

Leseprobe

Fitnessfachwirt (IHK)

Studienheft

Unternehmensführung

Autorin

Cornelia Trinkaus

Cornelia Trinkhaus ist Diplom-Ökonomin und arbeitet als wissenschaftliche und pädagogische Mitarbeiterin bei verschiedenen Instituten für Fernunterricht im Bereich der Erwachsenenbildung. Am IST-Studieninstitut ist sie als Fachautorin und Korrektorin für betriebswirtschaftliche Themen beschäftigt.

1. Grundlagen der Unternehmensführung

1.4 Aufgaben der Unternehmensführung

Wie wir schon mehrfach in diesem Studiengang dargestellt haben, besteht die primäre Aufgabe der Unternehmensführung eines Betriebes darin, langfristig die Erzielung von Gewinnen innerhalb des Unternehmens und damit die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes zu gewährleisten.

Führungsaufgaben Dazu muss das Management zunächst die Unternehmensziele bestimmen, die daraus abgeleiteten Aufgaben und Tätigkeiten planen, die Umsetzung dieser Ziele veranlassen und schließlich kontrollieren, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Als **Aufgaben** der Unternehmensführung ergeben sich somit

- Zielsetzung,
- Planung,
- Entscheidung,
- Durchführung (Realisierung) und
- Kontrolle.

Nahezu alle Aufgaben des Managements werden durch Entscheidungen bestimmt, sodass im Allgemeinen die Entscheidung als **Kernaufgabe** der Unternehmensführung angesehen wird.

Die vorgenannten Aufgaben der Unternehmensführung weisen Wechselwirkungen auf. Der Austausch zwischen den einzelnen Funktionen verlangt einen ständigen **Informationsfluss** innerhalb der Unternehmensleitung, aber auch zwischen dem Top Management und den untergeordneten Ebenen. Darüber hinaus müssen alle oben genannten (Teil-)Aufgaben der Führung aufeinander abgestimmt und **koordiniert** werden.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die Führungsaufgaben ergänzt durch **personenbezogene Führungsaufgaben**, die sich auf die im Unternehmen tätigen Mitarbeiter beziehen. Dazu zählen das Delegieren von Aufgaben, die Motivation der Mitarbeiter sowie die Personalentwicklung (vgl. BESTMANN 2001, S. 119 ff.). Auf diese Funktionen werden wir in der personalwirtschaftlichen Studieneinheit eingehen.

1. Grundlagen der Unternehmensführung

Die folgende Abbildung zeigt Ihnen den gesamten Managementprozess mit seinen Teilaufgaben.

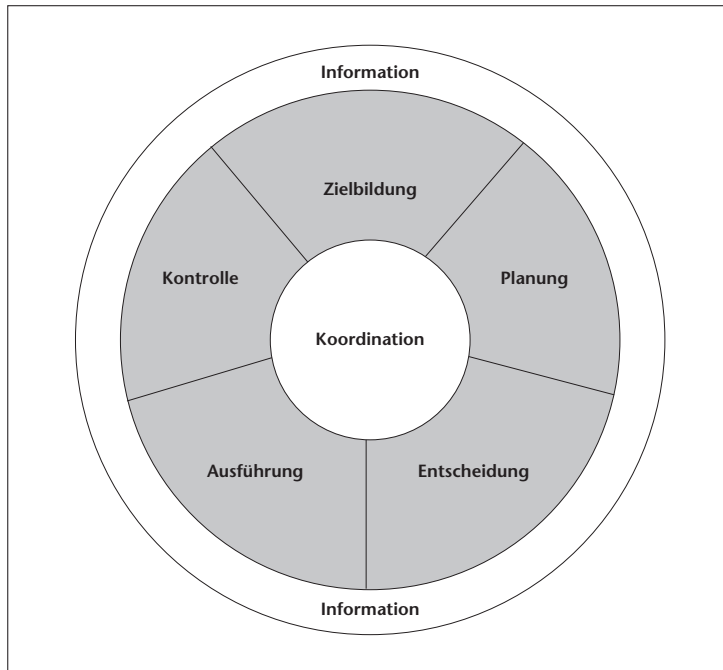


Abbildung 5: Die Teilaufgaben der Unternehmensführung (vgl. WÖHE 2005, S. 63)

1. Grundlagen der Unternehmensführung

POSDCORB-Definition Es sei darauf hingewiesen, dass in der Literatur die Führungsaufgaben nicht einheitlich definiert und eingegrenzt werden. Verschiedene Autoren fassen die Managementaufgaben weiter, so z. B. GULICK (1937), auf den die so genannte **POSDCORB**-Definition zurückgeht:

P	=	Planning	Was ist zu tun, um die Ziele zu erreichen?
O	=	Organizing	Schaffung einer Struktur, die Arbeitseinheiten bildet und diese hinsichtlich des Gesamtziels koordiniert
S	=	Staffing	Anwerbung und Schulung von Personal; Gewährleistung adäquater Arbeitsbedingungen
D	=	Directing	Fortlaufendes Treffen von Einzelentscheidungen und Umsetzung in fallweise oder generelle Anordnungen
CO	=	Coordinating	Verknüpfung der einzelnen Teile des Arbeitsprozesses
R	=	Reporting	Laufende Information der vorgesetzten Ebenen über den Ausführungsstand; Eigeninformation und Information der unterstellten Mitarbeiter
B	=	Budgeting	Budgetaufstellung und -kontrolle

QV Wir wollen unsere weiteren Überlegungen, insbesondere die des Kapitels „Führungsprozess“, auf die Führungsaufgaben konzentrieren, die in der obigen Abbildung dargestellt werden.

Die Unternehmensführung muss entsprechend der gesetzten Ziele die daraus abgeleiteten Aufgaben an die übrigen Managementebenen weiterleiten sowie die Tätigkeiten steuern und koordinieren. Bezug nehmend auf die im Kapitel „Führungsforschung und Führungsansätze“ genannten Ebenen werden neben den Unternehmensleitungsaufgaben

- Bereichsleitungsaufgaben (Middle Management) und
 - Gruppenleitungsaufgaben (Lower Management)
- unterschieden.

1. Grundlagen der Unternehmensführung

Darüber hinaus muss das Top Management eines Unternehmens die verschiedensten Interessen sowohl der übrigen Managementebenen und der ausführenden Mitarbeiter, aber auch die externer Adressaten (z. B. Öffentlichkeit, Wettbewerber, Geldgeber, Kunden) bei seinen Entscheidungen berücksichtigen.

Diese Beziehungen, die von den Aufgabenträgern der Unternehmensführung zu beachten sind, zeigt Ihnen die unten stehende Abbildung.

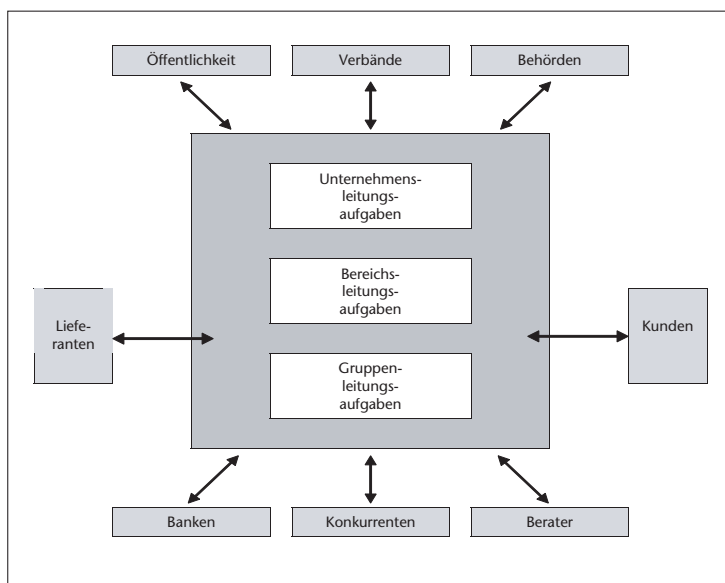


Abbildung 6: Einflussfaktoren auf Entscheidungen der Unternehmensführung
(in Anlehnung an RAHN 2005, S. 383)

1. Grundlagen der Unternehmensführung

Bei der Berücksichtigung der verschiedenen Interessenlagen kann es durchaus zu Konflikten kommen. Diese finden ihren Ausdruck auch im so genannten

- **Shareholder-Ansatz** und dem
- **Stakeholder-Ansatz**.

- Shareholder-Ansatz** Als **Shareholder** werden die Eigenkapitalgeber eines Unternehmens, z. B. Aktionäre, bezeichnet. Das Management ist nach dem Shareholder-Ansatz bestrebt, den Wert des Eigenkapitals, also den **Shareholder Value**, und den Gewinn der Anteilseigner zu erhöhen. Dieser Ansatz wird teilweise kritisiert, da beim Berechnen des Shareholder Values Ungenauigkeiten auftreten können. Insbesondere wird bemängelt, dass sich die Unternehmens-tätigkeit ausschließlich an den Interessen der Kapitalgeber bzw. Aktionäre und der Maximierung des Unternehmenswertes ausrichtet.
- Stakeholder-Ansatz** **Stakeholder** sind alle am Wirtschaftsprozess Beteiligten, z. B. Unternehmensleitung, Aufsichtsrat, Kunden, Öffentlichkeit, Aktionäre, Banken, Mitarbeiter, Lieferanten, Staat etc. Beim **Stakeholder-Ansatz** wird das Unternehmen als öffentliche Institution betrachtet, die unter anderem auch eine soziale und politische Verantwortung hat. Daher sollen sämtliche Adressatenkreise, zu denen auch die oben beschriebenen externen Adressaten gehören und die von den betrieblichen Aktivitäten betroffen sind, in die strategische Unternehmensplanung einbezogen werden. Das Ziel der Unternehmensführung nach diesem Konzept ist die Gewährleistung einer dauerhaften Existenz des Unternehmens.
- Dimensionen** Wie wir schon mehrfach aufgezeigt haben, gibt es in der Literatur eine Fülle von Konzepten, Modellen, Lehrmeinungen und Begriffen, die die strukturellen und inhaltlichen **Dimensionen des Managements** beschreiben. Meistens bezeichnen sie den gleichen Sachverhalt. Es wird unterschieden zwischen:
- **normativem Management** (befasst sich mit generellen Zielen, Prinzipien und Normen)
 - **strategischem Management** (ist auf den Aufbau, die Pflege und die Nutzung von Erfolgspositionen ausgerichtet)
 - **operativem Management** (konkretisiert die Zielvorgaben und setzt die Planung um)

1. Grundlagen der Unternehmensführung

Diese Differenzierung zeigt voneinander abgegrenzte Problemfelder auf, weist jedoch untereinander Wechselwirkungen auf. Wir wollen sie nachfolgend übersichtsartig aufzeigen, um eine Strukturierung des komplexen Themas Unternehmensführung vorzunehmen (vgl. POMPL 1997, S. 65).

Management-dimension	Managementaufgaben
Normatives Management	Konzeptionelle Grundlagen: <ul style="list-style-type: none">■ Unternehmenskultur■ Unternehmenspolitik■ Unternehmensidentität
Strategisches Management	Konzeptionelle Grundlagen: <ul style="list-style-type: none">■ Strategische Analysen hinsichtlich Umfeld, Unternehmen, Markt■ Strategische Planung (Zielbildung, Produkt-, Markt-, Kunden- und Konkurrenzstrategien)■ Strategische Positionierung■ Strategische Kontrolle
Operatives Management	Konzeptionelle Grundlagen: <ul style="list-style-type: none">■ Operative Planung (Jahresbudget, Rechnungswesen)■ Implementierung/Einsatz organisatorischer, finanzieller, personeller und zeitlicher Ressourcen■ Operative Kontrolle

Auch für diese Dimensionen gilt, dass die Unternehmensführung nicht nur aus dem Treffen von einzelnen, punktuellen Entscheidungen besteht, sondern einen zeitlich und inhaltlich vielfältig verknüpften Prozess darstellt.

Studienheft

Marketing

Autor

Klaus Krampe

Klaus Krampe ist Diplom-Betriebswirt, M.A. Erwachsenenbildung und unterrichtet an einer Berufsschule. Seit vielen Jahren ist er neben seiner Lehrtätigkeit als Autor, Korrektor und Dozent für kaufmännische und sportbezogene Themenstellungen am IST-Studieninstitut angestellt.

1.3 Besonderheiten des Sportmarketings

Im **Sportbereich** werden Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und vermarktet.

Sportunternehmen die Sport-Sachgüter produzieren, werden dem sogenannten sekundären Wirtschaftssektor zugeordnet, der alle Unternehmen des produzierenden Gewerbes umfasst (vgl. Studieneinheit „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“). Hierzu zählen beispielsweise Sportgeräte- und Sportbekleidungshersteller. Die Vermarktung der Sport-Sachgüter erfolgt weitgehend nach den Gesetzen, die allgemein für Sachgüter gelten.

Sachgüter

QV

Ein großer Teil der in Sportinstitutionen erstellten Leistungen sind jedoch Dienstleistungen, z. B. Golf- oder Fitnesstraining, Aerobic-Kurse, Durchführung von Wettkämpfen. Sportunternehmen, die Sport-Dienstleistungen anbieten, sind damit ein Teilbereich des Dienstleistungssektors (tertiärer Sektor), der in Deutschland mittlerweile mehr als die Hälfte der gesamten Wertschöpfung erzielt.

Dienstleistungen

Die Gründe für die zunehmende Nachfrage nach Dienstleistungen sind vielfältig und resultieren aus Veränderungen in verschiedenen Bereichen (vgl. MEFFERT/BRUHN 2003, S. 6 ff.):

- **demografische Entwicklungen** (z. B. Veränderung der Altersstruktur, steigende Lebenserwartung, zunehmende Nachfrage nach Freizeitdienstleistungen)
- **Entwicklung der Märkte** (z. B. wachsender Konkurrenzdruck, Abhebung von der Konkurrenz durch Anbieten von Zusatzleistungen, Internationalisierung)
- **gesellschaftliche Entwicklungen** (z. B. zunehmender Anteil erwerbstätiger Frauen, Arbeitszeitverkürzungen, steigende Anzahl von Single-Haushalten)
- **technologische Entwicklungen** (z. B. zunehmende Komplexität moderner Sachgüter, Einsatz von Internet und E-Services)
- **Entwicklung des Konsumentenverhaltens** (z. B. steigende Ansprüche an Dienstleistungsangebote, Trend zu mehr Komfort und Bequemlichkeit, sinkende Kundenloyalität, neue Möglichkeiten der Kommunikation)

Aufgrund der in der betriebswirtschaftlichen Studieneinheit dargestellten Charakteristika der Dienstleistungen (Immaterialität der Dienstleistung, Einbeziehung des externen Faktors in den Prozess der Leistungserstellung, Dienstleistungsabsatz findet vor der Leistungserbringung statt), ergeben sich auch für den Absatz von Dienstleistungen Besonderheiten, da insbesondere die Kundenorientierung eine hohe Bedeutung hat.

QV

1. Grundlagen des Marketings

In der Literatur werden geteilte Meinungen darüber vertreten, ob sich die marketingtheoretischen Aussagen des Sachgütermarktes uneingeschränkt auf den Absatz von Dienstleistungen übertragen lassen.

Dennoch ist man sich einig, dass das Sachgüter- und das Dienstleistungsmarketing große Überschneidungen aufweisen und dass das Marketing von Dienstleistungen mit geringfügigen Änderungen analog zum Sachgütermarketing betrachtet werden kann. Dies trifft z. B. für die Entwicklung von Marketingstrategien, den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente oder die Marktforschung zu. Aus diesem Grunde wollen wir in dieser Studieneinheit weitestgehend den theoretischen Grundlagen des Sachgütermarketing folgen, werden jedoch in Fällen deutlicher Abweichungen auch auf das Dienstleistungsmarketing eingehen.

Lange Zeit wurden im Sport, insbesondere im Vereinsbereich, Marketing und Marketing-Management von vielen nicht als erforderlich betrachtet. Im Vordergrund sollten Gemeinnützigkeit, ehrenamtliches und persönliches Engagement und kein „Verkaufen“ von Leistungen stehen. So wurde auch das Marketing-Instrumentarium nur in geringem Maße eingesetzt. Hierbei wurde jedoch häufig außer Acht gelassen, dass auch ein gemeinnütziger Verein kostendeckend und wirtschaftlich arbeiten muss. Selbst wenn nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund steht, so muss auch ein Verein Leistungen anbieten, um Mitglieder rekrutieren und bestehen zu können.

Mit der zunehmenden Kommerzialisierung im Sport, die etwa Ende der 1970er-Jahre begann und sich bis heute kontinuierlich fortgesetzt hat, wurde jedoch die Anwendung betriebswirtschaftlicher Marketingmethoden im Sport bei den unterschiedlichsten Sportorganisationen (Sportvereine, Sportverbände, Sportartikelhersteller, Einzelsportler, Fitness-Center etc.) immer wichtiger.

Definition Sportmarketing wird definiert als „**Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden des Marketing für verschiedene Organisationen des Sports**“ (vgl. FREYER 2003, S. 53).

Auch bei der Betrachtung des Sportmarketings sind im Vergleich zum „klassischen“ Marketing Besonderheiten zu beachten. Diese beziehen sich auf den Sport-Markt, auf Sport-Produkte, Sport-Anbieter und Sport-Nachfrager. Die nachfolgende Abbildung soll diese Besonderheiten verdeutlichen. Auf einige Kernpunkte werden wir nachfolgend kurz eingehen.

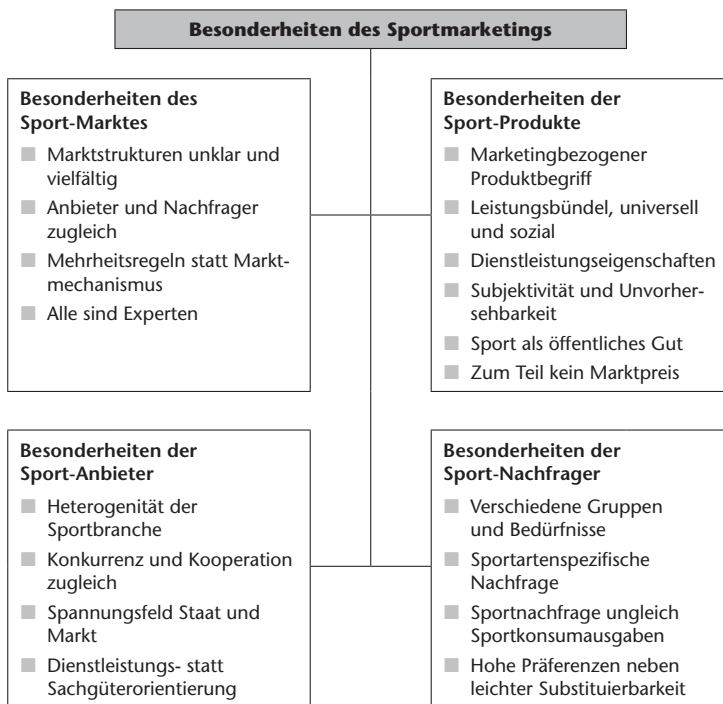


Abbildung 2: Besonderheiten des Sports aus der Sicht der Ökonomie (FREYER 2003, S. 65)

Unklare bzw. vielfältige Marktsituationen

Im Sport ist es oft schwierig, eine exakte Marktbestimmung und -abgrenzung durchzuführen. Durch die Vielzahl der im Sport angebotenen Produkte, der miteinander konkurrierenden Anbieter und der oft stark variierenden Nachfragesituation lassen sich Märkte im Sport nur sehr bedingt bestimmen und voneinander abgrenzen.

Sportanbieter konkurrieren und kooperieren

Im Sport gibt es Situationen, in denen Organisationsformen des Sports miteinander konkurrieren und kooperieren. Das Konkurrenzverhalten dient dazu, eigene Ziele möglichst optimal zu verwirklichen. Kooperationsverhalten ist dann erforderlich, wenn gemeinsame Interessen verfolgt werden.

1. Grundlagen des Marketings

Praxisbeispiel

Bei der Akquisition von Sponsoren und beim Einkauf von Spielern konkurrieren Fußball-Bundesligavereine miteinander. Bei der Vermarktung der TV-Rechte an der Fußball-Bundesliga gilt hingegen das Solidarprinzip unter den Vereinen. Die Zentralvermarktung der Fernsehrechte durch den DFB stellt sicher, dass alle Vereine der ersten und zweiten Bundesliga an den Einnahmen beteiligt werden.



Entscheidungen durch Mehrheitsentscheidung statt über Marktmechanismus

Im Sport werden bei Entscheidungen oft kooperative Aspekte den individuellen, rein ökonomischen Bewertungskriterien der einzelnen Marktteilnehmer vorgezogen. Die wirtschaftlichen Interessen eines einzelnen Vereins müssen häufig hinter Verbandsregelungen und -interessen zurückstehen. So verhindert z. B. die schon oben genannte Zentralvermarktung der Bundesliga durch den DFB, dass renommierte und sportlich besonders erfolgreiche Vereine, wie Bayern München, ihre Spiele im TV-Bereich selbst vermarkten und erhebliche Mehreinnahmen erzielen können. Auch auf Vereinsebene werden Entscheidungen von vielschichtigen, aber nicht unbedingt wirtschaftlichen Beweggründen geleitet, z. B. bei Mehrheitsregelungen in Mitgliederversammlungen oder bei der Wahl eines Vorstandsmitglieds, bei der oft die Sympathie und die Beliebtheit, nicht die fachlichen Fähigkeiten den Ausschlag geben.

„Alle sind Experten“

Im Sport nehmen viele Marktteilnehmer, wie die Medien, die Öffentlichkeit, Vereinsmitglieder, Zuschauer etc., Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen. Dies führt dazu, dass rein ökonomische oder sportliche Gesichtspunkte bei manchen Entscheidungen eine untergeordnete Rolle spielen.

Praxisbeispiel

In der Fußball-Bundesliga werden Trainer oft nur deshalb entlassen, weil durch die Medien ein negatives Bild in der Öffentlichkeit entstanden ist. So haben z. B. beim „Rausschmiss“ von Otto Rehagel bei Bayern München 1996 weder ökonomische Gründe (Otto Rehagel erhielt eine angemessene finanzielle Abfindung) noch sportliche Gründe (Bayern München hatte zum Zeitpunkt der Entlassung das Finale des UEFA-Pokals erreicht) eine Rolle gespielt.



Subjektive Bewertung von Sportprodukten

Die Bewertung von Sportprodukten erfolgt in der Regel sehr subjektiv. So haben z. B. die Zuschauer, Teilnehmer oder Medienvertreter von demselben Sportereignis eine oft sehr unterschiedliche Meinung.

Dienstleistungseigenschaften

Sportdienstleistungen, wie z. B. eine Trainerstunde oder ein sportlicher Wettkampf, weisen – wie Ihnen schon bekannt ist – zahlreiche Besonderheiten auf. Dazu gehört insbesondere, dass sie immateriell und im Allgemeinen nur sehr schwer exakt zu beschreiben sind. Häufig dienen auch materielle Produkte, wie z. B. ein Fußball, der Erstellung einer (immateriellen) Dienstleistung (Fußballspiel). Charakteristisch ist zudem, dass die Erbringung einer Sportdienstleistung in verschiedenen Phasen abläuft (potenzialorientierte, prozessorientierte und ergebnisorientierte Phase).

Darüber hinaus werden Sportdienstleistungen gleichzeitig hergestellt und verbraucht. Der Absatz einer Dienstleistung muss der Dienstleistungserstellung vorausgehen. Des Weiteren ist ein Großteil der Dienstleistungen standortgebunden, d. h. man muss den Sportanbieter aufsuchen, um die Leistung in Anspruch nehmen zu können.

Praxisbeispiel

Eine Golf-Trainingsstunde kann nicht auf Vorrat produziert werden. Man kann am Training nur dann teilnehmen, wenn man zum Golfplatz fährt.



Da wir auf die Besonderheiten der Sportdienstleistungen schon in anderen Studieneinheiten eingegangen sind, insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Studieneinheit, wollen wir an dieser Stelle lediglich darauf verweisen.

Sport als öffentliches Gut

Der Sport kann in Teilbereichen als öffentliches Gut angesehen werden. Öffentliche Güter sind Güter und Dienstleistungen, für deren Herstellung, Verteilung und Sicherung die Gesellschaft verantwortlich ist. Der Begriff „öffentliches Gut“ wurde von dem Wirtschaftswissenschaftler SAMUELSON durch folgende Charakteristika konkretisiert:

- Kriterium der „**Nicht-Ausschließbarkeit**“, d. h. der Zugang zu öffentlichen Gütern soll grundsätzlich allen Mitgliedern einer Gesellschaft, unabhängig von ihrem Einkommen, offen stehen.
- Kriterium der „**Nicht-Rivalität**“, d. h. das öffentliche Gut kann von beliebig vielen Personen konsumiert werden, ohne dass diese sich gegenseitig im Konsum einschränken.

Als klassische Beispiele für öffentliche Güter gelten Leuchttürme, öffentliche Wege, die Natur, die nationale Landesverteidigung etc., aber auch das Feuerwerk, das durch eine Stadtmarketingagentur angeboten wird.

Da die Nutzer, wie beispielsweise bei einem Feuerwerk, auch ohne Zahlung eines Marktpreises in den Genuss des Gutes kommen können (sogenanntes Trittbrettfahrerverhalten) und niemand vom Konsum ausgeschlossen werden kann, ist es für Anbieter unter rein wirtschaftlichen Aspekten nicht interessant, ein Gut anzubieten. In der Regel wird das Gut daher vom Staat angeboten bzw. zur Verfügung gestellt und über Steuern und andere Abgaben werden alle realen und potenziellen „Nutzer“ daran finanziell beteiligt.

Im Hinblick auf die obige Klassifizierung können auch einige Sportgüter oder -dienstleistungen als öffentliches Gut eingestuft werden. So ist es für jeden Bürger möglich, öffentliche Sportanlagen zu nutzen. Schüler nehmen am Sportunterricht in kommunalen Sporthallen teil. Oder man kann z. B. beim Public Viewing ein Fußballspiel verfolgen und sich am Erfolg eines Teams erfreuen, ohne den Eintrittspreis im Stadion bezahlen zu müssen.

Zum Teil existiert kein Marktpreis

Der Sport wird nicht alleine durch Marktmechanismen reguliert. Viele Sportgüter haben nur einen schwer bestimmbar Preis. Oft orientiert sich die Preisbestimmung einer Sportleistung nicht an der individuellen Kosten- oder Marktpreissituation, sondern erfolgt willkürlich, z. B. bei der Festlegung von Mitgliedsbeiträgen in einem Verein).

Studienheft

Zielgruppenorientiertes Fitnessstraining

Autor

Paul J. Langohr

Paul J. Langohr ist Diplom-Sportlehrer und Geschäftsführer eines Vereins für Gesundheit und Sport. Zuvor leitete er Fitnessabteilungen in verschiedenen Hotels, war sportlicher Berater für Fitnessstudios und Ernährungsberater. Am IST-Studieninstitut ist er als Autor beschäftigt.

3. Die Bedeutung der einzelnen Komponenten des Fitnessstrainings

Lernorientierung



In diesem Kapitel werden Ihnen Kenntnisse zu folgenden Themen vermittelt:

- ▶ Überblick über die Ziele, Inhalte und Wirkungen des Fitnessstrainings
- ▶ Trainingssteuerung der einzelnen Komponenten des Fitness-Sports
- ▶ Bedeutung der einzelnen Komponenten für eine ganzheitliche harmonische Verbesserung der körperlichen Leistungsfähigkeit und des Wohlbefindens

„Die Menschen erbitten ihre Gesundheit von den Göttern, dass sie aber selbst Einfluss auf ihre Gesundheit haben, wissen sie nicht“, stellte DEMOKRIT, ein griechischer Philosoph, bereits vor zweieinhalbtausend Jahren fest. Die meisten Deutschen sehen ihre Gesundheit durch Umweltschadstoffe bedroht. Tatsache aber ist, dass sie ihre Gesundheit am stärksten durch ihren eigenen Lebensstil gefährden.

Zu einem guten Gesundheitszustand gehört auch eine entsprechende **körperliche Leistungsfähigkeit**, die – so der französische Philosoph ROUX – **durch das Erbgut, die Qualität und Quantität der Beanspruchung der Organe bestimmt wird.**

Die positiven physischen und psychischen Auswirkungen eines ganzheitlichen und harmonischen Fitnessstrainings kommen in einer gesteigerten körperlichen Leistungsfähigkeit und einem verbesserten allgemeinen Wohlbefinden zum Ausdruck. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Trainingsinhalte mit den entsprechenden Prinzipien und Richtlinien individuell festgelegt werden. Nur eine an die persönlichen Voraussetzungen und die momentane Leistungsfähigkeit angepasste Steuerung und Durchführung des Trainings versprechen die optimalen Anpassungserscheinungen und damit die volle Wirksamkeit im präventiv-medizinischen Bereich. Den einzelnen Komponenten kommt dabei eine unterschiedliche Bedeutung zu, die bei der Trainingsplanung berücksichtigt werden sollte.

Im folgenden Kapitelabschnitt gehen wir hauptsächlich auf die motorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Menschen ein (Ausdauer, Kraft, Beweglichkeit, Koordination und Schnelligkeit). Für Trainer gehören diese Ausführungen zum Basiswissen, das sie benötigen, um zielgruppenorientierte Bewegungsprogramme durchzuführen.

3.1 Ziele, Inhalte und Wirkungen

Ein Ziel des Fitnessstrainings stellt die Erhaltung oder Verbesserung der motorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten dar.

„Die gesundheitliche Wertigkeit des Sports ergibt sich aus vielfältigen adaptativen und funktionellen Veränderungen. Hervorzuheben sind die Veränderungen, die durch ein **Ausdauertraining** vor allem am Herz-Kreislauf-System und Stoffwechsel ausgelöst werden können. Des Weiteren führen gezielte **kraft- und beweglichkeitsorientierte Sportprogramme** zu günstigen Veränderungen am Bewegungsapparat. Sportprogramme mit Akzentuierung der **koordinativen** Leistungsfähigkeit können zur Verbesserung von Körperbeherrschung und Gleichgewichtsfähigkeit beitragen“ (BÖS u. a. 1992, S. 57 f.). **Entspannungsübungen** verbessern die Entspannungs- und Erholungsfähigkeit und können eine Toleranzhöhung gegenüber Stress erzielen. In Kombination mit einer optimalen **Ernährung** kann das Training der motorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten Risikofaktoren reduzieren und Schutzfaktoren aufbauen. Das Fitnessstraining kann außerdem durch die im Trainingsprozess entstehenden psychosomatischen Wechselwirkungen zu einem gesteigerten Wohlbefinden beitragen.

Fitnessstraining

Ziele, Inhalte und Wirkungen des Fitness- und Gesundheitstrainings werden in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

Ziele	Inhalte	Wirkungen
Verbesserung der aeroben Ausdauerleistungsfähigkeit	z. B. Laufen, Radfahren, Schwimmen, Skilanglaufen	Vergrößerung bzw. Vermehrung von: HMV (Herzminutenvolumen), max. Sauerstoffaufnahme, maximaler Sauerstoffpuls, Glykogendepots, Hämoglobingehalt, Myoglobin, Mitochondrien, ATP und Kreatinphosphat; Verbesserung der Kapillarisation und der Atmungsökonomie
Verbesserung der Kraftfähigkeiten im Bereich der Stütz- und Haltemuskulatur und Kraftausdauer	z. B. funktionelles Muskeltraining an Krafttrainingsgeräten	Verstärkung (Hypertrophie) der Halte- und Stützmuskulatur; Erweiterung des Energiepotenzials i. d. Muskulatur (KP und ATP); Vermehrung der Aktin- und Myosinfilamente; Dickenzuwachs der Sehnenfasern und Gelenkknorpel, Reduzierung der Osteoporose im Alter; Verbesserung der Ermüdungsresistenz
Verbesserung der funktionellen Beweglichkeit	z. B. Funktionsgymnastik, Dehntechniken	Ausgleich muskulärer Dysbalancen (arthromuskuläres Gleichgewicht); Verbesserung der Entspannungsfähigkeit und Entwicklung von Körpergefühl; Verletzungsprophylaxe und Beschleunigung der Regeneration
Verbesserung der Koordination	Training von Bewegungsgrundformen; kombinierte Bewegungen (z. B. Sportspiele)	Verfeinerung in der Erfassung und Verarbeitung von Reizen; Verbesserung in der Ausnutzung der Redundanz sensorischer Bewegungen; Dominanzverschiebung zwischen exterozeptiven und interozeptiven Afferenzen; Aufbau von motorischen Programmen

Abbildung 13: Ziele, Inhalte und Wirkungen des Fitness- und Gesundheitstrainings (in Anlehnung an MÜHLFRIEDL 1994)

3.2 Ausdauertraining

Der Fitnesstrainer sollte die Bedeutung der Ausdauer für die Gesundheit beurteilen und mit einer entsprechenden individuellen Belastungsdosierung Ausdauertraining durchführen können.

Definition „Ausdauer“ Ausdauer ist im Sport:

1. die Fähigkeit, eine gegebene Belastung ohne nennenswerte Ermüdungsanzeichen über einen möglichst langen Zeitraum aushalten zu können
2. die Fähigkeit, trotz deutlich eintretender Ermüdungserscheinungen die sportliche Tätigkeit bis hin zur individuellen Beanspruchungsgrenze fortsetzen zu können
3. die Fähigkeit, sich sowohl in Phasen verminderter Beanspruchung als auch in Belastungspausen schnell zu regenerieren (siehe RÖTHIG 1992, S. 51)

Wenn wir im Folgenden von Ausdauer sprechen, so ist damit die **allgemeine aerobe dynamische Ausdauer** oder sogenannte **Grundlagenausdauer** gemeint, weil sie für den Bereich des Gesundheits-, Fitness- und Wellnessstrainings aufgrund ihrer präventiven Wirkungen die wichtigste Form darstellt.

ideale Sportarten Die Grundlagenausdauer als Haupttrainingsziel des präventiven Trainings erfordert eine dynamische Belastung möglichst großer Muskelgruppen (1/6 bis 1/7 der Gesamtkörpermuskulatur). Als ideale Sportarten zum Training der Ausdauer bieten sich u. a. Walking, Langlauf, Radfahren, Skilanglauf, Schwimmen, Rudern und Inline-Skating an. Nach Untersuchungen von HOLLMANN „stellt der Dauerlauf eine aus der Sicht der präventiven Kardiologie optimale Belastungsform dar, da hierdurch mit dem gewünschten Minimum an Belastungsaufwand ein Maximum an Adaptationserscheinungen erzielt werden kann“ (HOLLMANN u. a. 1983, S. 127).

positive Auswirkungen Die Ausdauer nimmt unter den Komponenten des Trainings eine besondere Stellung hinsichtlich der präventiv-medizinischen Bedeutung ein. Die positiven Auswirkungen eines regelmäßigen Ausdauertrainings beschränken sich aber nicht nur auf Herz und Kreislauf, sie beeinflussen auch in günstiger Weise die Muskulatur, das Immunsystem, die Regeneration, die Körperperformance, die Psyche und dadurch das körperliche Leistungsvermögen sowie das persönliche Wohlbefinden. In der Abbildung „Positive Effekte eines regelmäßigen Ausdauertrainings“ wird dieses verdeutlicht

QV (vgl. Studienheft „Trainings- und Bewegungslehre“).

3. Die Bedeutung der einzelnen Komponenten des Fitnessstrainings

Positive Effekte eines regelmäßigen Ausdauertrainings	
Herz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absinken von Ruhepuls und Belastungspuls ■ vergrößertes maximales Schlag- und Herzminutenvolumen ■ Vergrößerung von Herzmuskel und Herzkammern (nur bei langjährigem umfangreichen Training) ■ verbesserte Durchblutung des Herzmuskels ■ Vergrößerung der maximalen Sauerstoffaufnahme-fähigkeit und des maximalen Sauerstoffpulses ■ Ökonomisierung der Herzarbeit und geringere Herzbelastung
Gefäßsystem und Blut	<ul style="list-style-type: none"> ■ geringeres Risiko von Arteriosklerose ■ Abnahme des Blutfettspiegels und Vergrößerung des positiven HDL-Anteils ■ geringere Stresshormonausschüttung ■ bessere Versorgung der Organe und der Muskulatur mit Sauerstoff und Nährstoffen ■ bessere Fließeigenschaften ■ geringere Thromboseneigung ■ vergrößerte Blutmenge und vermehrter Hämoglobingehalt
Lunge/Atmung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vergrößerung des maximalen Atemminutenvolumens ■ Verbesserung der Atemökonomie für vergleichbare Belastungen
Risikofaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorbeugung von Herz- Kreislauferkrankungen und Abschwächung bzw. Beseitigung von Risikofaktoren wie z. B. Bluthochdruck, Diabetes mellitus, Übergewicht, erhöhte Blutfettwerte, erhöhter Harnsäurespiegel und Bewegungsmangel
Osteoporose	<ul style="list-style-type: none"> ■ vermutlich vorbeugende Wirkung
Muskulatur	<ul style="list-style-type: none"> ■ verbesserte Durchblutung ■ verbesserte Sauerstoffaufnahme, -speicherung, -verarbeitung
Immunsystem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stärkung des Immunsystems ■ vorbeugende Wirkung gegen Tumorerkrankungen
Positive Effekte eines regelmäßigen Ausdauertrainings	
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ■ verbesserte Ausdauerleistungsfähigkeit und gesteigerte Leistungsfähigkeit im Beruf, im Alltag und in der Freizeit
Regeneration	<ul style="list-style-type: none"> ■ beschleunigte Erholung, verbesserte Regenerationsfähigkeit
Körperformung	<ul style="list-style-type: none"> ■ zusätzlicher Energieverbrauch, Fettabnahme, Körpergewichtsreduktion bei Übergewichtigen im Zusammenhang mit einer qualitativen und/oder quantitativen Ernährungsumstellung
Psyche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserung des Wohlbefindens, Abbau von Stress, Anspannung und Ängsten, Entwicklung von Körperbewusstsein, Verbesserung der Körperwahrnehmung, Steigerung des Selbstbewusstseins

Abbildung 14: Positive Effekte eines regelmäßigen Ausdauertrainings (BOECKH-BEHRENS/BUSKIES 2002, S. 143 f.)