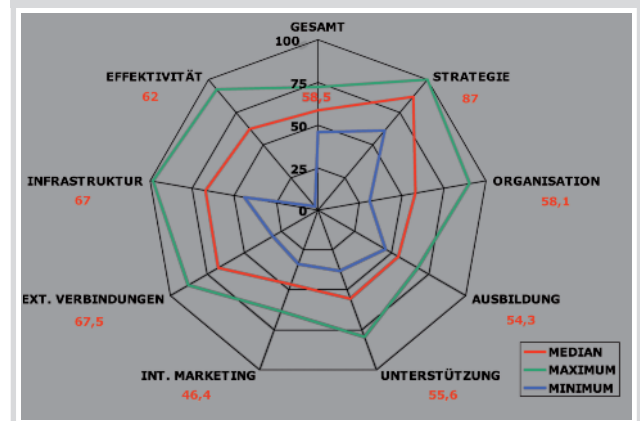
Die Ergebnisse der *Key Performance* Kriterien der Dimension 8 – Durchlässigkeit/Effektivität – verdeutlichen, wie sich der Weg der Talente in die Ligamannschaften im deutschen Profi-Fußball darstellt (Quelle siehe Download auf [www.bdf.de](http://www.bdf.de), Menüpunkt ITK 2008). Wie viele junge Spieler kommen im Lizenz- und U23-Bereich an und welche Ausbildungsdauer haben sie dabei im Verein genommen? Darüber hinaus wird die Ausbildungskontinuität in der U17 erhoben und die Teilnahme an nationalen Auswahlen (ab U18) zeigt die

### Ablauf der Prüfungen in den Leistungszentren



Der Ablauf der Prüfungen in den Leistungszentren.

### Ergebnis der Prüfungen für die LZ der 1. BL



Das Ergebnis der Prüfungen für die LZ der 1. Bundesliga.



Ausbildungsdauer der „Top-Talente“ im Leistungszentrum.

Aus den Ergebnissen der Zertifizierung geht deutlich hervor, dass individuelle und globale Entwicklungspotenziale vorhanden sind, sich in den unterschiedlichen Qualitätsdimensionen zu verbessern und damit die Gesamtqualität des Qualitäts- und Leistungsmanagements in den Leistungszentren anzuheben.

Insbesondere ist durch die Verbesserung/Optimierung des Basisprodukts: Fußballausbildung (Qualitätsdimension 3), Unterstützung (Qualitätsdimension 4) und des Internen Marketings und Personalverwaltung (Qualitätsdimension 5) zu erwarten, dass zukünftig mehr vom eigenen Verein ausgebildete Spieler den Sprung in den Lizenzbereich schaffen und damit die Effektivität (Durchlässigkeit) der Ausbildung in den Leistungszentren nachhaltig verbessert wird.

**Zusammenfassung zum Foot PASS Deutschland Verfahren**

Die Einführung des PASS-Verfahrens für das Qualitätsmanagement in den Leistungszentren der Lizenzvereine ist umfassend erfolgt. Alle Vereine sind mit dem Instrument vertraut, wodurch sie an den Prüfungen termingerecht partizipieren konnten. Darüber hinaus erlaubt ihnen das Instrument, ihr Qualitätsmanagement an relevanten Parametern auszurichten und eigenständig die Entwicklung und Verbesserung ihres Leistungszentrums zu forcieren. Unter den spezifischen Bedingungen

und Gegebenheiten des deutschen Nachwuchsfußballs hat sich das Instrument objektiv und praxisgänglich in der Prüfungsphase bewährt. Die Zusammenarbeit zwischen Verein, DFL, DFB und Double PASS war durchgehend konstruktiv und gewann zunehmend an Synergieeffekten. Die ermittelten Daten brachten relevante Erkenntnisse hervor, die sowohl einen individuellen als auch einen globalen Erkenntnisgewinn bzw. -nutzen generieren. Die Vereine profitieren von ihrem individuellen Bericht (Stärken-Schwächenanalyse) in Verbindung mit den spezifischen Empfehlungen und den globalen Orientierungsmarken (Referenzwerten). Beide Erkenntnisquellen ermöglichen ihnen, die Qualität in ihrem Leistungszentrum auf der objektiven Grundlage des *Foot PASS Deutschland* Verfahrens zu verbessern.

**Ausblick**

Die Fortführung des Zertifizierungsprojektes ist nunmehr bis 2013 konkret geplant und geegnet. Von Oktober 2008 bis Juni 2010 werden Nachprüfungen für alle Vereine angeboten, die Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet haben und aus ihrer Sicht ein verbessertes Zertifizierungsergebnis erwarten. Die Erstellung eines Qualitätshandbuchs (best practice) wird zur praxis- und arbeitsorientierten Unterstützung der Leistungszentren verfasst. Die Leistungszentren sollen neben fachlichen Hintergrundinformationen, vor allem Handwerkszeuge, Musterbeispiele und Best-practi-

ce-Beispiele an die Hand bekommen, um die Entwicklung, Weiterentwicklung oder die Optimierung in den acht Dimensionen individuell und spezifisch zu verwirklichen.

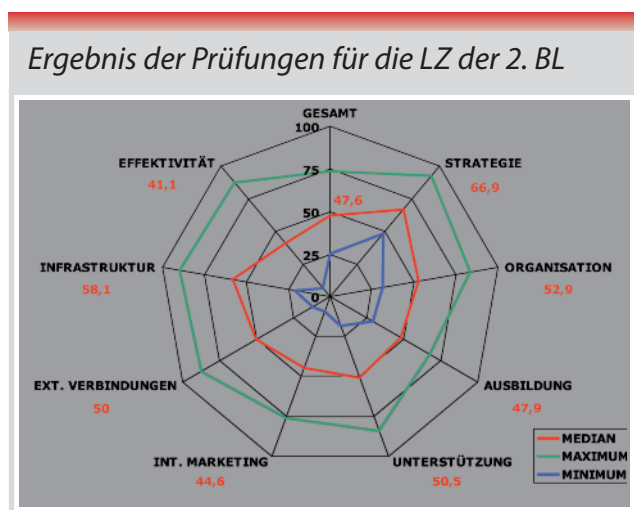
Nach der ersten Zertifizierungsphase, Ermittlung eines Status quo, laufen nun die Vorbereitungen, das Zertifizierungsverfahren in den Qualitätsdimensionen weiter zu vertiefen und zu differenzieren. Hierbei wird deutlich, dass sich sämtliche Bestandteile und Bereiche des Zertifizierungsverfahrens einer dynamischen Entwicklung unterziehen. Diese Weiterentwicklung (Optimierung) des Verfahrens soll den wachsenden Anforderungen, bedingt durch die zu erwartenden Steigerungen (Entwicklungen) in den Leistungszentren, genügen.

**Quellenhinweis**

Die Ergebnisse (Diagramme) der *Key Performance Kriterien* Effektivität/Durchlässigkeit (Dim. 8) können Sie unter [www.bdf.de](http://www.bdf.de) im Menüpunkt ITK 2008 als PDF herunterladen.

**Literatur**

- Chappellet, J.-L., & Bayle, E. (2005) *Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organisations*. Champaign: Human Kinetics.
- Schoukens, H. & Van Hoecke, J. (2005) *Scoren met jeugd. Succesvol runnen van een jeugdopleiding* [With youth to the top. Effective management of a youth academy]. Antwerpen: F&G Partners.
- Wein, H. (2007) *Developing Youth Football Players*. Champaign: Human Kinetics.



Das Ergebnis der Prüfungen für die LZ der 2. Bundesliga.

**Nutzen von Foot PASS Deutschland**

Zusammenfassung

- Umfassende Einführung des PASS-Verfahrens für das Qualitätsmanagement in LZ/Vereinen
- Erfolgreiche Anwendung des spezifischen Foot PASS Deutschland Instruments in sämtlichen LZ
- Ermittlung von relevanten Erkenntnissen (individuell und global)
- Individuelle Stärken-Schwächen-Analysen (Profil)
- Spezifische Empfehlung (Vorschläge) zur Verbesserung der Qualität im jeweiligen LZ

Der Nutzen von Foot PASS Deutschland.