



KONZEPT FC CARL ZEISS JENA

MIT GEDULD UND VERTRAUEN NACHHALTIG IN DIE TOP 50

VERZEICHNIS

- 1 PRÄAMBEL
- 2 ERWARTUNGEN
- 3 LEITBILD UND LEITSÄTZE
- 4 STATUS QUO
 - 4.1 STRUKTUR
 - 4.2 VEREINSKULTUR
 - 4.3 DURCHLÄSSIGKEIT NACHWUCHS
 - 4.4 WIRTSCHAFTLICHE SITUATION
- 5 KADERPLANUNG UND –POLITIK
- 6 VERKNÜPFUNG NACHWUCHSLEISTUNGSZENTRUM UND PROFI-BEREICH
- 7 WIRTSCHAFTLICHKEIT
- 8 ETAPPENPLAN (REIFEPHASEN)
- 9 BETEILIGTE BEREICHE UND INTERESSENTRÄGER
- 10 BEDINGUNG: SCHULTERSCHLUSS
- 11 SYNERGIEN AUF VEREINSKULTUR
- 12 KOMMUNIKATION
- 13 NACHHALTIGE SICHERUNG
- 14 ESSENZ



Der FC Carl Zeiss Jena bewegt die Massen, zählt zu den großen Traditionsvereinen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR und kann auf große Spiele und Erfolge zurückblicken. Über 4.200 Mitglieder und eine nochmals deutlich größere Zahl an Unterstützern und Sympathisanten verfolgen den Club, leiden und feiern mit ihm und seinem Werdegang.

Als Traditionsverein wollen wir unseren FC Carl Zeiss Jena auf Zukunft ausrichten. Unser Ziel ist, dass wir als fest in der Region verankerter Verein auch auf die regionale Stärke setzen. Wir haben dafür ein Zukunftskonzept entwickelt. Ein Konzept, das von allen Gremien des FCC und unseren Fans getragen wird. Wir wollen noch stärker auf unseren Nachwuchs setzen. Wollen mit eigener Stärke wachsen. Nur noch das ausgeben, was wir auch wirklich erwirtschaften. Wir wollen als Verein und Spielbetriebs-GmbH, bei den Männern und Frauen, im Nachwuchs und bei den Profis auf eine langfristige und gemeinsame Strategie der regionalen Stärke den zukünftigen Erfolg bauen.

Zum FC Carl Zeiss Jena zählt neben dem eingetragenen Verein vor allem die Tochter Spielbetriebs-GmbH, welche unter anderem die Lizenzspielerabteilung und andere Leistungsbereiche vereint und das Profi-Geschäft für den FC Carl Zeiss organisiert.

Ein Club mit einer solchen Wirkung und Reputation, weit über die Grenzen der eigenen Stadt hinaus, mit einem großen Unterbau und einer aktiven und kreativen Anhängerschaft muss und darf den Anspruch haben, zu den besten 50 Vereinen der Bundesrepublik zu zählen. Dennoch darf das kollektive Anspruchsdenken nicht dazu führen, dass die bald 120-jährige Geschichte aufs Spiel gesetzt wird. Allen handelnden Personen in offiziellen und inoffiziellen Gremien und Positionen wird grundsätzlich eine große Verantwortung zu teil, welche bisweilen trotz großem Fleiß und professionellem Background nicht immer langfristig und nachhaltig in der Entscheidungskultur spürbar ist.



Wir bekennen uns im Leistungs- und Nachwuchsbereich zum Frauenfußball unter dem Dach des FC Carl Zeiss. Das Ziel ist es, die Strukturen und Möglichkeiten auch für unsere weiblichen Sportlerinnen und Mitglieder stetig zu verbessern und DER mitteldeutsche Standort für Frauenfußball zu werden.

Der aktuell laufende Neu- und Umbau des Ernst-Abbe-Sportfeld nimmt mehr und mehr Formen an und lässt erahnen, worauf sich Club, Fans, Mitglieder, Stadt und Region freuen dürfen. Gleichzeitig darf er aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der FC Carl Zeiss Jena in dieses Stadion erst infrastrukturell hineinwachsen muss. Dorthin zu kommen und sich die dafür nötige Zeit zu geben, dass dieser neue wunderbare Anzug auch passt, sollte oberstes Ziel sein.

Es ist an der Zeit, einen Funken auszulösen und den FC Carl Zeiss in seiner Gesamtheit einen realistisch-ambitionierten und auf Basis seiner eigenen umfangreichen Potentiale auch gerechtfertigten Zielgedanken zu geben. Dieser kann dann erfolgreich angegangen und umgesetzt werden, wenn ein umfangreicher und verbindender Schulterschluss möglichst vieler treuer und engagierter Mitstreiter innerhalb der blaugelbweißen Welt gelingt.

Um langfristig zu den erfolgreichsten 50 Teams des Landes zu zählen, müssen die uns bereits gegebenen und die potentiellen Wege und Werkzeuge auf Basis von Geduld, gegenseitigem Vertrauen, Transparenz und konsensorientierter interner und externer Kommunikation genutzt und angepackt werden. Dies ist gleichbedeutend mit einem kollektiven Change-Prozess, einem Wandel in der Grundeinstellung zur eigenen Verantwortung und Handling der Ressourcen des FC Carl Zeiss Jena.

Es obliegt der aktuellen Generation leistungs- und innovationsfähiger Kräfte im Haupt- und Ehrenamt, den FC Carl Zeiss Jena zu einem sicheren, verantwortungsbewussten und auf sportliche, wirtschaftliche und kulturelle Nachhaltigkeit ausgerichteten Fußballclub zu entwickeln.



Die Tragweite des Zukunftskonzeptes „FC Carl Zeiss Jena – mit Geduld und Vertrauen nachhaltig in die TOP 50“ umfasst alle Bereiche, beginnend mit der neu strukturierten Fußballschule sowie der Fußball-Leistungsbereiche einschließlich der Profi-Bereiche, insbesondere aber die Kader-Politik, die enge Verzahnung von Nachwuchsleistungszentrum und Profi-/Männer-Bereich, interne/externe Kommunikation und Einflüsse auf die zukünftig geplanten Veränderungen in der Vermarktungspolitik.

Ein zentraler und dadurch sehr bedeutender Unterschied zur bisherigen Führungs- und Entscheidungskultur ausgehend von Vereins- und GmbH-Leitung ist die Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Daraus lassen sich realistische Erwartungen ableiten, welche im ersten Kapitel genauer beleuchtet werden.

Im weiteren Konzeptbrief ist eine mögliche Vorgehensweise *kurz* skizziert.



Eine These

Das Ziel aller Beteiligten ist es, selbstlos, reflektiert, vertrauensvoll und leidenschaftlich im Rahmen des in den folgenden Kapiteln beschriebenen Konzeptes miteinander an der Umsetzung zu arbeiten. Spielbetriebs GmbH und eingetragener Verein verfolgen die gleichen Ziele und die Ausrichtung im Gleichschritt. Damit ist eine Rückkehr in die dritte deutsche Fußball-Liga ein realistisches Szenario, ebenso wie eine langfristige Verankerung unter den 50 besten Fussballclubs des Deutschen Fußball Bund e.V. .

Eine wichtige Rolle wird dabei das neue Stadion mit den vorgesehen Strukturen und verschiedenen Synergien aller Beteiligten spielen.

Bei der Umsetzung des Konzeptes geht es nicht nur um den sportliche Erfolg, sondern zunächst um eine belastbare Etablierung eines sportlich und wirtschaftlich tragfähigen Planes, ein dafür maßgebliches Miteinander und die Fokussierung auf strukturelle und prozessorientierte Stabilität auf Basis der tatsächlichen Ressourcen. Die strategische Infrastruktur steht im Fokus der Investitionen.

Auf Basis ausreichender Kenntnisse über Mentalität und Grundeinstellungen weiter Teile der dem FC Carl Zeiss Jena unterstützenden und zugeneigten Menschen in ihren verschiedensten Rollen (Mitglieder, Stammzuschauer, Sponsoren, Gremienmitglieder, Mitarbeitende, Medienschaffende, Altinternationale usw.), ist klar davon auszugehen, dass die Bereitschaft zur Zustimmung und des Mittragens dieses Konzeptes vorhanden ist. Entscheidend ist die konkrete Teilhabe der Mitglieder bei der Finalisierung des Konzeptes. Dazu an entsprechender Stelle tiefgreifendere Ausführungen.

Die Erfahrungen zeigen, dass Identifikation mit dem Profifußball in Jena aus den verschiedensten Gründen nachgelassen hat. Dies hat u.a. zu schwindenden Zuschauer-Zahlen und Sponsoring-Einnahmen geführt. Nicht selten wurde derartigen Tendenzen direkt oder indirekt mit kurzfristigen und wenig nachhaltigen Maßnahmen in Transfer- und Vermarktungs-Politik entgegengewirkt. In einer mehrjährigen Betrachtung verpufften derlei Maßnahmen, da sich final wenige bis keine identitätsstiftende Merkmale herausbilden.

2 ERWARTUNGEN



Die Umsetzung unseres auf breiter Basis getragenen Konzeptes zur Neuausrichtung beschreibt ein tatsächlich langfristiges Ziele-Management und überdies ein hohes Maß an Transparenz mit sich bringen. Es besteht eine große Chance, dass sich Zuschauer-Treue und Sponsoren-Attraktivität erstmals vom temporären Tabellenstand entkoppeln. Mitleidende und sensible Stakeholder benötigen vor allen Dingen eine greifbare, bodenständige/ehrliche und verständliche Politik mit mittel- und langfristigen Zielen. Auf dieser Basis ist davon auszugehen, dass sich die Zuschauerzahl und das Engagement ehemaliger, aktueller und potentieller Sponsoren steigern wird.

Das Interesse, auf einem erstmals auf wirklichem Schulterschluss aller Beteiligten, sowie einen mit Selbstbewusstsein und eigenen Potentialen basierenden Weg mitzugehen, ist groß und steht dem „schlafenden Riesen“ gut zu Gesicht.

3 LEITBILD UND LEITSÄTZE



Im Jahr 2011 erarbeitete eine repräsentative Arbeitsgruppe aus Gremienmitgliedern, Aktiven und Mitgliedern ein Leitbild für den FC Carl Zeiss Jena, welches fortan als Leitplanke für alle im und für den Verein handelnden Personen dienen sollte:

„[...]

Das realistische Besinnen auf die Erfolgsfaktoren führen zu dem folgenden Leitbild, das Handlungsrahmen für zu treffende Entscheidungen über Personen, Investitionen und Ressourcen sein soll.

Der FC Carl Zeiss Jena definiert sich auf Grund seiner eingeschränkten Möglichkeiten im finanziellen Bereich als ein Ausbildungsverein, dessen Aufgabe es ist, Spieler selbst auszubilden, um konkurrenzfähig sein zu können.

Der FCC gliedert sich in zwei selbständige Geschäftsbereiche:

- Bereich Profisport (FC Carl Zeiss Jena Fußball Spielbetriebs GmbH)
- Bereich Nachwuchs (FC Carl Zeiss Jena e.V.)

Der FCC stellt sich das Ziel, dauerhaft mit einer Mannschaft im Bereich der deutschen Bundesliga zu spielen. Die Ausbildung im Nachwuchsbereich ist darauf gerichtet, eine fundierte Ausbildung in allen Altersklassen zu gewährleisten. Das Ziel dieser Ausbildung besteht vorrangig in der Bereitstellung geeigneter Spieler für den eigenen Profibereich. Diese Aufgabenstellung verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass alle Abteilungen fließend ineinander greifen, dass alle Beteiligten sich für dieses Ziel einbringen. Eine hohe Identifikation mit den Zielen des Vereins, die Bereitschaft jedes Mitgliedes, Spielers und Mitarbeiters, sein Bestes für das Gesamtprojekt einzubringen, sind für den Erfolg notwendig. Wichtige Grundlagen für das gemeinsame Handeln sind blau-gelb-weißes Herz, Vertrauen und Kontinuität. [...]"

3 LEITBILD UND LEITSÄTZE



Ein Teil der Leitsätze dient zur Grundlage der anschließenden Gedanken:

- Der FC Carl Zeiss Jena definiert sich als erfolgsorientierter Fußballverein. Er strebt stetig nach sportlicher Höchstleistung und wirtschaftlicher Stabilität.
- Der FCC bewahrt seine Traditionen und geht neue Wege. Er lernt aus den Erfahrungen der Vergangenheit und nutzt für seine sportliche und wirtschaftliche Tätigkeit die wissenschaftlichen und technologischen Ressourcen der Region.
- Der FCC ist ein Ausbildungsverein und arbeitet konsequent nachwuchsorientiert mit dem Ziel der nachhaltigen Stärkung des Nachwuchsleistungszentrums, um regelmäßig Juniorenspieler in den Amateur- und Lizenzspielerbereich zu integrieren.
- Der FCC bekennt sich zu seiner sozialen Verantwortung im Verein und der Region. Dazu sucht er die Zusammenarbeit mit anderen Vereinen, Institutionen und Einrichtungen und entwickelt eine Arbeitsatmosphäre im Sinne der Ziele des Vereins.
- Der FCC bekennt sich zu Respekt und Toleranz, Antirassismus und Überparteilichkeit.
- Der FCC sucht zu jeder Zeit den konstruktiven Dialog sowie die kritische Selbstreflexion im Sinne seines Leitbildes.



Woraus leitet sich die Notwendigkeit eines Wandels beim Umgang mit den eigenen Zielen ab?

Lösungsansätze zu den folgenden Unterpunkten folgen in den darauffolgenden Kapiteln.

4.1 Struktur

Aktuell befindet sich der FC Carl Zeiss Jena in einer Konstellation, welche von Kontinuität, Erfolg und Identifikation weit entfernt ist. Die aktuelle Viertklassigkeit (Stand: Dezember 2021) sorgt vor dem Hintergrund des verbreiteten Anspruchs in der FCC-Welt für großen Druck auf die handelnden Personen und Gremien. Vereinspolitische Entscheidungen haben 2007 und 2013 überdies dazu geführt, dass die Spielbetriebs-GmbH nicht mehr alleinige Tochter des eingetragenen Vereins ist. Ein zweiter Gesellschafter hält mit 95% fast alle finanziell messbaren Gesellschaftsanteile bei knapp unter 50% Stimmanteilen in der Gesellschafterversammlung. Entsprechend der derzeitigen Rechtslage des DFB liegt die Mehrheit der Stimmanteil mit 50 plus einer Stimme beim Verein.

Die verantwortlichen Führungskräfte, in erster Linie in Person des GmbH-Geschäftsführers und des Sportdirektors, sind großem öffentlichen Druck ausgesetzt – ohne diesen teilen zu können. Eine wettbewerbstechnisch zwingend notwendige Geschlossenheit der leitenden GmbH-Manager und der e.V.-Gremien Präsidium und Aufsichtsrat ist legislaturübergreifend zuletzt nur bedingt spürbar gewesen. Bei der Bestätigung der jährlichen Ausgleichszahlungen in Form von Darlehen und parallel erfolgten Forderungsverzichte durch den belgischen GmbH-Gesellschafter sind sich auch die Vereinsgremien einvernehmlich verbunden – auch bzw. vor allem zur Abwendung einer potentiellen GmbH-Zahlungsunfähigkeit.

Ideen, kreative Ansätze und zum Teil neuartige und mutige Herangehensweisen sind in den letzten Jahren zwar in Form zarter Sprossen thematisiert wurden, aber in der Regel in einem undurchsichtigen Geflecht aus Lagern, Interessenkonflikten und Profilverlustängsten wieder verloren gegangen. Ohne Geschlossenheit kann kein langfristiger stabiler Erfolg gelingen. Für den Traditionsverein FCC muss immer das kollektive Vereinsinteresse über Interessen einzelner stehen.



Erfolge sind und wirken vor dem Hintergrund des beschriebenen Ist-Zustandes in der Regel als Stückwerk, da eine längerfristige konzeptionelle Basis fehlte.

4.2 Vereinskultur

Im Gros der Anhänger- und Mitgliederschaft des Vereins erlebt man immer wieder weitreichende Stimmungsschwankungen, in erster Linie verbunden mit dem sportlichen Abschneiden und/oder der tabellarischen Situation.

Der Verein hat es im Gesamten nicht geschafft, eine vom sportlichen Status quo zumindest in Teilen unabhängige/losgelöste Kultur zu entwickeln. Für den Sport wichtige Attribute wie Zusammenhalt und Loyalität beschränken sich trauriger Weise auf kleine in sich geschlossene Gruppen und Grüppchen. Daraus resultiert nur ein geringes Gefühl der Eintracht. Verschiedenste Ereignisse, Entscheidungen und Entwicklungen haben dazu geführt, dass der FC Carl Zeiss Jena in den meisten Ebenen und Bereichen uneinige Handelnde und Verantwortliche vorweist.

4.3 Durchlässigkeit Nachwuchs

Das Nachwuchsleistungszentrum des FC Carl Zeiss ist mit allen Teams in den jeweils höchstmöglichen Ligen vertreten. Die Ausbildung der Spieler erfolgt auf einem hohen Niveau, wenngleich die Besetzung der Trainerpositionen in jedem Jahr neue Herausforderungen mit sich bringt. Eine gleichbleibende und den Ansprüchen des FC Carl Zeiss entsprechende Ausbildung ist nur mit weitestgehend fest-angestellten oder ausreichend honorierten, professionellen Übungsleitern und stabilen Strukturen möglich.

Trotz strukturierter Weiterentwicklung und einer in der fünfthöchsten Spielklasse etablierten U21-Mannschaft gelingt es nicht in ausreichendem Maße, sogenannte Eigengewächse im Kader der 1. Mannschaft zu etablieren und dort zu erfolgshungrigen Stammkräften zu entwickeln. Nicht selten ist zu beobachten, wie Jugendspieler spätestens in der Übergangsphase in den Seniorenbereich keine realistische Chance auf Festigung spüren und den Verein verlassen. Der bereits beschriebene Anspruch an möglichst kurzfristig zu erreichende Ziele verhindert einen geduldigen und wertschätzenden Umgang seitens der Trainer der 1. Mannschaft und torpediert die Nutzung vereinseigener Potentiale bis dato.



4.4 Wirtschaftliche Situation

Ebenso im Einklang mit dem Anspruchsdenken steht die wirtschaftliche Herangehensweise. Während beim Verein die Einnahmen gesteigert werden konnten, fehlt es jedoch bei der GmbH an langfristiger finanzieller Solidität. Dabei ist wichtig, die Verantwortung über die Verschuldungspraxis nicht einzelnen Entscheidern aufzulasten, sondern die Gründe hierfür im kollektiven Mindset zu suchen.

Kurzfristig maximal ambitionierte Ziele torpedieren einen auf Geduld basierenden Ansatz und forcieren Risiko und finanzielle Aus- und Überreizung. Die strukturelle Situation innerhalb der FC Carl Zeiss Jena Fußball Spielbetriebs GmbH begünstigte das in-Kauf-nehmen regelmäßiger Darlehensbelastungen im vermeintlichen Sinne der Zielerreichung. Eine Verantwortung gegenüber den Zielen rechtfertigte dabei eine Finanzierungspolitik, welche inzwischen unmoralische Ausmaße angenommen hat.

Die scheinbar nicht vorhandene bilanzielle Verschuldung beim belgischen Gesellschafter, die nur durch von ihm erklärte jährliche Forderungsverzichte auf regelmäßig neu ausgereichte Darlehen erreicht wird, vermittelt eine auf tönernen Füßen stehende Sicherheit, welche aber sehr schnell durch verschiedenste Umstände (z.B. Erfolglosigkeit, Anfeindungen und Missgunst weiter Teile der organisierten Fanbasis, Strategiewechsel, biologisches/demografisches Risiko) auf Grund des jährlichen, derzeit strukturellen Defizits in der Spielbetriebs GmbH in ein existenzbedrohendes Szenario umschlagen kann. Aktuell fehlt mit einem aufgebrauchten Eigenkapital und fehlenden Liquiditätsreserven die Substanz, ein solches Szenario aus eigener Kraft zu beherrschen.

Es ist Zeit für einen gemeinsamen Schulterschluss von Fans, GmbH-Management und e.V.-Gremien, um einen konkreten Wandel in der Wirtschaftlichkeit zu erreichen und durch ein nachhaltiges und auf breitem Schulterschluss fußendes Konzept zu ersetzen.



Die Zusammenstellung des Kaders der ersten Mannschaft ist ein wichtiges Kernstück des Konzeptes. Diese orientiert sich zukünftig an folgenden Grundwerten:

- Finanzierung im Rahmen der grundeigenen Möglichkeiten
- Reglementierung der Transferumfänge
- nachhaltige Planung und Gestaltung

Im Kern konzentriert sich die Sportliche Leitung, als hauptverantwortliche Institution der Kaderplanung- und Politik, auf eine mittel- und langfristige Gestaltung des Kaders, auf Basis einer Weiterentwicklung und Verbesserung der im eigenen Nachwuchszentrum ausgebildeten Spieler, im Männerbereich.

Die Besetzung der Position des Chef-Trainers erfolgt mit Fußballlehrern, welche uneingeschränkt hinter dem Konzept stehen und willig sind, sich einzugliedern und zur teilweisen Abkehr von branchenüblichen Herangehensweisen in der Lage sind. Vertragliche Anreizsysteme in Form von Prämien bei konsequenter Konzeptverfolgung sind umsetzbar. Der Trainer der 1. Männermannschaft steht, mehr als bis dato, nicht nur im Austausch mit dem eigenen Sportdirektor, sondern im Rahmen zu etablierender Entwicklungszirkel in ebenso enger Kommunikation mit der Nachwuchsleitung und den Trainern der U21, U19 und U17.

Die Kaderplanungen für die jeweils nächste Spielzeit generiert sich im Kern aus dem aktuellen Kader. Zu berücksichtigen sind potentielle Abgänge aus wirtschaftlichen oder leistungstechnischen Gründen – gerade letztere Entscheidung treffen weiterhin der Sportdirektor und der verantwortliche Trainer. Kaderzugänge speisen sich in erster Linie aus der Übernahme eigener Junioren-Spieler, externe Zugänge werden reglementiert geplant.

Ein Zukauf von (erfahreneren) Spielern aus anderen Vereinen beschränkt sich pro Saison auf maximal 5 Neu-Verpflichtungen, davon 3-4 Zugänge in der Sommer-Transferperiode und 1-2 Zugänge (je nach Zugänge-Anzahl zu Beginn der Spielzeit) in der Winter-Transferperiode. Von dieser Selbstverpflichtung sollte nur abgewichen werden, wenn mehr als 10 Spieler die Mannschaft nach Saisonende verlassen oder mehr als 30% der Stammspieler langfristig (mehr als 2 Monate verletzt) zu Beginn der Hin- oder Rückrunde nicht einsatzfähig sind. Die Entscheidungsverantwortung verbleibt beim Sportdirektor.



Alle, das Konzept mittragenden, haupt- und ehrenamtlich Tätigen müssen verinnerlichen, dass das Trainerteam im speziellen und alle für die sportliche Entwicklung Verantwortlichen im allgemeinen eine Rückendeckung auf Basis der gemeinsamen Vereinbarung spüren müssen. Ein wettbewerbsfähiger Kader muss sich ligenabhängig entwickeln, benötigt kollektive Geduld, Vertrauen und Geschlossenheit

Die an die eigenen Potentiale angeknüpfte Transfer-Selbstverpflichtung ermöglicht eine angepasste und risikoarme Finanzierung des Kaders. Dabei verzichtet der FC Carl Zeiss Jena ab der Saison 2022/2023 auf die Aufnahme weiterer Darlehen von GmbH-Gesellschaftern oder anderer Institutionen.

Der verantwortliche Chef-Trainer der 1. Mannschaft verpflichtet sich im Rahmen eines angepassten Arbeits-Vertragswerkes der Einbindung aufrückender Nachwuchsspieler. Eine lukrative Prämienvereinbarung bei erfolgreicher Etablierung von Jugendspielern in den Kader der 1. Mannschaft (Indikator: Einsatzzeit in Minuten, gestaffelt) ist fortan gesetzt.

Diesbezüglich erfolgt eine konzeptionelle Erarbeitung bis zum 30.06.2022 durch Sportdirektor und Geschäftsführung. Folgende Parameter sind für eine verlässliche Einbindungs-Prämie festzulegen:

Definition „Einbindung“

- Trainingseinheiten
- Kaderberufung
- Einsatzzeiten Punktspiele

Definition „Nachwuchsspieler“

- Altersfestlegung
- Ursprungsteam (U21, U19, U17)
- zurückgekehrte U23-Spieler

Alternativ verankert die Spielbetriebs GmbH diesbezüglich eine arbeitgeberseitige dauerhafte Weisung (Vorgabe) an den verantwortlichen Chef-Trainer der 1. Mannschaft.



NACHWUCHSLEISTUNGSZENTRUM UND PROFI-BEREICH

Für eine wirkungsvolle Umsetzung des Zukunftskonzeptes ist die bereits vorhandene Verzahnung von Profi- und Nachwuchsbereich noch weiter auszubauen. In erster Linie lebt das Konzept von Austausch und einer Arbeit Hand-in-Hand, beinhaltet Trainings- und Spielerentwicklungskonzepte. Eine reibungslose und klar definierte Einbindung neuer Trainerexperten und Fußballlehrer wird dabei angestrebt, wie die mittelfristige Anstellung eines Trainerausbilders, um u.a. Reibungsverluste zu vermeiden. Die Personalauswahl erfolgt nach dem durch dieses Konzept vorgegeben Rahmen .

Seitens der Spielbetriebs GmbH und des eingetragenen Verein muss die personelle und materielle Ausstattung des Nachwuchsbereiches deutlich mehr Aufmerksamkeit und finanzielle Zuwendung genießen. Im Kapitel „KADERPLANUNG und –POLITIK“ wird deutlich, dass die Ausbildung der Nachwuchskräfte ein Mittel zur nachhaltigen Etablierung unter den besten 50 Vereinen Deutschlands sein wird. Es muss Ziel und Anspruch sein, teamübergreifend mit langfristig gebundenen und gut ausgebildeten Trainerexperten und Fußballlehrern zu arbeiten, welche sich ebenso dem gemeinsamen Grund-Konzept und Ausrichtung des FCC unterordnen. Daher ist es wichtig, mittelfristig ab der U13 Trainer-Experten anzustellen und angemessen zu vergüten. Im Bekenntnis zu dieser Investition und einer Unterstützung des eingetragenen Vereins durch regelmäßige Zuschüsse aus der Spielbetriebs GmbH liegt ein Schwerpunkt des Konzeptes.

In einem weiteren Schritt ist die Etablierung einheitlicher Spielsysteme auf Basis einer stringenten Philosophie sinnvoll. Nach Vorbild des über Jahrzehnte erfolgreichen „De Toekomst“ von Ajax Amsterdam kann es gelingen, mit Beginn des Großfeld-Spiels im NWLZ drei Spielsysteme individuell und kollektiv zu trainieren, welche über die höchsten U-Mannschaften hinweg bis in die Profimannschaft gespielt werden. Auch hier zahlt sich Kontinuität aus, muss sich doch kein Spieler in einer neuen Spielklasse auf ein neues System einstellen. Der Sprung aus der Jugend in die 1. Mannschaft fällt demnach leichter.

Dem Sportdirektor obliegt die Aufgabe, gemeinsam mit dem Leiter des Nachwuchsleistungszentrum sowohl die Spieler ab dem Großfeldbereich, als auch die Qualität der Ausbildung zu koordinieren, die Vernetzung aller Trainer zu intensivieren und regelmäßig die Einhaltung des Konzeptes zu reflektieren. Damit geht eine frühzeitige Steuerung der Kompetenzen ebenso einher. Ein Bekenntnis zum gezielten Einsatz mindestens zwei interner Scouts für die U-Mannschaften stärkt den Zulauf entwicklungsfähiger Talente.



NACHWUCHSLEISTUNGSZENTRUM UND PROFI-BEREICH

Eine zwingend noch breitere und konzeptionell gestützte Zusammenarbeit mit Vereinen im Mitglieder-Einzugsgebiet unterstützt das Scouting.

Besonderes Augenmerk erhält die Stärkung des Übergangsbereich von der U17, über die U19 und U21 zur 1. Mannschaft. Nicht nur die fußballerische Entwicklung ist in dieser entscheidenden Phase von Bedeutung, sondern eng damit verknüpft auch die soziale und Persönlichkeitsentwicklung. Die individuelle Betreuung bis hin zur Karriereplanung und –steuerung der Toptalente muss systematisch und nicht zufällig erfolgen. Die deutlich werdenden Ausgabensteigerung im vereinsgeführten Teil des Nachwuchsleistungszentrum muss durch steigende Mitgliederzahlen (Kollektivaufgabe für alle Mitglieder) und eine gezielte Verbesserung der Sponsoren-Einnahmen im Nachwuchsbereich (Struktur und Teams) aufgefangen werden. Desweiteren impliziert das Selbstverständnis als Ausbildungsverein auch, dass Transfererlöse für absolute Toptalente weiterhin möglich sein werden und müssen – hierin darf auch ein Erfolg gesehen werden. Die Fußballschule (→ FCCparadiescampus) bedarf weiterer konzentrierter struktureller und organisatorischer Entwicklung, um neben den sozialen und sportlichen Aspekten auch eine stabile Einnahmequelle für den Verein zu sichern.

Synergien im NWLZ

Es ist davon auszugehen, dass die veränderte Grundausrichtung des FC Carl Zeiss Jena eine bis dato noch nicht spürbare Motivation in den Reihen der Nachwuchsspieler auslösen kann. Die echte Perspektive, bei starken Leistungen, Entwicklungswillen und entsprechender charakterlicher Eignung eine reale Chance auf einen Kaderplatz in der 1. Mannschaft zu erhalten, fördert die Talententwicklung. Im Gegensatz zur Situation in den letzten Jahren sorgt das Zukunftskonzept für deutlich mehr Orientierung und eine real greifbare Aussicht. Es darf dabei nicht unterschätzt werden, welchen Ehrgeiz Kader der jeweils nachfolgende Jahrgänge entwickeln können, wenn ältere Nachwuchsspieler eine entsprechende Weiterentwicklung honoriert bekommen.

Desweiteren ist Identifikation ein nicht zu vernachlässigender Aspekt in der Entwicklung junger Spieler. Erfahren junge Menschen ein geduldiges und wertebasiertes Klima, ergeben sich regelmäßig reale Vorbildwirkungen und erreichbare Karrierewege, kann die Bindung und Vereinstreue deutlich gestärkt werden. Die Perspektive des professionellen Fußballs kann und darf der FC Carl Zeiss Jena bei entsprechender Hingabe geben.

6 VERKNÜPFUNG

NACHWUCHSLEISTUNGSZENTRUM UND PROFI-BEREICH



Der Ausbau des schulischen Angebots neben der Internatsunterbringung und dem Besuch des Sportgymnasiums kann durch Kooperationen mit anderen Schulen vorangetrieben werden. Desweiteren erfolgt in diesem Zuge eine Bindung an den Verein, das Umfeld und die Region durch eine implementierte Ausbildungs- und Jobbörse in Zusammenarbeit mit regionalen Partnern.



Wesentlicher Bestandteil für die konsequente Umsetzung des Zukunftskonzeptes ist wirtschaftliche Stabilität und Verlässlichkeit in GmbH und eingetragenen Verein.

In unserem Leitbild heißt es: „Der FC Carl Zeiss Jena definiert sich als erfolgsorientierter Fußballverein. Er strebt stetig nach sportlicher Höchstleistung und wirtschaftlicher Stabilität.“

Gerade die wirtschaftliche Stabilität ist jedes Jahr ein harter, schwerer Kampf, das wissen alle, die für und mit dem FCC leiden.

Unserem Zukunftskonzept folgend, wollen wir künftig nur noch das ausgeben, was wir auch wirklich erwirtschaftet haben. Das mag – gerade im Fußball – ein ungewöhnlicher Weg sein. Aber wir sind davon überzeugt, dass es der einzig gangbare Weg für einen Klub, wie den unseren ist.

Das bedeutet auch konsequente Umsetzung einer langfristigen Wirtschaftlichkeitsstrategie:

- Erweiterung der FCC Spielbetriebsgesellschaft um einen regionalen Partner
- systematische Ansprache regionaler Sponsoren
- ein Patenschaftsprogramm der lokalen Unternehmen und Vereinsmitglieder für die Jugendmannschaften
- beständige Unterstützung institutioneller Partner aus Stadt und Land
- konsequentes Mitgliederwachstum
- Budgettreue und klare definierte Wirtschaftlichkeitsziele.

Die Zukunft des FCC liegt in einer stabilen finanziellen Lage und wirtschaftlichen Herangehensweise, die auf die Stärken unserer Region setzt.



REIFEPHASEN

In Zusammenarbeit der Beteiligten ist folgender grober Etappenplan zum Ziel gesetzt.

Die ersten 1–3 Jahre:

- erstmalige Umsetzung der kaderpolitischen Rahmgebung, inklusive verbindlicher Willenserklärung zum Verschuldungsstop
- Verpflichtung weiterer Fussballlehrer für den NWLZ-Bereich (Start: hauptamtlicher U15-Trainer; Ausbau in jüngere Jahrgänge) und/oder Ausbildung/Weiterbildung der beschäftigten Trainer auf Basis kurzfristig aufgebesselter Finanzierungsmöglichkeiten innerhalb des e.V.
- Stärkung des Übergangsbereiches U17–U19–U21-Profis
- adressatengerechte Kommunikation zur weiteren und stetigen Einbindung der Öffentlichkeit, Mitglieder und weiterer aktueller und potentieller Sponsoren und Unterstützer
- mindestens halbjährliche Konzept-Reflexion der Ausrichtung zur Identifikation von Verständnis-Differenzen, Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen (siehe hierzu „11....NACHHALTIGE SICHERUNG“)
- Ausbau der Mitgliederanzahl im eingetragenen Verein auf 5.000 bis 31.12.2022
- Ausbau der Mitgliederanzahl im eingetragenen Verein um weitere 1.000 Neumitglieder auf dann 6.000 bis 31.12.2024

Die Jahre 4–6:

- Aufstieg in die 3. Liga, mit Saisonziel Klassenerhalt
- spürbare Zusammensetzung des Kaders nach Konzept-Kriterien
- halbjährliche Konzept-Reflexion der Ausrichtung zur Identifikation von Verständnis-Differenzen, Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen

Die Jahre 7–9:

- Etablierung unter den Top 50 Vereinen in Deutschland
- halbjährliche Konzept-Reflexion der Ausrichtung zur Identifikation von Verständnis-Differenzen, Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen
- Ausbau der Mitgliederanzahl im eingetragenen Verein auf 8.000 bis 31.12.2030

9 BETEILIGTE BEREICHE

UND INTERESSENTRÄGER



Ein nachhaltiger und vor allem gemeinsamer Weg des FC Carl Zeiss ist angesichts der Erfahrungen aus den letzten Jahren und der Strukturen im Umfeld des Vereins, sowie der Medien- und Sponsorenlandschaft nur mit einem breiten Schulterschluss möglich. Alle Verantwortlichen, sowie die Gremien, Institutionen und einflussreichen Kräfte müssen hinter dem gemeinsamen Weg stehen und diesen in aller Konsequenz nach innen und nach außen leben und verteidigen. Der Weg kann nur dann mittel- und langfristig gegangen werden, wenn die in der Eruierungs- und Findungsphase konzeptionell berücksichtigten Stakeholder auch nach dem Start Partizipation genießen können, vor allem im Rahmen der regelmäßigen Reflexionen. Der Kreis der Beteiligten muss darüber hinaus sukzessive ausgebaut werden.

Eine Priorisierung ist insofern sinnvoll, da Verantwortlichkeiten und Kompetenzen unterschiedlich gelagert sind. Im Idealfall kann sich das Konzept in ggfs. noch offenen und nicht bis ins Detail ausgestalteten Punkten noch schärfen lassen. Dies wiederum stärkt die Identifikation aller Beteiligten und die Einbeziehung unterschiedlichster Perspektiven.

Folgende Etappen sind bezüglich der Einbeziehung aller relevanter Stakeholder sinnvoll:

PRIORITÄT A

- Geschäftsführung FC Carl Zeiss Jena Spielbetriebs GmbH
- Sportdirektor
- Präsidium und Aufsichtsrat FC Carl Zeiss Jena e.V.
- Leitung Nachwuchsleistungszentrum
- Team Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

PRIORITÄT B

- Sponsoring-Kategorie „Exklusiv-Partner“
- Supporters Club bzw. relevante Fanclubs (4-5)
- SÜDKURVE-RAT
- Trainer und Übungsleiter NWLZ

PRIORITÄT C

- Sponsoring-Kategorie „FCC-Partner“



Damit das vorliegende Konzept seine Wirkung erzielen kann, müssen die operativ und strategisch handelnden Personen das Vertrauen aller anderen Entscheider, einflussreicher Mitglieder, des Vereinsumfeldes und der Sponsoren genießen. Explizit ist dieses dann entscheidend, wenn die Reifephase durchlebt wird, sich vor allen Dingen junge Spieler etablieren und nicht jedes Spiel erfolgreich bestritten werden kann. Hierin liegt auch der entscheidende und wichtigste Unterschied zum bisherigen Miteinander. Im Nachgang noch nicht perfekter Ergebnisse suchen wir fortan nicht Schuldige, sondern eine Chance zur Weiterentwicklung und Verbesserung. Der Schulterschluss bedeutet demnach ganz konkret, dass sowohl den verantwortlichen Trainern, sowie dem Sportdirektor, als auch den Spielern, regelmäßig und geschlossen das ehrliche Signal gesendet wird, dass der gemeinsame Weg auf Vertrauen und Geduld basiert. Es gilt, ein kollektives Selbstbewusstsein zu entwickeln, welches schwierigere Phasen gemeinsam überbrückt. Selbstzufriedenheit muss gerade bei jungen Spielern kritisch beobachtet und in den Entwicklungsschritten ausgeschlossen werden.

Gelingt die Einbeziehung aller relevanten Verantwortlichen und an der Umsetzung Interessierten in Haupt- und Ehrenamt (Auflistung siehe „Beteiligte Bereiche & Interessenträger“) nicht, kann und wird das Konzept nicht erfolgreich umgesetzt werden und der FCC in seiner sportlichen und wirtschaftlichen Ausrichtung keinen positiven Wandel erleben. Sportliche Erfolge bleiben Stückwerk, da das Umfeld und die Entscheidungskultur in der jetzigen Ausrichtung die Top 50 in Deutschland nicht auf Dauer ermöglichen kann.

In der proaktiven Einbeziehung oben Genannter engagieren sich alle zu diesem Zeitpunkt bereits eingebundenen Kräfte, strukturiert und auf Basis der gemeinsamen Argumente. Ein möglicher Arbeitskreis sorgt dabei jederzeit für interne Transparenz. Nach außen gilt zunächst strenges Stillschweigen, um kursierende Halbwahrheiten und in der Regel torpedierende Gerüchte zu vermeiden.

Zukünftig zum Verein und/oder der Spielbetriebs GmbH kommende oder in Gremien gewählte Führungskräfte und Mitglieder verpflichten sich, die Umsetzung des Konzeptes mitzutragen und aktiv an der Umsetzung mitzuarbeiten. Das Konzeptpapier kann Eingang in Vertragspapiere finden.



Neben klar sportlich und wirtschaftlich definierten Eckpunkten bedeutet ein lebendiges Zukunfts- bzw. Neuausrichtungskonzept auch, gemeinsam die Strukturen des eingetragenen Vereins zu festigen, die Mitgliederzahl auszubauen und sämtliche vereinskulturelle Aspekte mit mehr Aufmerksamkeit zu betrachten.

Im Detail müssen sich sowohl die operativ Verantwortlichen, wie auch die ehrenamtlich Tätigen oder gewählten Mitgliedervertreter klar positionieren, dass der FC Carl Zeiss Jena stets als ineinander verknüpftes Ganzes und starker Mitgliederverein zu betrachten ist. Silo-Denken muss mit der Neuausrichtung der Vergangenheit angehören. Das kollektive Ziel muss es mehr denn je sein, unsere Werte, Träume, Wünsche und Forderungen immer im Sinne des Vereins zu verkörpern und zu artikulieren. Dazu schaffen wir eine Vereinskultur, die über den Stadionbesuch hinausreicht und zur Identifikation einer ganzen Region reicht

Um fortan die Einnahmesituation konsequent zu verbessern, bedarf es einem Bekenntnis zum wertschätzenderen Umgang mit Sponsoren – unabhängig von deren tatsächlichen Unterstützungsumfang. Hierin liegt eine zentrale kulturelle Frage, deren verantwortungsbewusste Beantwortung als Basis für stetige und verlässliche Sponsoren-Unterstützung und die Gewinnung neuer Sponsoren erfolgen muss.



Nicht alle Freunde und Förderer des FC Carl Zeiss können in der Eruiierungs- und Findungsphase persönlich adressiert werden. Daher ist vorgesehen, die öffentliche Kommunikation zum ‚Zukunftskonzept‘ zu strukturieren. Unabhängig von im Laufe des Prozesses relevant werdender Faktoren fokussiert die Kommunikationsarbeit vor allen Dingen die Presse, die Sponsoren-Landschaft unterhalb der „FCC-Partner“ und die Mitglieder und Anhänger des Vereins.

Die Arbeit mit der Presse sollte durch wichtige mittragende Personen und Gremien unterstützt werden, um die breite Aufstellung lebendig werden zu lassen.

Es sollte speziell auf das Konzept abzielende Sponsoren-Abende geben, um tiefgreifendere inhaltliche Ausführungen und einen fruchtbaren und wertschätzenden Diskurs zu ermöglichen. Auch hier beteiligen sich im Vortrag unterschiedliche Erstunterzeichner und unterstützen den Aufbau einer möglichst breiten Basis.

Die Kommunikation und Einbeziehung weiter Teile der Mitglieder- und Anhängerschaft ist essentiell für die Akzeptanz der gemeinsamen Idee und die Rückendeckung in allen Phasen. Zu diesem Zweck führen die Beteiligten der Eruiierungs- und Findungsphase Informations- und Diskussionsabende ohne vorherige Anmeldung durch.

Sollten im Prozessverlauf Unklarheiten, Diskrepanzen oder Anpassungsbedarfe entstehen, wird von allen Beteiligten der offene und ehrliche Dialog gesucht.



Neuausrichtung gemeinsam etablieren und kontrollieren

Die bis hierhin beschriebenen inhaltlichen Eckpfeiler und das damit untrennbar verbundene Miteinander zwischen den operativ und strategisch Verantwortlichen einerseits, sowie zwischen den Amtsträgern/Angestellten und dem unmittelbaren und einflussausübenden Umfeld andererseits bedürfen einer regelmäßigen selbstkritischen und offenen Reflexion.

In einer gemeinsamen und von möglichst allen Unterzeichnern genutzten KickOff-Veranstaltung im Verlauf der Rückrunde 2021/2022 vereinbarten die Teilnehmenden einen mittelfristigen Terminplan für gemeinsame Reflexionsrunden. Zwei feste Termine im Jahr 2022 sind Bedingung für die sichere Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses von der in diesem Konzept manifestierten Neuausrichtung des FC Carl Zeiss.

Im Detail:

- 2022 – KickOff und zwei Reflexionen
- 2023 ff. – zwei Reflexionen, jeweils zum Ende der Halbserien

Im Rahmen der Etablierung der Ausrichtung und seiner detaillierten Grundpfeiler in KADERPOLITIK, VERKNÜPFUNG NWLZ/PROFIS und REIFEPHASEN werden für die operativ und strategisch tätigen Mitstreitern an die SMART-Kriterien angelegte Ziele besprochen: unsere Ziele müssen spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.

Regelmäßige Reflexionen werden helfen, den in Verantwortung stehenden Mitstreitenden konkrete Anregungen und die Unterstützung aus dem Kollektiv (-> crossfunktional) zukommen zu lassen, welche im Rahmen der Ausrichtung notwendig sind und umgesetzt werden sollten. Zudem kommt den Reflexionsrunden die verantwortungsvolle Aufgabe zu, die Einflüsse der (Neu-)Ausrichtung auf die Vereinskultur zu bewerten, die passenden kommunikativen Maßnahmen anzuregen und auch hier entsprechende Impulse in die Mitgliederschaft zu streuen.

Es empfiehlt sich eine wechselnde Moderation der offiziellen Reflexionsrunden, zu welcher stets die Geschäftsstelle einlädt.



- umfangreicher und einvernehmlicher Wandel im Selbstverständnis des FCC
- konkrete Umsetzung des Leitbildes
- echte kollektive und kommunizierte Geschlossenheit (Schulterschluss)

- Streben nach sportlichen Erfolg (TOP 50!), aber nicht mit der Brechstange
- Reglementierung der Einkaufspolitik
- Verzicht auf weitere Darlehensaufnahmen

- Wettbewerbsfähigkeit auf Basis eigener Nachwuchsspieler
- Konzentration auf konkrete Förderung eigener Potentiale
- konkretere Verzahnung von Profibereich und NWLZ

- Entscheider und Verantwortliche genießen Vertrauen in allen Reifephasen
- Bereitschaft zu Geduld und echter Nachhaltigkeit
- frühzeitige Einbeziehung aller relevanten Mitglieder, Beteiligten und Strukturen

- Kommunikationskonzept adressatenorientiert
- Bereitschaft zur Weiterentwicklung
- Verpflichtung zukünftiger/neue Entscheider, Führungskräfte, Gremienvertreter zur Verfolgung der Ausrichtung

- regelmäßige (mindestens halbjährlich), moderierte Reflexionsrunden
- Unterstützungsbereitschaft crossfunktional zur Erreichung SMARTer Ziele
- Synergien auf eine Verbesserung der vereinskulturellen Situation



UNTERSTÜTZERLISTE

- Tobias Werner (Sportdirektor)
- Chris Förster (Geschäftsführer GmbH)
- Klaus Berka (Präsident)
- Mario Voigt (Vorsitzender Aufsichtsrat)
- Lars Eberlein (Gesellschafter-Vertreter EAS und JenArena GmbH)
- Wahlausschuss (Thomas Petzold, Mike Ukena, Jörg Dern, Marcus Springstein, Toni Schley)
- Miroslav Jovic (Sportliche Leitung NWLZ)
- Henning Bürger (Sportliche Leitung NWLZ; Übergangskoordination)
- Stefan Treitl (Mitglied Aufsichtsrat, Lehrer Sportgymnasium und NLZ-Trainer)
- Sidney Balan (Mitglied Präsidium)
- Christoph Ackermann (Mitglied Präsidium)
- Rocco Walther (Mitglied Präsidium; Schatzmeister)
- Laura Brosius (Mitglied Präsidium)
- Hans-Dieter John (Mitglied Präsidium)
- Andreas Wiese (Mitglied Präsidium)
- Tobias Knuschke (Mitglied Aufsichtsrat)
- Christian Otto Grötsch (Mitglied Aufsichtsrat)
- Ralf Hanemann (Mitglied Aufsichtsrat)
- Michael Russ (Mitglied Aufsichtsrat)
- Willi Obitz (Vertreter Sponsor VOLKSBANK)
- Rainer Zipfel (Sponsor)
- Wilfried Opitz und weitere Gesellschafter der JenArena GmbH
- Südkurve-Rat

(Stand: 10.02.2022)