Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport
Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule
Band: 10 (2008)
Heft: 3

Artikel: Gut geplant ist halb gewonnen
Autor: Bignasca, Nicola
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-991600

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Gut geplant ist halb gewonnen

Die Vorbereitung für eine Teilnahme an Olympischen Spielen, die Gestaltung eines Sporttages, die Planung eines Trainingslagers – welche Gemeinsamkeiten haben diese drei Unternehmungen? Sicher nicht den Grad an Komplexität. Wohl eher die Prozesse, die durchlaufen werden müssen, um Erfolge zu feiern. Ein gutes Projektmanagement kann dabei helfen.

Text: Nicola Bignasca, Fotos: Daniel Käsermann

▶ Jedes Projekt enthält Faktoren, von denen der Erfolg zu einem grossen Teil abhängt. Finanzielle Ressourcen, Mitarbeiterstab, Chancen und Risiken sind neuralgische Punkte in jeder Unternehmung. In der Theorie des Projektmanagements werden die kritischen Erfolgsfaktoren als «solche Fähigkeiten, Einsatzmittel (Ressourcen), Aufgaben und Verhaltensweisen, deren Beachtung und Einhaltung für den Erfolg eines Projektes von entscheidender Bedeutung sind», definiert (Bundschuh 2003).

Diese Faktoren variieren je nach Typ und Dimension des Projekts, verstanden als ein ausserordentliches Ereignis, das zeitlich klar begrenzt ist. Egal, um welche Art Unternehmen es sich jedoch handelt, lassen sich die Faktoren den vier Feldern im «Projekt-Lebenszyklus» zuordnen: Initialisierung, Planung, Realisation/Controlling, Auswertung. Adrian Bürgi, der die Erfolgswirksamkeit der Olympiaprojekte für Athen 2004 nach den Regeln des Projektmanagements geprüft hat, weiss mehr darüber.

Initialisierung – richtig starten

Wie lange dauert das Projekt? Wie viel kostet es? Welche Organisationsformen sind gefragt? Dies sind nur einige der vielen Fragen, die spontan auftauchen, wenn ein neues Unternehmen in Angriff genommen wird. Diese Fragen erfordern präzise Antworten. Im Hochleistungssport kommen weitere Faktoren wie das Abschätzen der Erfolgsaussichten, das heisst eine realistische Einschätzung der Ausgangslage, der Rahmenbedingungen sowie der Chancen und Risiken, die sich daraus ergeben, hinzu. «Sie sollten bereits in der Anfangsphase eines Projektes kritisch überdacht werden», bestätigt Adrian Bürgi, «damit bei der Detailplanung und der Realisation des Projektes die Erfolgschancen gewährleistet sind und keine personellen und finanziellen Ressourcenengpässe entstehen.»

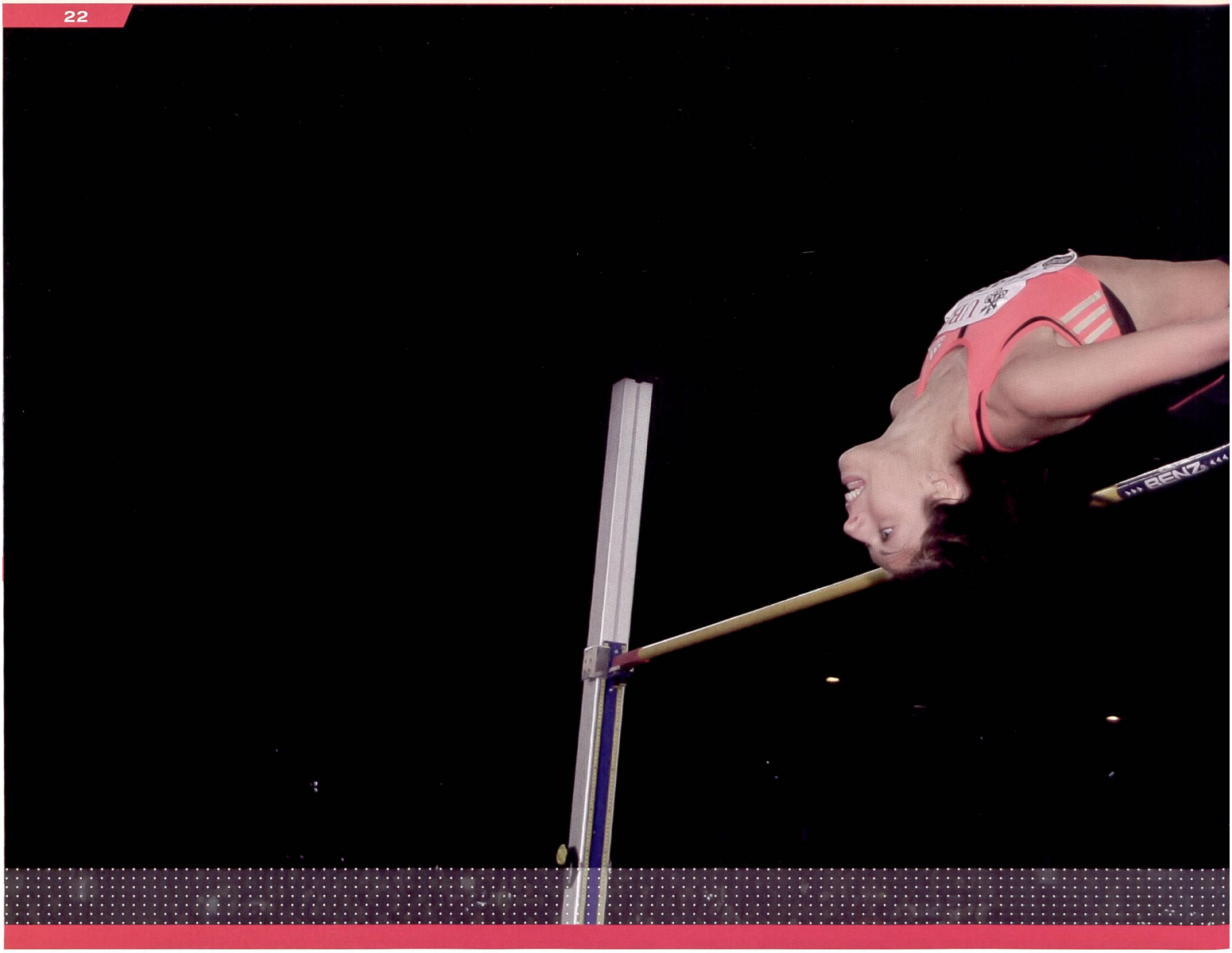
Das Risiko, die gesetzten Ziele nicht zu erreichen, ist im Wettkampfsport hoch. Sehr wahrscheinlich ist dieses Risiko im Hochleistungssport sogar sehr viel grösser als in der Wirtschaft oder Finanzwelt. Deshalb ist die Ausarbeitung von entsprechenden Strategien zur Verminderung dieser Risiken von grundlegender Bedeutung. «Wenn Projektrisiken nicht konsequent abgeschätzt werden, laufen die Sportverbände Gefahr, in Krisensituationen nicht über alternative Handlungsstrategien zu verfügen», erklärt der Experte. Es ist klar, dass man nicht alle Risiken ausschalten kann, weil sie per se zum Leistungssport gehören.

Dem Risikomanagement ist aber auch im Schul- und Vereinssport Rechnung zu tragen. Denn die Sportlehrkräfte und Jugendsportleitende müssen die Risiken vor allem in Sportarten, in denen Sicherheitsaspekte eine wichtige Rolle spielen – wie beispielsweise in Outdoordisziplinen – genauestens prüfen.

Planung – auf die Schnittstellen achten

In dieser Phase ist eine Prioritätenliste mit den verschiedenen Massnahmen, die getroffen werden müssen, äusserst hilfreich. Es gilt zudem, Aufwand und Nutzen sowie strategischer Vorteil und Risiko gegeneinander anzuwägen.

Jedes Projekt hängt auch mit anderen Aktivitäten zusammen, was ein bestimmtes Konfliktpotenzial birgt. Diese Schnittstellen sind sehr wichtig und müssen unbedingt in die Planung integriert



werden. Im Umfeld eines Projektes, das die Teilnahme an den Olympischen Spielen zum Ziel hat, muss in der Langzeitplanung stets der gesamte Prozess der sportlichen Leistungsentwicklung berücksichtigt werden. Adrian Bürgi: «Die Mindestdauer dieser Projekte müssen einen, eventuell sogar überschneidend zwei Olympiazyklen abdecken. Die Planungen sind konsequent auf die Grossereignisse ausgerichtet. Die Athleten müssen finanziell so weit abgesichert sein, dass lukrative Wettkämpfe, die nicht ins Konzept passen, abgedeckt sind.»

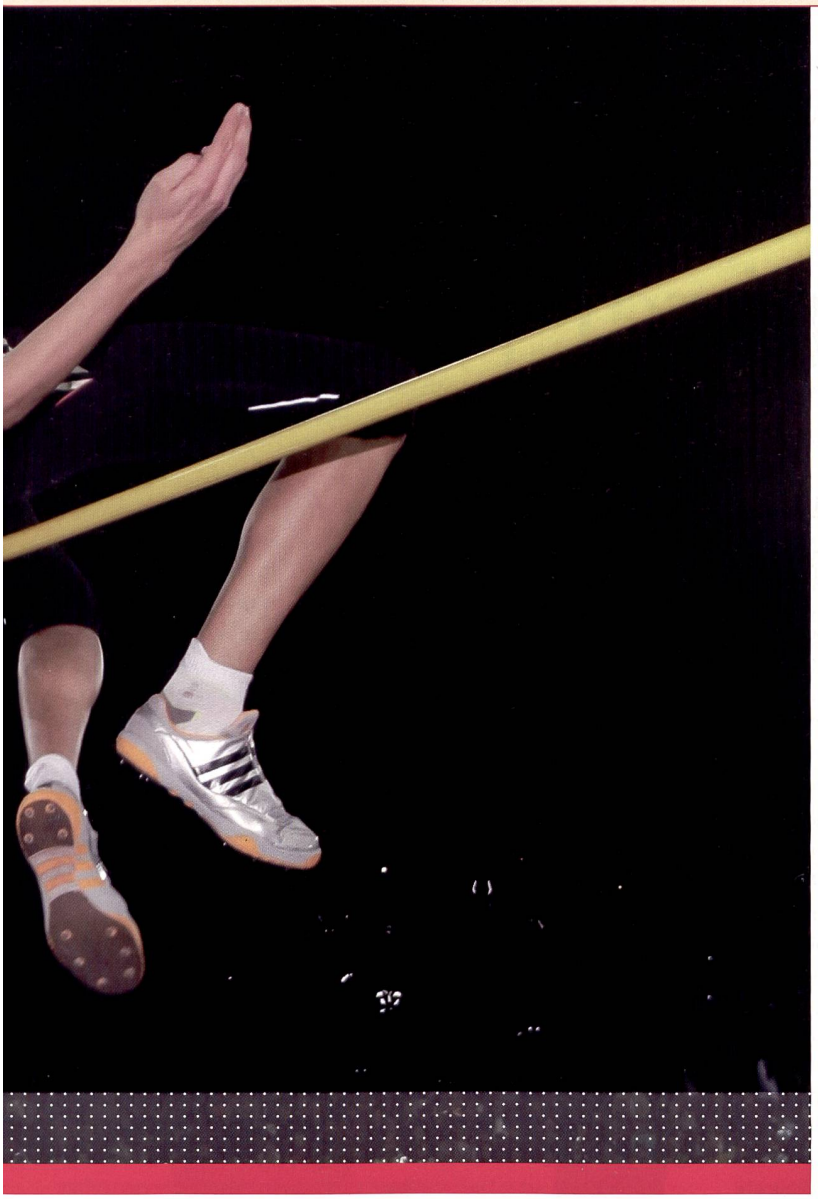
Die Ressourcen dürfen aber auch nicht auf ein einziges Projekt kanalisiert werden. Sportverbände, die ihre Ressourcen einseitig auf die Olympiaprojekte konzentrieren, laufen Gefahr, die Leistungsentwicklung in den Anschlusskategorien zu vernachlässigen. «Langfristig kann dies dazu führen, dass sich diese Sportarten ihrer eigenen Basis berauben», bestätigt Adrian Bürgi. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass Planungen sehr stark von Personen abhängen. «Wenn Personen wechseln, gibt es oft auch einen Kurswechsel», so Adrian Bürgi. «Eigentlich sollte man sicherstellen, dass langfristige Planungen nicht von den neuen Führungspersonen in Frage gestellt werden.» Dieses Problem ist jedoch oft nicht einfach zu lösen, da die Clubs durch den Betrieb dazu gezwungen sind, sehr kurzfristig zu agieren.

Controlling – den Kopf nicht verlieren

Wenn ein neues Projekt lanciert ist, kommt die Phase der Ausführung. Gerade in dieser Phase muss man die Situation regelmässig genau analysieren. «Das regelmässige Erfassen des Projektstatus ermöglicht frühzeitig, notwendige Schritte zur Bewältigung kritischer Situationen einzuleiten», erklärt Adrian Bürgi. Die Planung wird im Sinne des gesetzten Ziels aktualisiert. Das Erreichen von Zwischenzielen kann bestätigen, dass man sich auf dem richtigen Weg befindet. «Zwischenziele sollten aber so gesetzt werden, dass sie Zwischenziele bleiben. Sie müssen sich dem eigentlichen Ziel unterordnen.» Im Leistungssport ist es nicht immer einfach, passende Zwischenziele zu setzen. So kann zum Beispiel eine Meisterschaft oder ein Turnier (regional oder national) mit der Langzeitplanung für einen viel wichtigeren Wettkampf auf internationaler Ebene konkurrieren.

Das Setzen von Teilzielen erfordert die Fähigkeit, sie entsprechend zu bewerten. Auch das ist nicht immer einfach. Der (Hochleistungs-) Sport ist ein komplexes System. Manchmal muss man sich auf die eigene Intuition verlassen, bevor man sich entscheidet. Dies ist keine feige Methode, wenn man eine klare Faustregel berücksichtigt. «Man muss abwägen, ob die subjektive Einschätzung realistisch ist oder einer Wunschvorstellung entspricht», erklärt Adrian Bürgi.

Die meisten Trainer haben erkannt, dass man nicht im Blindflug agieren soll. Sie haben bestimmte Instrumente wie beispielsweise Trainingsprotokolle, Tests, Trainingsergebnisse und Testwettkämpfe geschaffen, die zur Überprüfung von Meilensteinen dienen. «Entscheidend beim Controlling ist die Zeitachse», führt Bürgi aus. «Ein Controlling muss die Entwicklung im Hinblick auf den Tag X aufzeigen.»



Evaluation – dokumentiertes Wissen

Ob gross oder klein, jedes Projekt bedarf einer entscheidenden Investition von Ressourcen. Oft lernt man viel dabei. Um die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten nicht zu verlieren, bedarf es einer Schluss-Evaluation, die die Prozesse und Ergebnisse schriftlich festhält. Die Dokumentation und Evaluation des Projektes sorgten dafür, dass das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar ist. «Die Sportverbände können personenunabhängig auf die Erfahrungen der vergangenen Olympiazyklen zurückgreifen und dieses Wissen in die Planung und Durchführung des neuen Zyklus einbeziehen», bestätigt Adrian Bürgi. Auf diese Weise profitiert nicht nur der Projektverantwortliche, sondern die ganze Organisation.

Wissen ist auch im Spitzensport die zentrale Ressource. Adrian Bürgi ist überzeugt, dass «das wichtigste Kapital für einen Trainer sein Erfahrungshintergrund ist.» Darum muss sich jeder Trainer fragen: «Wie sichere ich mein Wissen und wie gebe ich es weiter?» In vielen Sportarten ist der Umgang mit dem Wissen nicht zufriedenstellend. Die hohe Trainerfluktuation verhindert einen Aufbau von Kompetenzen. Dies verursacht eine Stagnation der Leistungen und hat negative Auswirkungen auf das Image einer Disziplin und eines Verbandes. «In den nächsten fünf Jahren werden 40 bis 50 Prozent der Nationaltrainer wechseln. Wir müssen verhindern, dass in dieser Phase Wissen verloren geht und sind daran, entsprechende Massnahmen zu treffen.»

Weitere Informationen:
Bürgi, A.: Erfolgwirksamkeit der Olympiaprojekte. In: Madlener G.; Schmid Ch. (Red.): Swiss Olympic Report. Das Unternehmen Athen 2004 auf dem Prüfstand. Swiss Olympic Association, 2005.

Nota Bene

Völlig risikofreie Unternehmungen, in denen jede Entscheidung auf gesicherten Tatsachen beruht – der Traum aller, die eine vielschichtige Herausforderung anpacken. Eine Utopie? Höchstwahrscheinlich schon. Der (Hochleistungs-)Sport ist diesbezüglich leider keine Ausnahme. In der Tat entziehen sich einige externe Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, jeglicher Kontrolle seitens der Athleten oder Trainer. Das gilt vor allem für technisch-taktische Disziplinen wie Mannschaftsportarten, beispielsweise dann, wenn die Gegner einander zugelost werden; oder für Outdooraktivitäten, die vom Wetter beeinflusst werden. Diese Faktoren können die Durchführung eines Projekts erschweren.

Aber die Schwierigkeiten hören hier nicht auf. Eine Langzeitplanung erfordert gut durchdachte Entscheidungen und sorgfältiges Auswählen. Wenn klare und objektive Fakten auf dem Tisch liegen, ist der Entscheidungsprozess ein Kinderspiel. Aber oft – auch und vor allem im Sport – fehlen gesicherte Bezugspunkte. Es ist darum notwendig, sich auf die eigene Intuition und den gesunden Menschenverstand zu verlassen. Wie viele Male hört man von Trainern und Athleten Sätze

▸▸ Der Erfolg beginnt im Bauch ◂◂

wie: «Ich hatte einfach ein gutes Bauchgefühl und habe intuitiv gehandelt!» Damit ist aber nicht gemeint, dass sie irgendeine unsichere Entscheidung getroffen haben. Viel wichtiger ist, wie stark derjenige, der die Entscheidung treffen muss, davon überzeugt ist.

Gerd Gigerenzer definiert Bauchentscheide sehr treffend als ein Urteil, «das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und das stark genug ist, um danach zu handeln». Weise Worte, in denen viele von uns Situationen erkennen, die uns oft begegnen. Bauchgefühle sind das, was wir erleben. Sie mögen ziemlich simpel erscheinen, doch ihre tiefere Intelligenz äussert sich in der Auswahl der richtigen Faustregel für die richtige Situation.

Trainer und Sportlehrpersonen sind oft mit Situationen konfrontiert, in denen sie innert weniger Sekunden nachhaltige Entscheidungen fällen müssen. Erinnern wir uns an einen wertvollen Gedanken von Arturo Hotz: «Der Erfolg beginnt nicht nur im Kopf, sondern auch im Herzen und im Bauch!» Das Thema ist im (Hochleistungs-)Sport von grosser Bedeutung, brandaktuell und verlangt nach Vertiefung. Wir werden bald darauf zurückkommen.

Nicola Bignasca

Nicola Bignasca

Mehr dazu: *Gigerenzer G.: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: C. Bertelsmann Verlag 2007.*