



Interview mit A. Bonarius, von U. Kroemer

„Wir arbeiten zusammen, nicht gegeneinander!“

Gemeinsam mit DFB und DFL zertifiziert die belgische Agentur **Double PASS** die Leistungszentren der deutschen Klubs. Ajoscha Bonarius koordiniert die Zertifizierung hierzulande und erklärt, wie genau er und sein Team arbeiten, wie sich die deutschen Leistungszentren seit 2007 verbessert haben und wo perspektivisch Schwerpunkte in der Entwicklung der Kaderschmieden liegen werden.

1. Was leistet Double PASS?

Herr Bonarius, es gibt aktuell elf Drei-Sterne-Restaurants in Deutschland. Wie viele Fußball-Leistungszentren können denn die maximale Anzahl an Sternen aufweisen?

Das sind derzeit etwa 25 Klubs mit drei Sternen. Wir befinden uns gerade in der Auswertung der aktuellen Phase, möglicherweise werden es in Kürze noch mehr sein.

Der Guide Michelin bewertet die besten Restaurants in Deutschland. Ist Double PASS im übertragenen Sinne das Pendant im Fußball dazu?

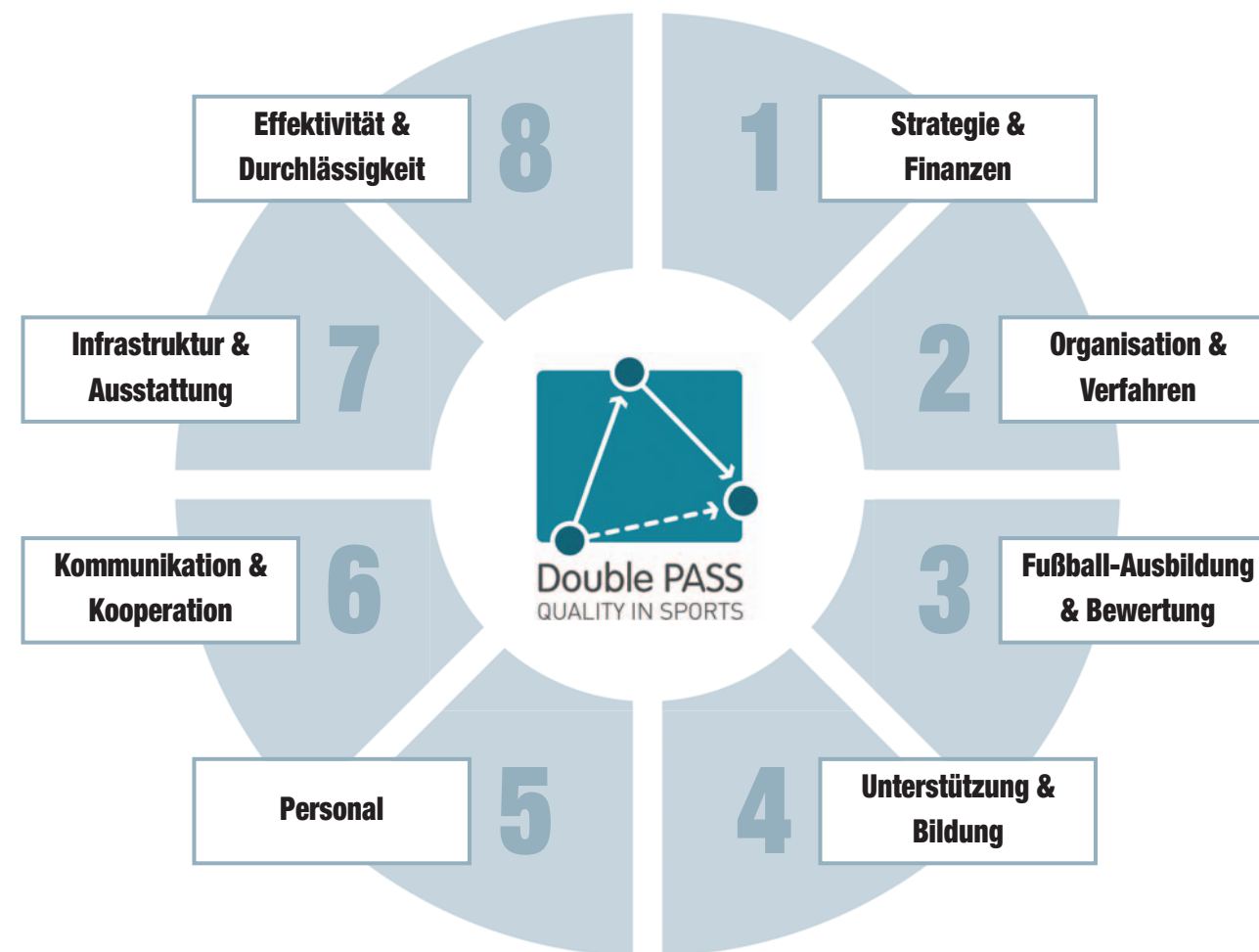
Der Vergleich passt nicht zu 100 Prozent, da es bei der Bewertung der Restaurants um eine Klassifizierung geht. Das ist nur ein Bereich, den wir bei der Zertifizierung leisten. Darüber hinaus sind bei uns das Reporting und die Post-Audits weitere Schwerpunkte, also die inhaltliche Auseinandersetzung und Auswertung der Inhalte mit den Kollegen in den Klubs im Nachgang der Überprüfung.

Welche Klubs werden durch Double PASS zertifiziert?

Die Erst- und Zweitligisten sind von DFL und DFB dazu verpflichtet, Nachwuchsleistungszentren zu führen. Klubs unterhalb der 2. Liga können diese Kriterien freiwillig erfüllen, um ein anerkanntes Leistungszentrum zu haben. Das ist Voraussetzung bzw. danach auch die Verpflichtung für die Zertifizierung durch Double PASS.

Seit wann werden die Leistungszentren zertifiziert und in welcher Phase befinden Sie sich aktuell?

Begonnen haben wir in der Saison 2007/08 mit dem System PASS 1.0. (Professional Academy Support System). Eine Phase erstreckt sich jeweils über drei Jahre. Die kommende Saison wird das letzte Jahr in der dritten Zertifizierungsphase PASS 3.0. Aktuell besprechen und bearbeiten wir bereits die vierte Phase PASS 4.0, die zum Saisonstart 2016/17 beginnt.



Die acht Qualitätsdimensionen der Zertifizierung setzen sich aus jeweils

mehreren Subdimensionen und den darin enthaltenen Kriterien zusammen.

Wie kam es zur Zusammenarbeit?

2001 wurde beschlossen, dass die Bundesligisten Leistungszentren führen müssen. Die Zusammenarbeit mit Double PASS kam 2006 zustande. Die Agentur hatte zu diesem Zeitpunkt in Belgien bereits ein erfolgreiches System zur Qualitätssicherung im Nachwuchs entwickelt. Darüberhinaus gab es auch Projekte in anderen Sportarten. So wurden Kontakte und Verbindungen zum deutschen Fußball hergestellt. Wichtige Personen in dieser Zeit waren Rolf Rüssmann, Holger Hieronymus, Matthias Sammer und Ulf Schott.

Inzwischen hat Double PASS viele weitere Kunden im Fußball. Haben DFL und DFB eine Vorreiterposition eingenommen?

Die Zusammenarbeit mit den deutschen Verbänden war sehr früh und sehr intensiv. Wir sind sehr froh, einen so starken Partner zu haben. Dass das Projekt bereits in die vierte Phase geht, zeigt, dass die Partner gegenseitig von der Wichtigkeit der Arbeit ebenso überzeugt sind wie von der geleisteten Qualität.



„Es ist unser oberstes Anliegen, dass sich alle Leistungszentren als aktiver, kreativer Part eines permanenten Optimierungsprozesses begreifen. Nur so sind eine hohe Identifikation mit dem Projekt und größtmögliche Praxisorientierung zu erreichen.“
Hugo Schoukens Geschäftsführer, Double PASS

verschiedenen Projekte wurden die Inhalte immer weiter entwickelt und spezifisch auf die Kunden ausgerichtet. Im Eishockey in Finnland gilt es natürlich andere Bedingungen zu betrachten als beim Fußball hierzulande. Parallel hinterfragen und erweitern wir das System auch weiterhin wissenschaftlich. Jo Van Hoecke, einer der Geschäftsführer, ist an der Universität Brüssel beschäftigt, zu der wir gute Kontakte pflegen.

In welchen Sportarten und Ligen ist Double PASS heute tätig?

Aktuell betreuen wir ausschließlich Projekte im Fußball. In Belgien hat sich unsere Arbeit sogar bis in die unteren Ligen ausgedehnt. Da nehmen Vereine aus allen Leistungsklassen an der Zertifizierung teil. In England sind die ersten vier Ligen dabei; in Ungarn zertifizieren wir die Klubs der ersten Liga. Ganz neu hinzugekommen sind zwei Projekte – einmal in den USA in Zusammenarbeit mit der Major League Soccer (MLS) und dem Fußballverband und ein Projekt in Japan in den beiden ersten Ligen.

Welche Qualifikationen benötigen die derzeit drei Auditoren in Deutschland?

Ein sportwissenschaftliches Studium mit Spezifikation auf Analysefähigkeiten ist ebenso Voraussetzung wie eine Trainerausbildung – mindestens eine B-, gerne eine A-Lizenz – sowie Erfahrung als Trainer. Unsere Mitarbeiter haben alle bereits in einem Leistungszentrum gearbeitet. Dazu kommen weichere Faktoren wie sehr gute Analysefähigkeiten, Gesprächsführung, EDV-Affinität oder Teamarbeit. Entscheidend für die Arbeit ist auf jeden Fall Vertraulichkeit und Zuverlässigkeit.

3. Wie arbeitet Double PASS bei der Zertifizierung?

Wie häufig besuchen Sie die Klubs?

Regulär alle drei Jahre. Demnach sind Vereine, die konstant in den ersten beiden Ligen gespielt haben, drei Mal zertifiziert worden. Es gibt aber auch die Möglichkeit zur Nachzertifizierung für Klubs, bei denen sich die Bedingungen innerhalb einer Zertifizierungsphase stark verändert haben. Einige Bundesligisten sind also bereits vier Mal zertifiziert worden.

Wie funktioniert das bei Klubs, die neu in die 2. Liga dazukommen?

Bei Aufstieg gibt es eine Karenzzeit, um gewisse Dinge auf den Weg zu bringen, wenn zuvor noch kein Leistungszentrum bestand. Die Kollegen von DFB und DFL erkennen dann zunächst das Leistungszentrum an. Danach beginnt die Zertifizierung. RB Leipzig beispielsweise wurde während seines ersten Zweitligajahres gerade zum ersten Mal zertifiziert.

2. Was qualifiziert Double PASS?

Weshalb braucht es für die Zertifizierung überhaupt eine externe Agentur? DFB und DFL könnten auch selbst ein Expertengremium aufstellen.

Zum einen hatte Double PASS bereits Expertise auf dem Gebiet und mit PASS ein bestehendes System, das seine Leistungsfähigkeit schon in diversen Projekten nachgewiesen und Qualitätsstandards gesetzt hatte. Zum anderen ist der neutrale, unbefangene Blick einer externen Gruppe von außen wertvoll. Double PASS steht für Neutralität, Objektivität und Vertraulichkeit.

Woher haben die Gründer von Double PASS Ihre Expertise?

Das PASS-System beruht auf einer Doktorarbeit von Jo Van Hoecke, einer vertiefenden Arbeit zum Abschluss Master of Science in Sportmanagement durch Hugo Schoukens und wurde durch Robbie De Sutter in ein entsprechendes System übertragen. Dies sind die drei Begründer und heutigen Geschäftsführer. Auf Basis der

Wie läuft das Verfahren generell ab?

Im Vorfeld bekommt ein Klub unsere Software zur Verfügung gestellt und hat dadurch alle Kriterien, nach denen wir die Vereine betrachten. Vor Start der Zertifizierung haben die Klubs bis zu einer bestimmten Deadline Zeit, ihre Nachweise zu hinterlegen. Diese Informationen bilden für uns die Basis für das sogenannte dokumentarische Audit. Danach sind wir in den Zentren vor Ort und sammeln in vielen Gesprächen, aber auch definierten Interviews weitere Erkenntnisse. Die darauffolgenden Praxisbetrachtungen von Trainingseinheiten und Spielen sind der dritte wichtige Baustein für die Zertifizierung. Wir wollen den Klub in der Kürze der Zeit möglichst gut kennenlernen, alles verstehen und zuordnen können.

Sie dringen in einen sehr sensiblen Bereich der Klubs ein. Wie offen arbeiten die Vereine mit Ihnen zusammen?

Man muss sagen, dass da anfangs eine starke Abwehrhaltung herrschte. Über die Jahre hinweg ist die Offenheit viel größer geworden. Die Gespräche sind deutlich konstruktiver, drehen sich stärker um den eigentlichen Inhalt als um Organisatorisches. Vertraulichkeit ist dabei eines unserer höchsten Güter. Dem versuchen wir bestmöglich gerecht zu werden.



Gemeinsame Werte als Basis eines respektvollen Miteinanders und prägendes Element des vereinseigenen Leitbildes – wofür stehen wir? Und was ist uns besonders wichtig?

Quelle: <http://www.borussia.de>



Ausbildungsphilosophie, Leitbild, Spielweise, Organigramme, Verhaltenskodex, Infrastruktur – viele Bundesligisten präsentieren die Grundzüge ihres Nachwuchskonzeption auf der vereinseigenen Homepage.

Quelle: www.vfl-wolfsburg.de

Die Klubs reichen teilweise 1000-seitige Unterlagen ein. Ist dieser Aufwand notwendig und gerechtfertigt?

Natürlich bedeutet eine Zertifizierung immer eine Zusatzbelastung, und ich habe auch Verständnis dafür, dass sich die Klubs optimal präsentieren wollen. Aber wir fordern niemanden auf, etwas zu dokumentieren, was er nicht sowieso festhalten sollte. Wir suchen nach Arbeitsdokumenten, nicht nach eigens für uns gefertigten Unterlagen. Wenn wir beispielsweise innerhalb der strategischen Arbeit bewerten, suchen wir nach einer Zielplanung. Ein solches Dokument sollte bereits vorhanden sein. Oder beim Thema Fußballausbildung: Gibt es einen Ausbildungsplan mit Lernzielen oder nicht? Uns muss keiner eigens einen solchen Plan schreiben. Uns geht es um Implementierung – nur jene Unterlagen bringen den Klubs etwas, die tatsächlich in der Praxis Anwendung finden.

Ist das die größte Herausforderung für die Klubs?

Definitiv. Es ist ein Prozess innerhalb der Vereine, da eine einheitliche Linie hineinzubringen. Es geht nicht darum, dass alles gleich gemacht werden soll, Trainer sind ja keine Roboter, sondern unterschiedliche Persönlichkeiten. Aber die Leistungszentren wollen ja eine sogenannte Philosophie übergeordnet vermitteln und einheitliche Arbeitsweisen etablieren. Das ist ein großes Aufgabengebiet für die Vereine.

Wie können Sie den Aufwand für die Klubs verringern?

Wir werden den Vereinen noch stärker entgegenkommen, indem die aktuelle Software komplett online zu bedienen ist. So haben die Verantwortlichen jederzeit Zugriff auf das System und können noch einfacher jederzeit mit uns in Kommunikation treten. Oft erleben wir die Situation, dass wenige Wochen vor Abgabe der Unterlagen ganz viel neu erstellt und geschrieben wird. Einfacher

wäre, wenn die Verantwortlichen Neuerungen oder Ergänzungen etwa einmal pro Monat im System hochladen würden. Dann entsteht keine allzu große Mehrarbeit.

Wie geht Ihre Arbeit nach Abgabe der Unterlagen durch die Klubs weiter?

Wir arbeiten immer zu zweit. Jeder Auditor hat die Unterlagen auf seinem Notebook und bereit sich individuell auf die Klubs vor. Anschließend kommen wir zusammen, um die Bereiche zu besprechen und führen das in der Software zusammen. Danach beginnt das Audit in den Klubs, mit Interviews mit Geschäftsführern oder Vorstand, Sportmanager, Lizenztrainer, aber auch mit Mitarbeitern aus dem Leistungszentrum, Trainern und Spielern.

Wie konkret verlaufen die praktischen Bewertungen?

Grundsätzlich betrachten wir, ob theoretische Konzepte und Strategien eines Leistungszentrums auch auf dem Platz übertragen werden. Wir versuchen, das Training so wenig wie möglich zu beeinflussen. Während Trainings- oder Spielbeobachtungen würden wir nie mit Spielern Gespräche führen, weil die sich auf ihre Leistung konzentrieren sollen. Bei Spielen sind wir auch vor, während und nach einer Partie mit in den Besprechungen in der Kabine dabei. Das ist notwendig, weil Spielvorbereitung oder Halbzeitbesprechung ganz essenziell sind, um zu verstehen, was auf dem Platz passiert oder was der Trainer seinen Spielern mitgibt.

4. Wie funktioniert das System PASS?

Wie wurde das System PASS für den deutschen Fußball modifiziert?

Vor jedem neuen Projekt wird ein sogenannter Foot-PASS-Kreis installiert. Dabei geht es darum, alle Kriterien zu hinterfragen und zu prüfen, was für welchen Kunden wichtig ist. In diesem Kreis sind in Deutschland Vertreter von DFB und DFL, aber auch von den Leistungszentren dabei. Diese Experten können beurteilen, mit welchen Kriterien die Arbeit eines Leistungszentrums am sinnvollsten erfasst werden kann. Dabei geht es für beide Seiten auch darum, die Inhalte der einzelnen Dimensionen abzugleichen.

Das wesentliche Instrument der Qualitätsprüfung ist das System PASS. Wie genau funktioniert das?

Alles, was in einem Leistungszentrum wirkt, haben wir in acht Dimensionen aufgeteilt: Strategie/Finanzen, Organisation/Verfahren, Fußballausbildung und -bewertung, Unterstützung und Bildung, Personal, Kommunikation und Kooperation, Infrastruktur und Ausstattung sowie Effektivität und Durchlässigkeit.

Wie wurde und wird PASS im Laufe der Jahre angepasst?

Das System wurde nach der ersten Phase sehr intensiv überarbeitet, da der Schwerpunkt nach einer ersten intensiven Berührung mit Qualitätsmanagement in Richtung Implementierung gelegt werden sollte. Als die Klubs das erste Mal mit Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeit in Berührung kamen, haben wir von vielen eine starke Abwehrhaltung gespürt. Aus diesem Grund wurden

die Clubs bei der Anpassung sehr stark einbezogen – jedes Kriterium, jede Gewichtung, alle Elemente mit einem größeren Kreis besprochen. Pro Dimension wurden Arbeitsgruppen gebildet, externe Experten kamen hinzu. Dadurch wurde das Instrument weiter modifiziert und der Gütemaßstab ein Stück höher gesetzt.

Die wichtigste Dimension ist das Basisprodukt Fußballausbildung. Dafür gibt es mehr als ein Viertel der zu erreichenden 5000 Punkte. Was sind dafür die relevantesten Kriterien?

Den Übergangsbereich zwischen Junioren- und Seniorenbereich kann man vielleicht herausgreifen. Darunter verstehen wir die Arbeit mit den eigenen Toptalenten. Wie kann der Klub seine besten Nachwuchsspieler optimal vorbereiten, heranführen und im besten Fall in den Lizenzspielerbereich überführen. Alle Maßnahmen, die auf diesem Feld unternommen werden, haben einen besonderen Stellenwert.

Wie wird die Dimension Durchlässigkeit bewertet?

Das gliedert sich in drei Bereiche: Kaderzugehörigkeit und Einsatzzeiten von selbst ausgebildeten Nachwuchsspielern in der eigenen Lizenzmannschaft oder bei anderen Profiklubs. Zusätzlich schauen wir auf die Durchlässigkeit innerhalb der einzelnen Jugendmannschaften und bewerten drittens die Anzahl von Nationalspielern in den verschiedenen Altersbereichen. Daraus ergibt sich ein breites Bild.

Wie konkret klassifizieren Sie nach Sternen?

Angeschlossen an unseren Kriterienkatalog haben wir ein klares Punktesystem. Dabei analysieren wir, was bei den Klubs vorhanden ist und was fehlt beziehungsweise was implementiert ist und was nicht. Darüber kommt ein eindeutiger Score zustande. Den ersten Stern erreichen die Klubs bei über 50 Prozent der erreichbaren Punkte, drei Sterne bekommt man aktuell bei 65 Prozent. Daran sieht man, dass das Instrument die Unterschiedlichkeit der einzelnen Leistungszentren ermöglicht und fördert. Ziel ist es nie, 100 Prozent bei der Leistungsbewertung zu bekommen. Sonst gäbe es klare Vorgaben, die irgendwann an allen Standorten eins zu eins umgesetzt würden. Das wäre genau falsch, denn die Diversität der Leistungszentren ist ein wichtiger Aspekt.

Gibt es eine Drei-Sterne-Plus-Kategorie?

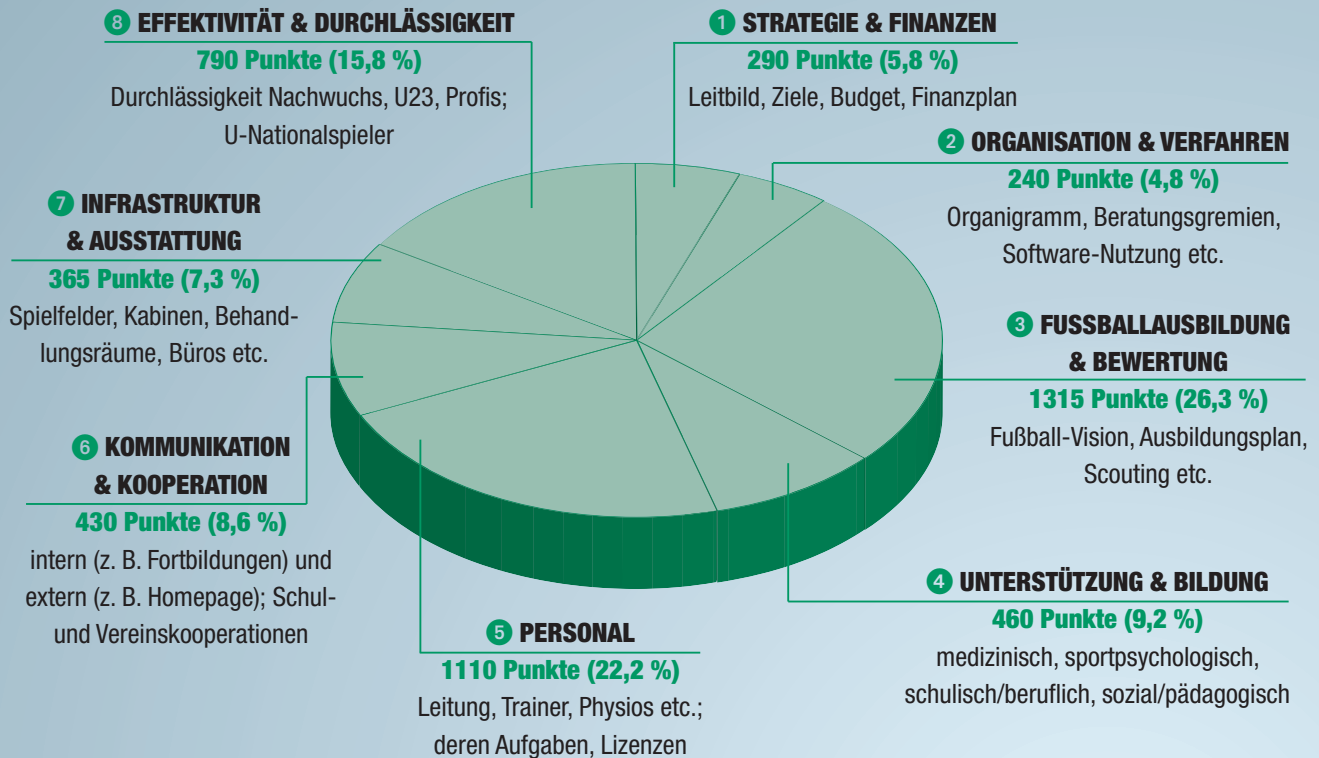
Für besonders gute Effektivität gibt es einen Extra-Stern. Das wirkt nicht für Klubs, die ohnehin schon drei Sterne haben. Deswegen wurde bei einigen die Bezeichnung 'Drei-Sterne plus' eingeführt. Das ist aber keine Kategorie, mit der wir arbeiten.

5. Entwicklung der Leistungszentren

Wie haben sich die Leistungszentren seit 2007 entwickelt?

Der Kriterienkatalog wird nach jedem Zyklus überarbeitet. Insofern ist ein differenzierter Langzeitvergleich der Dimensionen schwer möglich. Anhand einzelner Daten kann man die positiven Entwicklungen aber sehr gut veranschaulichen: In der ersten Phase PASS 1.0 hatten nur 30 Prozent der Klubs in der 1. und 2. Liga einen Voll-

Qualitätsdimensionen und deren Gewichtung



zeit-Jugendchefscout angestellt. Aktuell liegt dieser Wert bei 85 Prozent. Ein anderes Beispiel ist die Spezialisierung der Trainer im Leistungsbereich. Von den vier Trainern, die wir pro Klub erfassen – in der Regel von U23 bis U16 –, haben bei der ersten Zertifizierung insgesamt 33 Prozent in Vollzeit mit der Spezialisierung als Trainer gearbeitet. Aktuell sind wir da bei 72 Prozent. Vor allem im Aufbaubereich kommen mehr und mehr Vollzeitstellen hinzu. Da hat es wirklich enorme Entwicklungen gegeben. Bei den Erst- und Zweitligisten gehen die Mittelwerte der einzelnen Dimensionen gegen 70 Prozent, was wirklich ein sehr hoher Wert ist.

Bei welcher Dimension haben die Kaderschmieden noch Nachholbedarf?

Das größte Gefälle ist in der Effektivität vorhanden. Das ist logisch erklärbar: Es gibt schließlich Leistungszentren, die schon lange sehr strukturiert arbeiten, und welche, die neu hinzugekommen sind und beispielsweise weniger selbst ausgebildete Spieler in der Lizenzmannschaft nachweisen können. In dieser Dimension haben wir den niedrigsten Durchschnittswert.

Wo stehen die Nachwuchsleistungszentren der Bundesligisten im Vergleich zur englischen Premier League?

Detailliert vergleichen kann man das durch die teils verschiedenen Kriterien nicht. Wir arbeiten aber gerade an einem länder- und ligenübergreifenden Transfer, um Fakten wie Personal, Infrastruktur und Ausbildungspläne abgleichen zu können. Das ist für die Klubs interessant und im Fokus.

6. Ziele und Perspektive

Welche Entwicklungen werden bei PASS 4.0 im Vordergrund stehen?

Das Thema Personalentwicklung ist ein ganz wichtiger Punkt. Das haben wir in zahlreichen Gesprächen mit den Leistungszentren festgestellt. Die Verantwortlichen fragen sich: Wie bekomme ich gutes Personal? Wie kann ich Personal optimal weiterentwickeln? Wie kann man die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Klub stärken? Dazu soll der gegenseitige Austausch zwischen Double PASS und den Klubs noch forciert werden, sodass die Vereine mehr Informationen durch uns erhalten. Sehr stark im Fokus bleibt die Implementierung, dass Ziele und Strategien in der täglichen Arbeit bei Spielern und Mitarbeitern auch tatsächlich ankommen. Das ist für uns am schwierigsten zu messen, aber eines der wichtigsten Kriterien.

Vor welchen Herausforderungen stehen die Nachwuchsleistungszentren nach den Erfolgen der vergangenen Jahre?

Ich habe im vergangenen Zyklus persönlich viele positive Überraschungen erlebt. Die Bereitschaft zur Innovation auf der einen und Qualitätssicherung auf der anderen Seite ist groß. Natürlich müssen sich die Leistungszentren auch Herausforderungen stellen, wie der immer differenzierteren Analyse, der Arbeit mit Daten, die auch den Nachwuchs stärker beeinflusst. Es geht aktuell vor allem darum, wie man die Datenflut vernünftig kanalisieren kann.