

Abschlussarbeit MAS Leadership & Management 2024

Erneuerung des Nachwuchs- fördersystems der Swiss Karate Federation (SKF) durch systemische Organisationsentwicklung

von Stephan Rickauer

Binz, August 2024 bis Januar 2025

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, IAP Institut für angewandte Psychologie, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

Vertraulichkeit: Diese Arbeit enthält sensible Daten der Swiss Karate Federation (SKF). Die Arbeit darf ohne Einwilligung des Autors weder ausgehändigt, noch kopiert oder veröffentlicht werden.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Pfingstweidstrasse 96, Postfach 707, 8037 Zürich

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	8
1.1 Problemstellung und Relevanz.....	8
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	9
1.2.1 Traditionelle Ansätze.....	10
1.2.2 Systemische Ansätze.....	11
1.2.3 Anschlussfähigkeit und Veränderungskompetenz.....	11
1.3 Forschungsfragen.....	12
1.3.1 Eignung systemischer Interventions- und Entwicklungsansätze.....	12
1.3.2 Identifikation relevanter Schlüsselaspekte.....	12
1.3.3 Auswirkungen systemischer Interventionen.....	13
1.4 Abgrenzung des Themas.....	14
1.4.1 Sportwissenschaftliche Aspekte.....	14
1.4.2 Fokus Nachwuchsfördersystem.....	14
1.4.3 Fokus Orientierungsphase, Situationsklärung und Zukunftsmodellierung.....	14
1.4.4 Erneuerung statt Optimierung.....	14
2 Theoretischer Rahmen.....	16
2.1 St. Galler Management-Modell.....	16
2.2 Phasenmodell der systemischen Organisationsentwicklung.....	17
2.3 Stakeholder-Theorie, Netzwerkanalyse und Beziehungsmodelle.....	19
2.4 Zürcher Ressourcen Modell.....	20
2.5 Cynefin-Framework und Stacey-Matrix.....	21
3 Methodik.....	22
3.1 Forschungsdesign.....	22
3.1.1 Methodenwahl.....	22
3.1.1.1 Stakeholder-Mapping.....	22
3.1.1.2 Fragebogen.....	23
3.1.1.3 Systemische Klausur.....	23
3.1.1.4 Einzel-Interviews (nicht durchgeführt).....	23
3.1.2 Wissenschaftliche Grundlage, Zielsetzung und Begründung.....	24
3.1.3 Zeitlicher Ablauf.....	24
3.1.3.1 Interviews mit dem Auftraggeber-Gremium (Februar-April 2024).....	25
3.1.3.2 Stakeholder-Mapping (April bis September 2024).....	25
3.1.3.3 Qualitative und quantitative Umfrage (Oktober 2024).....	25
3.1.3.4 Systemische Klausur (28. November 2024).....	25
3.1.3.5 Abschlussgespräch (Dezember 2024 und geplant Januar 2025).....	25
3.2 Potenzielle, methodische Limitierungen.....	26
3.3 Datenerhebungsmethoden.....	27
3.3.1 Stakeholder-Mapping.....	28
3.3.1.1 Auftragsklärung mit Auftraggeber-Gremium.....	28
3.3.1.2 Stakeholder-Definition und Auswahlprozess.....	28

3.3.1.3 Datenerhebung zu Stakeholder-Informationen.....	29
3.3.1.4 Einschätzung formaler Macht und informeller Einfluss.....	29
3.3.2 Fragebogen.....	29
3.3.3 Einzel-Interviews (nicht durchgeführt).....	30
3.3.4 Systemische Klausur.....	31
3.4 Analysemethoden.....	32
3.4.1 Quantitative Analyse.....	32
3.4.2 Qualitative Analyse.....	32
3.4.3 Visuelle Analysen.....	33
3.4.4 Systemische Integration.....	33
3.4.5 Reflexion und Validierung.....	34
4 Ergebnisse.....	35
4.1 Orientierungsphase.....	35
4.1.1 Entwicklungs- und Veränderungsbedarf.....	35
4.1.1.1 Quantitative Ergebnisse.....	35
4.1.1.2 Qualitative Ergebnisse.....	37
4.1.2 Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft.....	38
4.1.2.1 Quantitative Ergebnisse.....	38
4.1.2.2 Qualitative Ergebnisse.....	40
4.1.3 Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit.....	40
4.1.3.1 Quantitative Ergebnisse.....	41
4.1.3.2 Qualitative Ergebnisse.....	43
4.1.4 Entwicklungs- und Veränderungsziele.....	43
4.1.4.1 Qualitative Ziele und Hauptinteressen.....	44
4.1.4.2 Risiken und Befürchtungen im Wandel.....	44
4.1.5 Systemische Klausur, Orientierungsphase.....	45
4.2 Situationsklärung und Zukunftsmodellierung.....	47
4.2.1 Impuls-Vergleich Judo-Verband Schweiz.....	47
4.2.2 Schlüsselaspekte eines adäquaten Nachwuchs-Fördersystems.....	48
4.2.2.1 Maturität der Schlüsselaspekte eines adäquaten Nachwuchs-Fördersystems.....	50
4.2.2.2 Triangulation mit quantitativen Befunden.....	51
4.2.3 Ausblick auf Zukunftsmodellierung.....	52
5 Diskussion und Schlussfolgerungen.....	54
5.1 Kritische Würdigung der Ergebnisse.....	54
5.1.1 Steuerungsstrukturen als Grundlage.....	54
5.1.1.1 Relevanz einer Steuerungsarchitektur.....	55
5.1.1.2 Optionen für eine Steuerungsarchitektur.....	56
5.1.2 Teilprojekte entlang prioritärer Entwicklungsfelder.....	57
5.1.2.1 Mission/Vision als Leitlinie für Sinnhaftigkeit und Ethik.....	57
5.1.2.2 Transparente Finanzierung und Ressourcenverteilung.....	58
5.1.2.3 Interne, externe und inter-institutionelle Kommunikation.....	58

5.1.2.4 Führungsprinzipien und Leitfaden Leadership.....	59
5.1.3 Einordnung der Befürchtungen (Diskussion).....	60
5.2 Limitationen der Studie.....	60
5.2.1 Begrenzte Auswahl der Teilnehmenden.....	61
5.2.2 Sprachliche Herausforderungen.....	61
5.2.3 Eingeschränkte Geschlechterdiversität.....	61
5.2.4 Zeitliche Begrenzung und fehlende Interviews.....	61
5.2.5 Fehlen einer Umsetzungsphase im Untersuchungszeitraum.....	62
5.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....	62
5.3.1 Zukunftsmodellierung.....	63
5.3.2 Vertiefte Umsetzungs- und Evaluationsstudien.....	63
5.3.3 Einbezug zusätzlicher Stakeholdergruppen.....	63
5.3.4 Internationale Benchmarking-Studien.....	63
5.3.5 Sportwissenschaftliche Vertiefungen.....	64
Literaturverzeichnis.....	65
Anhang.....	67
A Fragebogen (Google Forms).....	67
B Fragen zur Formelle / Informelle Macht der Stakeholder.....	73
C Quellcode für die Visualisierungen.....	74

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: <i>Cluster-Heatmap entlang der zwei Achsen Wichtigkeit und Dringlichkeit</i>	37
Abbildung 2: <i>Kreuzanalyse, Haltung zum Wandel entlang informeller/formeller Macht</i>	39
Abbildung 3: <i>Fähigkeit zur Veränderung nach Hauptrollen-Cluster</i>	41
Abbildung 4: <i>Streudiagramm Können vs. Wollen vs. Dürfen</i>	42
Abbildung 5: <i>Nenn-Häufigkeiten-Tabelle der Ziele und Hauptinteressen, gerundet</i>	44
Abbildung 6: <i>Nenn-Häufigkeiten-Tabelle der Risiken und Befürchtungen, gerundet</i>	44
Abbildung 7: <i>Tabelle zum Impuls-Vergleich Judo, gerundet</i>	47
Abbildung 8: <i>Flipchart der Schlüsselaspekte und deren Maturitätsbewertung von 1-4</i>	49
Abbildung 9: <i>Einschätzung zum aktuellen Reifegrad der Schlüsselaspekte</i>	50

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
MAS	Master of Advanced Studies
EKF	European Karate Federation
f./ff.	folgend/fortfolgende
IAP	Institut für Angewandte Psychologie
IOC	International Olympic Committee
ISMZ	Institut für Selbstmanagement und Motivation
Kap.	Kapitel
NPO	Non-Profit-Organisation
OE	Organisationsentwicklung
S.	Seite
SGMM	St. Galler Management-Modell
SKF	Swiss Karate Federation
SP	Stützpunkt
vgl.	Vergleiche
WKF	World Karate Federation
z.B.	zum Beispiel
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZRM	Zürcher Ressourcen Modell
ZV	Zentralvorstand

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

Der Schweizerische Karateverband (SKF) ist der offizielle nationale Dachverband für Karate in der Schweiz. Er setzt sich für die Interessen von rund 15'000 Mitgliedern ein, die in sechs sogenannten Sektionen organisiert sind und die verschiedene Karatestile sowie sprachliche und regionale Verbände repräsentieren. Bereits 1970 als Verein organisiert, unterstützt die SKF damit bis heute eine breite Palette von Stilen wie Shotokan, Shito-Ryu, Goju-Ryu und Wado-Ryu und trägt zur Integration verschiedener kultureller, sprachlicher und sportlicher Hintergründe innerhalb der Schweizer Karategemeinschaft bei.

Die SKF ist Mitglied der European Karate Federation (EKF), die ihrerseits Teil der World Karate Federation (WKF) ist. Die WKF ist die einzige von der International Olympic Committee (IOC) anerkannte Karate-Organisation, was der SKF die Teilnahme an offiziellen internationalen Wettkämpfen und Meisterschaften ermöglicht und ihren Athlet:innen eine Plattform auf höchstem sportlichem, internationalen Niveau bietet.

Die SKF ist als einziger Schweizer Karate-Dachverband Mitglied bei Swiss Olympic. Diese Mitgliedschaft unterstreicht nicht nur die Anerkennung und Bedeutung des Verbandes auf nationaler Ebene, sondern ermöglicht auch den Zugang zu wichtigen Ressourcen und Förderprogrammen im Schweizer Sport. Swiss Olympic vergibt alle zwei Jahre Fördermittel an die verschiedenen Sportarten, auch wenn diese keinen olympischen Status haben. Die Höhe der finanziellen Unterstützung wird dabei jeweils von einer gesamtheitlichen Einstufung im Rahmen einer festgelegten Bewertungsmatrix abgeleitet. Ein hohes Rating bei Swiss Olympic ist daher eine wichtige Voraussetzung, um entsprechende Mittel zu erhalten, die für die Entwicklung und Förderung des nationalen Karatesports unabdingbar sind.

Karate als Mitglied von Swiss Olympic, aber nicht-olympische Randsportart mit eher geringem, öffentlichen Interesse muss systembedingt bereits gewisse Abstriche im Rating hinnehmen. Die Leistungen der Athlet:innen auf internationaler Ebene sind somit nicht nur für das Ansehen des Verbandes wichtig: Internationale Ranglistenplätze und Medaillen-Erfolge beeinflussen über das Rating indirekt die finanzielle Grundlage des Dachverbands, die wiederum die Mittel für das Nachwuchsförderungssystem der SKF definiert.

Der Verband steht derzeit vor der grossen Herausforderung, sein Nachwuchsfördersystem, das Teil der Leistungssport-Abteilung ist, grundlegend zu überarbeiten. Das seit etwa 15 Jahren gewachsene System wird von der Verbands- und Leistungssport-Leitung als nicht mehr adäquat für die aktuellen Anforderungen des internationalen Wettbewerbs beurteilt. Im Auftraggeber-Gremium betrachtet man die deutliche Diskrepanz zwischen den erzielten internationalen Erfolgen der Schweizer Nachwuchsathlet:innen und den Leistungen führender Nationen im Karate-Nachwuchsbereich mit zunehmender Sorge. Diese Kluft manifestiert sich, mit Ausnahme von sporadischen Einzelerfolgen, in der durchschnittlich geringeren Anzahl von Medaillengewinnen und Finalteilnahmen bei internationalen Turnieren sowie in der Platzierung in internationalen Ranglisten.

Aktuelle Entwicklungen in der Verbandsführung haben eine günstige Gelegenheit für einen möglichen, tiefgreifenden Wandel eröffnet. Durch personelle Veränderungen im Zentralvorstand (ZV) und eine Neuausrichtung der strategischen Ziele (Zolliker, 2022) ist der Weg offen für einen umfassenden, in dieser Arbeit thematisierten Veränderungsprozess, der das Ziel hat, das für die SKF wichtige Nachwuchsfördersystem nicht nur zu optimieren, sondern grundlegend zu erneuern und zukunftsfähig zu gestalten. Dieser Prozess soll unter Einbeziehung wissenschaftsbasierter Erkenntnisse, beispielsweise der systemischen Organisationsentwicklung (OE) nach Häfele (2015) oder Königswieser (2017), erfolgen, um ein ganzheitliches Nachwuchsfördersystem zu entwickeln, das den aktuellen wissenschaftlichen Standards entspricht und dabei auch die systemtheoretischen Realitäten des Verbands und seiner Strukturen berücksichtigt.

Dies soll die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Karate-Nachwuchses nachhaltig steigern. Langfristig soll dadurch die Präsenz von Schweizer Athlet:innen auf internationaler Ebene erhöht und die Erfolgchancen bei Welt- und Europameisterschaften strukturell verbessert werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die zentrale Frage ist, wie man das Nachwuchsfördersystem der SKF zielführend erneuern könnte und dafür die notwendigen Voraussetzungen schafft, im Sinne eines systemischen Veränderungsprojekts. Diese Masterarbeit hat zum Ziel, eine Erneuerung des Nachwuchsfördersystem der SKF durch systemische OE einzuleiten. Dabei sollen die Beziehungen, Interaktionen und Strukturen innerhalb der SKF in einem ko-kreativen Prozess betrachtet und gestaltet werden, um die Grundlage für ein nachhaltiges und leistungsfähiges Nachwuchsfördersystem zu erarbeiten.

Ziel ist es, auf Basis systemischer OE-Methoden die Daten-Grundlage für ein Veränderungsprojekt zu erheben und zu analysieren, um ein erstes Massnahmenpaket (vgl. Kap. 5.1) zu erarbeiten, das langfristig die Leistungsfähigkeit im Schweizer Nachwuchskarate fördert und die Organisation befähigt, eigenständig Anpassungen vorzunehmen, um die Förderkriterien von Swiss Olympic besser zu erfüllen.

1.2.1 Traditionelle Ansätze

Traditionell könnte ein Veränderungsprojekt nach klassischen Unfreeze-, Change-, Refreeze-Modellen wie dem von Lewin (1947) oder nach dem 8-Stufen-Modell von Kotter (1996) angegangen werden. Diese Ansätze fokussieren auf eine eher sequenzielle Umsetzung von Veränderungsprozessen, bei denen die Organisation zunächst "aufgetaut", dann verändert und schliesslich in einem neuen Zustand "eingefroren" wird. Dieses Vorgehen vernachlässigt aber oft die spezifischen Dynamiken von Non-Profit-Organisationen (NPO), die meist von informellen Machtstrukturen, einer starken, persönlichen Identifikation mit bestehenden Praktiken und einem hohen Mass an ehrenamtlichem Engagement angetrieben werden. Rosenbaum, More & Steane (2016) fanden heraus, dass ein erfolgreiches Change Management einer NPO stark vom Vertrauen in die treibenden Führungskräfte und deren persönlichem Interesse an den Personen abhängt, die den Wandel mittragen. Klassische System hingegen betrachteten die Mitarbeitenden eher als blosse Prozess-Beteiligten, statt als Wurzel der Veränderung.

Wie etwa Bushe & Marshak (2015) betonen, geraten diese klassischen Modelle auch schnell an ihre Grenzen, wenn es darum geht, die in Echtzeit entstehenden Dialog- und Lernprozesse zu integrieren. Sie neigen dazu, interne Widerstände zu erzeugen, da sie selten die Perspektiven und Bedürfnisse aller Stakeholder berücksichtigen und somit die Nachhaltigkeit der Veränderungen gefährden können. Es bestünde mit einem traditionellen Ansatz die Gefahr, die psychosoziale Realität der Menschen, die massgeblich die zu verändernde Struktur bilden, zu vernachlässigen, da er tendenziell eher einer Zweckrationalität folgt. Emotionale und unbewusste Faktoren, die grossteils das Verhalten und die Motivation der Beteiligten beeinflussen, blieben möglicherweise unberücksichtigt und führten nicht zu einem nachhaltigen Erfolg. Gerade in komplex erscheinenden Sportverbänden, die durch vielschichtige Machtverhältnisse, Ehrenämter und regionale Strukturen geprägt sind, könnte ein sequentieller Ansatz zu kurz greifen (vgl. Kap. 2.5, Cynefin-Framework).

1.2.2 Systemische Ansätze

Organisationen wie die SKF sind keine starren, hierarchisch gesteuerten Gebilde, sondern weisen flexible Netzwerke, Machtzentren und informelle Einfluss-Strukturen auf (Feldman & Pentland, 2003), die ein kontinuierliches Lernen und Anpassen erfordern. Daher scheinen partizipative und flexible Veränderungsansätze für NPO erfolgversprechender. In diesem Veränderungsprojekt soll daher ein systemischer Ansatz verfolgt werden, der Organisationen als komplexe, dynamische und "lebendige" Systeme betrachtet, in denen alle Elemente miteinander vernetzt sind und sich gegenseitig beeinflussen. Veränderungen werden nicht als lineare, isolierte Prozesse verstanden, sondern als kontinuierliche Lern- und Entwicklungsvorgänge, die alle Ebenen einer Organisation betreffen (vgl. Kap. 2.2). Dies scheint besonders für die SKF relevant, da sie aus verschiedenen Organen, Gremien, Stilrichtungen und regionalen Gruppen besteht, deren Interaktionen und Beziehungen entscheidend für den Erfolg eines nachhaltigen Nachwuchsfördersystems sind. Durch einen systemischen Zugang können vielschichtige Zusammenhänge innerhalb der SKF besser erfasst und gestaltet werden. Dieser Ansatz ermöglicht es, in einem ko-kreativen Prozess mit allen Beteiligten Lösungen zu entwickeln, die nachhaltig und praxisnah sind. Zudem fördert er die Eigenverantwortung und das Engagement der Mitglieder, was für die erfolgreiche Implementierung und Akzeptanz möglicher Veränderungen essentiell erscheint.

1.2.3 Anschlussfähigkeit und Veränderungskompetenz

Die Anschlussfähigkeit eines neuen Nachwuchsfördersystems zu Gesamtsystem erscheint von grosser Bedeutung, insbesondere da bereits Bestrebungen laufen, in anderen SKF-Projekten mit systemischen Interventionen, wie dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) zu arbeiten (Storch, & Krause, 2007). Dies fördert nicht nur die Akzeptanz der Veränderungen, sondern erleichtert auch die Vernetzung mit bestehenden Ansätzen und Methoden innerhalb der SKF. Durch den partizipativen, systemischen Ansatz soll die SKF befähigt werden, zukünftig Anpassungen ihrer Strukturen und Prozesse mittel- bis langfristig aus eigenem Antrieb vorzunehmen. Dies bedeutet, dass die Organisation lernt, mit Veränderungen umzugehen und diese proaktiv zu gestalten. Die Entwicklung und Förderung dieser Veränderungskompetenz sichert die langfristige Nachhaltigkeit und Resilienz des Nachwuchsfördersystems und stärkt die gesamte Organisation in ihrer Fähigkeit, auf dynamische Anforderungen im Organisationsumfeld zu reagieren. Für Sportverbände, die regelmässig auf neue politische, finanzielle und sportliche Herausforderungen reagieren müssen, ist eine solche selbstorganisierte Anpassungsfähigkeit von erheblicher Bedeutung.

1.3 Forschungsfragen

Wie Bushe und Marshak (2015) betonen, spielen partizipative Dialoge in komplexen Systemen eine zentrale Rolle, um tieferliegende Dynamiken zu adressieren und nachhaltige Veränderungsprozesse zu gestalten. Aufbauend auf der in Kap. 1.1 dargestellten Problemstellung, der in Kap. 1.2 formulierten Zielsetzung sowie den theoretischen und konzeptuellen Überlegungen zur systemischen OE, und unter Berücksichtigung der im Rahmen der Umfrage gewonnenen Erkenntnisse, ergeben sich für diese Masterarbeit folgende zentrale Forschungsfragen:

1.3.1 Eignung systemischer Interventions- und Entwicklungsansätze

Welche systemischen Interventions- und Entwicklungsansätze eignen sich in der Praxis, um das bestehende Nachwuchsfördersystem der SKF unter Einbezug relevanter Stakeholder nachhaltig zu erneuern?

Diese Frage zielt darauf ab, jene Methoden, Modelle und Instrumente aus der systemischen OE zu identifizieren, die im Kontext der SKF besonders wirkungsvoll erscheinen. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie sich die spezifischen Anforderungen eines nationalen Sportverbands, die Einbindung verschiedener Stilrichtungen und Sprachregionen sowie die Kooperation mit übergeordneten Institutionen (z.B. Swiss Olympic) in ein passendes Interventionsdesign nach Häfele (2018) integrieren lassen. Insbesondere in komplexen Sportorganisationen, die oft durch diverse Interessengruppen und ehrenamtliche Strukturen gekennzeichnet sind (Thibault, Slack & Hinings, 1991), erscheinen dialogorientierte Methoden hilfreich, um eine gemeinsame Verständnisgrundlage zu entwickeln (vgl. Kap. 4.1, Orientierungsphase).

1.3.2 Identifikation relevanter Schlüsselaspekte

Wie können im Rahmen der Orientierungs- und Situationsklärungs-Phase relevante Schlüsselaspekte (z. B. Strukturen, Prozesse, Werte, Machtverhältnisse, Kommunikationsmuster) des SKF-Nachwuchsfördersystems identifiziert werden, um ein tragfähiges Zukunftsmodell zu entwickeln?

Hierbei steht die Frage im Vordergrund, welche sichtbaren Oberflächenstrukturen als auch verborgenen, kulturellen und emotionalen Tiefenstrukturen methodisch (qualitative und quantitative Umfragen, systemische Klausur, Stakeholder-Mapping) erfassbar sind. Die Ergebnisse sollen Aufschluss darüber geben, welche Handlungsfelder für die Gestaltung

eines zukunftsorientierten Nachwuchsfördersystems priorisiert werden müssen (vgl. Kap. 5.1). Diese Fragestellung knüpft an Stakeholder-Theorie (Freeman, 1984) und Netzwerkanalysen (Cross & Parker, 2004) an, um formale und informelle Beziehungsgeflechte im Nachwuchsfördersystem sichtbar zu machen. Zudem kommt eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zur Anwendung, um verborgene kulturelle und emotionale Aspekte zu erfassen.

1.3.3 Auswirkungen systemischer Interventionen

Wie können partizipative, systemische Interventionen (z. B. Workshops, Klausuren, motivpsychologische Ansätze) in der Orientierungsphase gestaltet werden, um die Veränderungsbereitschaft und anschlussfähige Weiterentwicklung des SKF zu fördern, insbesondere im Hinblick auf eine nachhaltige Erneuerung des Nachwuchsfördersystems?

Diese Frage konzentriert sich auf die Dynamik innerhalb der Organisation. Dabei geht es weniger um eine exakte Wirkungsmessung, sondern darum zu verstehen, unter welchen Voraussetzungen systemische Interaktionen – etwa Gruppenworkshops, Klausuren oder motivpsychologische Formate (z. B. ZRM) – die intrinsische Veränderungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit bei den Beteiligten erhöhen können. Insbesondere wird untersucht, wie ein solcher Prozess gestaltet sein sollte, damit die SKF langfristig in der Lage ist, aus eigenem Antrieb Anpassungen vorzunehmen, um den Nachwuchsleistungsbereich kontinuierlich an internationale Standards und interne Bedarfe anzupassen.

Mit der Beantwortung dieser Frage wird ein entscheidender Aspekt der OE beleuchtet: Die Steigerung von „Veränderungskompetenz“ und „Anschlussfähigkeit“ im Verband. Hierbei stützt sich die Studie auf Erkenntnisse über das Initiieren und Gestalten von OE-Prozessen (Häfele, 2015) sowie motivpsychologische Ansätze wie ZRM (Storch & Krause, 2007), welche die intrinsische Motivation der System-Teilnehmenden stärken und so eine nachhaltige Transformation unterstützen (Bushe & Marshak, 2015).

Mit der Beantwortung aller drei Forschungsfragen soll ein umfassendes Bild darüber entstehen, wie die systemische OE zur Erneuerung des SKF-Nachwuchsfördersystems beitragen kann. Die Fragen leiten sowohl den methodischen Aufbau als auch die Datenerhebung der Studie und dienen als roter Faden für die Ableitung praxisrelevanter Handlungsempfehlungen.

1.4 Abgrenzung des Themas

1.4.1 Sportwissenschaftliche Aspekte

Die Masterarbeit untersucht keine sportwissenschaftlichen Aspekte des Nachwuchsfördersystems, obwohl die Notwendigkeit einer Reform auch durch aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse in den Sportwissenschaften geprüft werden sollte (Williams & Reilly, 2000). Studien betonen die Bedeutung einer systematischen Talentidentifikation und -entwicklung, individueller Trainingspläne und ganzheitlicher Betreuung, die neben physischen auch leistungspsychologische und soziale Aspekte berücksichtigen. Moderne Trainingsmethoden, Leistungsdiagnostik und evidenzbasierte Ansätze sind entscheidend, um Athlet:innen optimal auf die Anforderungen des Hochleistungssports vorzubereiten, aber nicht Teil dieser Arbeit.

1.4.2 Fokus Nachwuchsfördersystem

Die Masterarbeit konzentriert sich ausschliesslich auf die Strukturen des Nachwuchsfördersystems innerhalb der Leistungssport-Organisation der SKF. Andere Bereiche, wie beispielsweise die Breitensport-Organisationen, sind nicht Teil dieser Untersuchung. Allerdings wird eine systemische Betrachtung gewisse Unschärfen in der Abgrenzung nicht verhindern. Das Nachwuchsfördersystem ist mit anderen Systemteilen in der Praxis teils eng verwoben. Daher kann eine systemische Betrachtung nicht vollständig verhindern, dass Veränderungen auch Rückwirkungen auf andere Teilsysteme, wie den Breitensport oder Spitzensport (Elite), haben. Dies liegt in der Natur der OE, die Wechselwirkungen innerhalb des Gesamtsystems berücksichtigt.

1.4.3 Fokus Orientierungsphase, Situationsklärung und Zukunftsmodellierung

Die Masterarbeit beschränkt sich auf die ersten drei Phasen des Phasenmodells nach Häfele (2015): Orientierungsphase, Situationsklärung und Zukunftsmodellierung/Zielfindung. Die Umsetzung der erarbeiteten Ziele in den Phasen vier bis sieben ist nicht Teil dieser Arbeit. Eine Auseinandersetzung mit der konkreten Umsetzung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und setzt zudem klar definierte Steuerungsstrukturen voraus, welche sich erst aus den hier präsentierten Erkenntnissen ergeben.

1.4.4 Erneuerung statt Optimierung

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Reorganisation und Erneuerung des Nachwuchsfördersystems der SKF und grenzt sich bewusst von parallel laufenden Optimierungsmassnahmen ab, die im Kontext der Stützpunkte (SP) durchgeführt werden. SP sind meist kantonale SKF-Leistungszentren, die sich der karate-sportlichen

Weiterentwicklung des Nachwuchses fokussiert annehmen. Diese Optimierungsmassnahmen umfassen insbesondere das Zusammenlegen und Schliessen diverser SP und zielen auf eine unmittelbare, operative Anpassung der Oberflächenstrukturen, wie organisatorische Prozesse, geografische Standorte und Ressourcenzuteilungen, ab. Im Sinne des St. Galler Management-Modell (SGMM) (Rüegg-Stürm & Grand, 2017) lassen sich diese Optimierungen als inkrementelle Anpassungen an der Oberflächenstruktur verstehen, während die geplante Reorganisation auf eine tiefgreifendere Erneuerung abzielt.

Die Optimierungsmassnahmen hatten systemische Auswirkungen auf die Ausgangslage dieser Arbeit, indem sie Machtverhältnisse und Rahmenbedingungen innerhalb des Systems veränderten. Dennoch bildet die Reorganisation einen eigenständigen Prozess, der methodisch und inhaltlich unabhängig konzipiert wurde. Diese klare Abgrenzung ist notwendig, um die spezifischen Zielsetzungen und Interventionen der Reorganisation präzise zu definieren und die Ergebnisse eindeutig den jeweiligen Prozessen zuzuordnen.

2 Theoretischer Rahmen

In Kapitel 1 wurde die Notwendigkeit einer systemischen Erneuerung des SKF-Nachwuchsfördersystems dargelegt und die daraus resultierenden Forschungsfragen formuliert. Dieses Kapitel stellt nun jene Theorien und Modelle vor, auf denen der methodische Aufbau (Kap. 3) und die Analyse (Kap. 4) basieren. Im Folgenden werden jene Modelle und Interventionsmethoden in ihren theoretischen Grundlagen beschrieben, die im Rahmen dieser Arbeit angewandt worden sind.

2.1 St. Galler Management-Modell

Das SGMM stellt einen etablierten Rahmen dar, um Organisationen in ihrer Ganzheit zu verstehen. Es betrachtet Unternehmen – und damit auch Sportverbände wie die SKF – als offene, komplexe Systeme, die in ständiger Wechselwirkung mit ihren Umweltsphären stehen. Zu diesen Umweltsphären zählen insbesondere der sportpolitische Kontext, gesellschaftliche Erwartungen, technologische Entwicklungen im Trainings- und Wettkampfwesen sowie ökonomische Rahmenbedingungen, etwa in Form von Fördermitteln und Sponsorengeldern.

Im Kern des SGMM stehen die Interaktionsthemen, also die Austauschbeziehungen zwischen Organisation und Umwelt, die über Ressourcenflüsse, Normen und Werte gekennzeichnet sind. Für das Nachwuchsfördersystem der SKF ist dies besonders relevant, da die Qualität und Zukunftsfähigkeit der Nachwuchsförderung von vielfältigen Wechselwirkungen abhängt: etwa von den Bedürfnissen der Athlet:innen, den Ansprüchen übergeordneter Institutionen wie Swiss Olympic, den Erwartungen lokaler Stützpunktleitungen, den Wertvorstellungen im Verband sowie den strukturellen Anforderungen, um international wettbewerbsfähig zu bleiben.

Diese Interaktionsthemen werden durch interne Gestaltungsbereiche – Prozesse, Strukturen und Kultur – bearbeitet. Das SGMM hilft dabei, diese Bereiche systematisch zu erfassen und zu verstehen, wie sich Veränderungen in einen Bereich auf die anderen auswirken können. Beispielsweise beeinflussen Anpassungen in der Organisationsstruktur (etwa die Neugestaltung von SP oder neue Trainingskonzepte) nicht nur die Prozessabläufe, sondern auch die Werte und Normen (Kultur) im Verband. Diese ganzheitliche Betrachtung erleichtert es, systemische Entwicklungsprozesse so zu gestalten, dass Veränderungen nicht isoliert, sondern im Gesamtkontext der Organisation wirken.

Insbesondere unterscheidet das SGMM zwischen Optimierung und Erneuerung, die auf den unterschiedlichen Interaktionsmustern und Entwicklungsbedarfen einer Organisation aufbauen. Während Optimierungen meist inkrementelle Anpassungen innerhalb bestehender Strukturen und Prozesse darstellen, zielt die Erneuerung auf einen grundlegenden, systemischen Wandel ab. Dieser kann mit neuen Perspektiven, veränderten Geschäftsmodellen oder völlig neuen Formen der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung einhergehen. Im Fall der SKF bedeutet dies: Während bestimmte Stützpunktmassnahmen bereits als Optimierungen an der „Oberfläche“ (z. B. Zusammenlegungen, Prozessanpassungen) greifen, bedarf es für ein langfristig zukunftsfähiges Nachwuchsfördersystem einer Erneuerung, die auch die tieferliegenden Werte, Beziehungsgeflechte und Lernprozesse (Tiefenstruktur) des Verbandes einschliesst.

In Verbindung mit der systemischen OE bildet das SGMM damit eine analytische Grundlage, um die relevanten Stakeholder der SKF (ZV, Trainer:innen, Athlet:innen, Stützpunktleitungen, internationale Verbände) sowie deren formelle und informelle Machtstrukturen, Beziehungsnetzwerke und Interaktionsmuster sichtbar zu machen und einzuordnen. Dadurch wird der Brückenschlag zu den im Rahmen dieser Arbeit eingesetzten systemischen Interventionsmethoden (wie Stakeholder-Mapping, Klausuren, partizipative Befragungen) erleichtert. Das SGMM unterstützt somit dabei, Massnahmen nicht nur entlang eines einzelnen Handlungsstrangs (z.B. Prozessverbesserung oder Trainerqualifizierung) zu planen, sondern als integrierte Intervention in ein komplexes, dynamisches Gefüge – die SKF – einzubetten. Diese differenzierte Sicht auf Oberflächen- und Tiefenstrukturen ist insbesondere in den frühen Phasen von Häfeles (2015) OE-Modell relevant (vgl. Kap. 2.2 und Kap. 4.1).

2.2 Phasenmodell der systemischen Organisationsentwicklung

Die systemische OE wird als mehrstufiger, zyklischer Prozess beschrieben, der typischerweise in sieben Phasen gegliedert wird (Häfele, 2015). Diese Phasen dienen dazu, Veränderungen in Organisationen nicht linear, sondern iterativ und adaptiv zu gestalten. Im Einzelnen umfassen sie:

1. **Orientierungsphase:** Zunächst wird das Handlungsfeld abgesteckt, ein erstes gemeinsames Verständnis der Ausgangslage geschaffen und geklärt, ob und in welchem Umfang ein Veränderungsbedarf besteht.
2. **Situationsklärung:** In dieser Phase werden die relevanten Einflussfaktoren, Stakeholder, Machtverhältnisse und Wechselwirkungen innerhalb des Systems

systematisch erfasst und analysiert. Ziel ist es, die Komplexität der Organisation differenziert zu verstehen und die relevanten Themenfelder klar herauszuarbeiten.

3. **Zukunftsmodellierung:** Aufbauend auf der Situationsklärung werden alternative Zukunftsbilder und Handlungsoptionen entwickelt. Hier geht es um die gemeinsame Erarbeitung von Zielvorstellungen, Leitbildern und neuen Gestaltungsoptionen, die ein anschlussfähiges, zukunftsorientiertes Organisationsmodell ermöglichen.
4. **Zielfindung:** Aus den möglichen Zukunftsoptionen werden konkrete Ziele abgeleitet, priorisiert und begründet. Die Organisation legt fest, in welche Richtung die Entwicklung gehen soll und welche Ergebnisse als verbindlich gelten.
5. **Konzeptentwicklung und Planung:** Auf Basis der definierten Ziele werden spezifische Konzepte, Massnahmen und Interventionsschritte konzipiert, um den gewünschten Veränderungen einen strukturierten Handlungsrahmen zu geben.
6. **Umsetzung (Intervention):** Die geplanten Massnahmen werden in der Organisation implementiert. Hier zeigt sich, wie tragfähig die zuvor entwickelten Konzepte sind und wie anschlussfähig sich die Veränderung im Alltag erweist.
7. **Verstetigung, Evaluation und Reflexion:** Abschliessend werden die erzielten Veränderungen reflektiert, ihre Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls stabilisiert oder angepasst. Diese Phase zielt auf langfristiges Lernen und die institutionelle Verankerung der Neuerungen ab.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich bewusst auf die ersten drei Phasen: Orientierungsphase, Situationsklärung und Zukunftsmodellierung. Diese Fokussierung ergibt sich aus der Zielsetzung, ein tragfähiges Fundament für die künftige Erneuerung des Nachwuchsfördersystems der SKF zu schaffen. Da es in diesem Kontext um die grundlegende Überprüfung der bisherigen Strukturen, die Identifikation relevanter Schlüsselaspekte und die gemeinsame Entwicklung eines zukunftsfähigen Leitbildes geht, bilden diese drei frühen Phasen den geeigneten Rahmen. Sie ermöglichen es, die Komplexität der Organisation zu erfassen, relevante Stakeholder und Wechselbeziehungen zu erkennen sowie erste tragfähige Zukunftsentwürfe zu entwickeln – bevor konkrete Zielvorgaben formuliert und anschliessend weitere Interventionsschritte eingeleitet werden (vgl. Kap. 5.3).

Durch die Konzentration auf diese frühen Phasen werden zudem zentrale Prinzipien der systemischen OE, wie Partizipation, Anschlussfähigkeit und Kontextsensibilität, von Anfang an berücksichtigt. Dies legt die Grundlage für eine Erneuerung, die über reine Optimierungen

an der Oberfläche hinausgeht und stattdessen tiefere kulturelle, relationale und strukturelle Aspekte des Nachwuchsfördersystems adressieren kann.

2.3 Stakeholder-Theorie, Netzwerkanalyse und Beziehungsmodelle

In systemischen Veränderungsprozessen ist das Verständnis von Stakeholdern – ihrer Positionen, Interessen, Machtverhältnisse und Interaktionen – von zentraler Bedeutung (Freeman, 1984). Die Stakeholder-Theorie nimmt an, dass Organisationen nicht isoliert agieren, sondern durch ein Netzwerk von Anspruchsgruppen geprägt sind, die unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche an sie stellen. Für die SKF im Kontext der Erneuerung ihres Nachwuchsfördersystems bedeutet dies, eine Vielzahl von internen und externen Akteuren zu berücksichtigen: ZV, Geschäftsführung, Trainer:innen, Athlet:innen, Stützpunktleitungen, Eltern sowie übergeordnete Institutionen wie Swiss Olympic oder internationale Verbände. Jede dieser Gruppen bringt eigene Werte, Interessen und Einflussmöglichkeiten ein, die den Veränderungsprozess positiv oder negativ beeinflussen können.

Um diese komplexen Beziehungsgeflechte sichtbar zu machen, bietet sich eine Netzwerkanalyse an (Cross & Parker, 2004). Durch die visuelle und analytische Darstellung von formellen und informellen Beziehungsstrukturen lassen sich Macht- und Einflussgefüge, Kommunikationswege sowie Kooperations- und Konfliktpotenziale erkennen. In einem Sportverband wie der SKF, in dem informelle Machtträger (z. B. charismatische Trainer:innen oder langjährige Funktionsträger:innen) neben formal legitimierten Entscheidungsträgern (z.B. ZV) auftreten, ermöglicht die Netzwerkanalyse ein tieferes Verständnis der tatsächlichen Einflussverteilung jenseits von Organigrammen. Somit werden grundlegende Voraussetzungen für anschlussfähige systemische Interventionen geschaffen: Indem man weiss, welche Akteure das System massgeblich steuern oder blockieren können, lassen sich Interventionen gezielter ausrichten und gestaltende Prozesse so entwerfen, dass sowohl formale als auch informelle Machtdynamiken berücksichtigt werden.

Beziehungsmodelle aus der systemischen Beratung und OE (Königswieser, 2017) vertiefen diese Perspektive, indem sie die qualitativen Muster der Interaktionen zwischen Stakeholdern ins Zentrum rücken. Anstatt einzelne Akteure isoliert zu betrachten, werden die Beziehungen als sich wechselseitig beeinflussende Verbindungen verstanden, die bestimmte Handlungslogiken, Denkweisen und Werte hervorbringen. Für die SKF bedeutet dies, nicht nur festzustellen, wer mit wem kommuniziert, sondern auch, wie kommuniziert wird, welche

Themen gemieden werden, welche impliziten Regeln gelten und wo sich Potenziale für Vertrauensaufbau und Kooperation bieten.

Insgesamt trägt die Integration der Stakeholder-Theorie, der Netzwerkanalyse und von Beziehungsmodellen dazu bei, ein differenziertes Bild der sozialen Dynamiken im Nachwuchsfördersystem der SKF zu gewinnen. Dies ist die Grundlage dafür, in den frühen Phasen der systemischen OE – der Orientierungs- und Situationsklärungsphase – auf robuste Weise zu identifizieren, welche Akteure und Beziehungen Schlüsselhebel für den nachhaltigen Veränderungsprozess darstellen.

2.4 Zürcher Ressourcen Modell

Das ZRM ist ein motivpsychologischer und ressourcenorientierter Selbstmanagementansatz, der von Maja Storch und Frank Krause am Institut für Selbstmanagement und Motivation (ISMZ) der Universität Zürich entwickelt wurde (Storch & Krause, 2007). Im Zentrum des ZRM steht die Verbindung kognitiver und emotionaler Aspekte bei der Zielentwicklung, um ganzheitlich stimmige und nachhaltig wirksame Handlungsimpulse zu erzeugen. Durch das Arbeiten mit Ressourcenbildern, die an individuelle, positive Assoziationen geknüpft sind, wird die intrinsische Motivation gestärkt und die Selbstwirksamkeit der Beteiligten gefördert.

Im Kontext der systemischen OE im Nachwuchsfördersystem der SKF kann das ZRM einen wertvollen Beitrag während der Klausur leisten. Die angestrebte Erneuerung erfordert nicht nur strukturelle Anpassungen und Prozessoptimierungen, sondern auch ein verändertes Mindset, das von allen Beteiligten – Funktionsträger:innen, Trainer:innen, Athlet:innen – mitgetragen wird. Durch das Einbinden des ZRM in die frühen Phasen der OE (Orientierungsphase, Situationsklärung, Zukunftsmodellierung) wird es möglich, emotionale Anschlussfähigkeit herzustellen und individuelle Entwicklungsimpulse zu nutzen. Dies unterstützt die Organisation dabei, Veränderungsbereitschaft aufzubauen, Widerstände abzubauen und langfristig eine Kultur zu etablieren, in der Verbesserungen und Innovationen aktiv mitgestaltet werden.

Damit trägt das ZRM nicht nur zur persönlichen Weiterentwicklung der Stakeholder bei, sondern stärkt auch die kollektive Veränderungskompetenz. Es hilft, positive Zukunftsbilder zu verankern, Verhaltensmuster konstruktiv zu beeinflussen und somit die Nachhaltigkeit der geplanten Massnahmen abzusichern.

2.5 Cynefin-Framework und Stacey-Matrix

In komplexen Systemen wie dem Nachwuchsfördersystem der SKF, in dem unzählige Akteure, Interessen und Dynamiken zusammenspielen, ist es wichtig, unterschiedliche Problemstellungen differenziert zu betrachten. Das Cynefin-Framework (Kurtz & Snowden, 2003) und die Stacey-Matrix (Stacey, 2007) bieten hierfür wertvolle Orientierungshilfen.

Das Cynefin-Framework unterscheidet fünf Domänen: "offensichtlich", "kompliziert", "komplex", "chaotisch" und "Verwirrung". Im Bereich der offensichtlichen Probleme sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen klar und es können bewährte Vorgehensweisen angewandt werden. Komplizierte Probleme erfordern Expertise und Analyse, können aber durch strukturierte Prozesse gelöst werden. Im Gegensatz dazu sind komplexe Probleme durch Unvorhersehbarkeit und Emergenz geprägt. Hier wirken vielfältige Faktoren zusammen und führen zu nicht-linearen Effekten. Chaotische Situationen sind von raschen Veränderungen und einem Zusammenbruch von Strukturen gekennzeichnet, während Verwirrung durch unklare Einordnungen gekennzeichnet ist. Dieser Rahmen ist besonders in der systemischen OE relevant, da er uns zeigt, dass nicht jede Herausforderung gleich ist und entsprechend unterschiedliche Strategien erfordert. Um das Nachwuchsfördersystem zu erneuern, muss klar sein, welche Aspekte in den Bereich komplizierter und welche in den Bereich komplexer Herausforderungen gehören. Die Schaffung einer nachhaltigen, wertebasierten Kultur (komplex) muss durch partizipative und iterative Prozesse gefördert und verankert werden.

Die Stacey-Matrix ergänzt das Cynefin-Framework, indem sie den Grad der Gewissheit und der Einigkeit über den Weg (Übereinstimmung) betrachtet: Wenn Übereinstimmung und Gewissheit hoch sind, liegt ein einfaches Problem vor. Ist die Gewissheit hoch und die Übereinstimmung niedrig, gibt es ein kompliziertes Problem. Ist die Gewissheit niedrig und die Übereinstimmung hoch, dann gibt es ein komplexes Problem. Sind sowohl Übereinstimmung als auch Gewissheit gering, liegt Chaos vor.

Beide Frameworks machen deutlich, dass OE nicht nur die reine Anwendung von Modellen bedeutet, sondern auch die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Arten von Herausforderungen zu unterscheiden und die geeigneten Interventionsstrategien anzupassen.

Diese Werkzeuge unterstützten die Teilnehmenden der Klausur, die bestehenden Probleme der SKF zu kategorisieren und so eine gezieltere und wirksamere Reorganisation anzustreben.

3 Methodik

3.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dieser Masterarbeit basiert auf einem systemischen, mehrstufigen Vorgehen, das sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungs- und Interventionsformen kombiniert, um die Forschungsfragen 1 bis 3 (vgl. Kap. 1.3.1 ff.) zu adressieren. Es sieht damit eine möglichst umfassende Untersuchung des Nachwuchsfördersystems der SKF vor. Ziel ist es, relevante Daten zu erheben und gleichzeitig einen initialen Entwicklungsprozess anzustossen, der den System-Teilnehmenden bereits im Verlauf ihrer Studien-Partizipation neue Impulse gibt. Diese Methodentriangulation – bestehend aus Stakeholder-Mapping, qualitativer und quantitativer Umfrage und systemischer Klausur – soll eine möglichst ganzheitliche und mehrdimensionale Sicht auf die Organisation, ihre Strukturen und Dynamiken ermöglichen.

3.1.1 Methodenwahl

Die Methodenwahl orientiert sich an etablierten Ansätzen der systemischen OE, die Organisationen als lebendige, selbstorganisierende Systeme betrachtet, in denen Veränderungen nicht linear, sondern zirkulär und durch Partizipation der Beteiligten erfolgen (Häfele, 2015; Simon, 2006). In diesem Sinne dienen die eingesetzten Methoden sowohl als Erhebungsinstrumente als auch als Interventionen, um Reflexionsprozesse und Lernschleifen anzustossen.

3.1.1.1 Stakeholder-Mapping

Das Stakeholder-Mapping spielt in systemischen OE-Prozessen eine zentrale Rolle, um formale und informelle Machtstrukturen, Beziehungsgeflechte und Interaktionsmuster sichtbar zu machen (Freeman, 1984; Cross & Parker, 2004). Die Stakeholder wurden durch das Auftraggeber-Gremium des SKF gesammelt. Anschliessend wurden die beiden relevanten Auftraggeber aufgefordert, die informelle und formale Macht jedes Stakeholders einzuschätzen (vgl. Kap. 10). Dies hilft, die relevanten Akteure im Nachwuchsfördersystem der SKF zu identifizieren, ihre Einflussmöglichkeiten zu verstehen und Anknüpfungspunkte für Anschlussfähigkeit im Veränderungsprozess herauszuarbeiten. Dieser Schritt entspricht direkt dem Ansatz aus Kap. 2.3 (Stakeholder-Theorie) und bildet eine wichtige Grundlage für die Datenerhebung und deren spätere Einordnung als auch für die Auswahl der Klausur-Teilnehmenden.

3.1.1.2 Fragebogen

Eine selbst entwickelte, quantitative und qualitative Umfrage (Kap. 9) ermöglicht es, individuelle (subjektive) Perspektiven, Wahrnehmungen und Einschätzungen strukturiert zu erfassen. In systemischen Veränderungsprozessen dient eine Umfrage nicht nur der Datenerhebung, sondern fördert durch ihre partizipative Ausrichtung bereits erste Auseinandersetzungen mit dem Thema (Fischer-Epe, 2022). Die Umfrage, die sich entlang des Phasenmodells insbesondere den zentralen Aspekten zu Veränderungsbedarf, -bereitschaft und -zielen widmet, liefert wichtige Daten zur Forschungsfrage 2, Schlüsselaspekte eines adäquaten Nachwuchsfördersystems (Kap. 1.3.2) sowie und Forschungsfrage 3, Auswirkung systemischer Interventionen (Kap. 1.3.3) und ist im obig erläuterten Sinne bereits selbst Intervention gemäss Forschungsfrage 1 (Kap. 1.3.1).

3.1.1.3 Systemische Klausur

Systemische Klausuren stellen ein zentrales Element partizipativer OE-Interventionen dar. Im Gegensatz zur klassischen Klausur, die oft einer linearen Tagesordnung entlang zielführend erscheinender Sachthemen folgt, fokussiert sich eine systemische OE auf die Dynamik des Systems, reflektiert Beziehungen und integriert psychosoziale, subjektive "Realitäten". Sie kann damit Raum schaffen für einen kollektiven, offenen Austausch, gemeinsame Sinnstiftung und dient dem gemeinsamen, iterativen Erarbeiten von Zukunftsbildern (Culley, 2002; Königswieser, 2017). Mit Hilfe von Modellen wie dem ZRM, dem Eisberg-Modell oder dem Cynefin-Framework werden tieferliegende Dynamiken sichtbar gemacht und in Gesprächen gekoppelt, die für nachhaltige Veränderungsprozesse entscheidend sind. Diese vom Autor dieser Arbeit moderierte Klausur kombiniert induktive und deduktive Vorgehen (Häfele, 2015) und zielt primär auf die Forschungsfrage 3, Auswirkungen partizipativer Interventionen, ab (Kap. 1.3.3) und wird im Sinne der Forschungsfrage 1 auch als weitere geeignete Intervention betrachtet (Kap. 1.3.1).

3.1.1.4 Einzel-Interviews (nicht durchgeführt)

Ursprünglich vorgesehene, aber aus Ressourcen-Limitationen nicht durchgeführte Einzelinterviews ausgewählter Teilnehmenden hätten weitere qualitative Tiefe geliefert und ermöglicht, individuelle Motivationslagen und Barrieren differenzierter zu erfassen. Trotz der Nichtdurchführung bleiben die Erkenntnisse aus Umfrage und Klausur sowie das Stakeholder-Mapping ausreichend, um zentrale Aussagen belastbar abzubilden.

3.1.2 Wissenschaftliche Grundlage, Zielsetzung und Begründung

Das Forschungsdesign folgt einer Methodentriangulation, um eine möglichst umfassende Perspektive auf das System und seine Dynamiken zu gewinnen. Die Kombination aus Gruppen-Interviews zum Stakeholder-Mapping, Fragebogen und Klausur gewährleistet eine Differenzierung der Erhebungsansätze und erhöht die Validität der Ergebnisse. Die Orientierung an systemischen Prinzipien ermöglicht es, die Methoden nicht nur als Mittel zur Informationsgewinnung, sondern auch als Interventionen zur Förderung von Vertrauen, Anschlussfähigkeit und Veränderungsbereitschaft zu nutzen.

Ein zentrales Ziel des Designs war es, die Selbstorganisation und Veränderungskompetenz des Systems zu stärken. Anstatt lediglich Daten zu sammeln, wurde durch den Einsatz aktivierender Methoden ein Prozess angestoßen, der die Beteiligten zur Reflexion und Mitgestaltung einlud. Dies entspricht Häfeles Grundsatz, dass Veränderung als dynamischer, ko-kreativer Prozess gestaltet werden sollte.

Die bewusste Kombination dieser Methoden wurde gewählt, um den Anforderungen eines komplexen Systems (vgl. Cynefin/Stacey in Kap. 2.5) wie dem SKF-Nachwuchsfördersystem gerecht zu werden. Insbesondere wurde berücksichtigt, dass Veränderungsprozesse in der systemischen OE nicht linear verlaufen, sondern durch iterative Reflexionen und Interventionen gestaltet werden müssen. Die freiwillige Teilnahme an der Klausur und die differenzierte Einbindung der Stakeholder fördern nicht nur Vertrauen, sondern auch die Bereitschaft zur Mitwirkung.

Darüber hinaus betont Häfele (2015), dass sowohl die Oberflächenstrukturen (z.B. Machtverhältnisse, Prozesse) als auch die Tiefenstrukturen (z. B. Werte, Identitäten) eines Systems adressiert werden müssen, um nachhaltige Veränderung zu ermöglichen. Dies wurde im Forschungsdesign konsequent umgesetzt, indem quantitative und qualitative Formate (Kap. 3.3) gleichermaßen berücksichtigt werden und die Klausur gezielt auf kulturelle und psychologische Aspekte eingeht.

3.1.3 Zeitlicher Ablauf

Um den nachfolgenden Ablauf der einzelnen Forschungsschritte klarer einzuordnen, wird im Folgenden die übergeordnete, zeitliche Struktur des Forschungsdesigns dargestellt, die es ermöglichte, die verschiedenen Erhebungsmethoden und Interventionen gezielt aufeinander abzustimmen. Ziel war es, durch die Abfolge der Schritte eine fundierte Grundlage für die

Reorganisation des Nachwuchsfördersystems der SKF (im Sinne des SGMM) zu schaffen. Die Detailangaben bezüglich Erhebung folgen in Kap. 3.3 ff.

3.1.3.1 Interviews mit dem Auftraggeber-Gremium (Februar-April 2024)

Die Arbeit begann mit drei Video-Interviews mit dem Präsidenten des SKF, dem Chef Leistungssport und teilweise auch mit dem Chef Nachwuchsfördersystem. Diese Orientierungsgespräche dienten nicht nur der Informationsgewinnung, sondern auch als erste systemische Intervention, um die Perspektiven der Führungsebene auf die aktuelle Situation und die Herausforderungen des Stützpunktsystems zu ermitteln.

3.1.3.2 Stakeholder-Mapping (April bis September 2024)

Im Anschluss an die Interviews wurde eine Stakeholder-Map erstellt, die die zentralen Akteure, ihre Rollen sowie die Macht- und Einflussverhältnisse im System abbildete. Dieses Mapping dient als analytisches Werkzeug, um die Dynamiken innerhalb des Systems besser zu verstehen und die nächsten Schritte gezielt zu planen.

3.1.3.3 Qualitative und quantitative Umfrage (Oktober 2024)

Parallel zur Analyse und auf Basis des Stakeholder-Mappings wurde eine Umfrage durchgeführt, die sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhob. Sie richtete sich an 39 ausgewählte Stakeholder, um eine möglichst breite und repräsentative Sicht auf das System zu erhalten. Die Ergebnisse der Umfrage bildeten eine wichtige Grundlage für die Gestaltung der systemischen Klausur.

3.1.3.4 Systemische Klausur (28. November 2024)

Etwa sechs Wochen nach Beginn der Umfrage fand die systemische Klausur statt. Diese begann mit einer Achtsamkeitsübung, gefolgt von theoretischen Inputs zum Eisbergmodell, Phasenmodell und Cynefin-Framework. In Kleingruppen wurden Schlüsselaspekte identifiziert, die mit Hilfe von ZRM-Ressourcenbildern diskutiert und priorisiert wurden. Die Maturitätsbewertung (Skala 1-4) half, konkrete Ansatzpunkte für die Reorganisation zu entwickeln.

3.1.3.5 Abschlussgespräch (Dezember 2024 und geplant Januar 2025)

Direkt nach der Klausur wurde mit den Auftraggebern eine kurze Einordnung vorgenommen und reflektiert. Der Abschlussprozess wird im Januar ein Feedbackgespräch mit dem

Auftraggeber-Gremium umfassen. Hier werden die Ergebnisse der Klausur sowie die daraus abgeleiteten Schlüsselaspekte und Veränderungsziele vorgestellt und validiert werden. Dieses Gespräch soll eine Rückkopplungsschleife sicherstellen und den Übergang in die mögliche, nächste Phase der Reorganisation vorbereiten. Sie ist aus terminlichen Gründen nicht mehr Teil dieser Arbeit.

Diese Struktur erlaubt es, die Ergebnisse schrittweise zu vertiefen und die Methoden aufeinander abzustimmen. Diese Abfolge bildet die Grundlage für die Datenanalyse in Kap. 4 bildet, wobei man in 5 die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen findet.

3.2 Potenzielle, methodische Limitierungen

Die Datenerhebung unterliegt einigen Einschränkungen. Erstens konnten lediglich 39 relevante Stakeholder zur Umfrage eingeladen werden, was die Repräsentativität begrenzt. Zweitens erschwerte die französische Übersetzung des Fragebogens eine exakte semantische Übereinstimmung, sodass Nuancen in den Antworten verloren gehen konnten. Die geringe Anzahl Klausur-Teilnehmender (13, entspricht 33%) und die ungleiche Repräsentation der verschiedenen Stakeholdergruppen stellen methodische Herausforderungen dar. Viertens war die Geschlechterdiversität in der Klausur durch ausnahmslos männliche Teilnehmer stark eingeschränkt.

Diese Limitationen zeigen die praktischen Herausforderungen der systemischen OE in einem realen, zeitlich und ressourcenbezogen stark begrenzten Kontext. Dennoch wurde durch die strategische Auswahl der Methoden und Akteure sichergestellt, dass die zentralen Perspektiven der wichtigsten Stakeholder berücksichtigt wurden. Um dennoch hohe Validität und Reliabilität der Ergebnisse sicherzustellen, wurden folgende Massnahmen ergriffen:

- Methodentriangulation: Durch die Kombination mehrerer Methoden (Stakeholder-Mapping, Umfrage, Klausur) werden sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben. Dieser Ansatz mindert das Risiko einseitiger Interpretationen und erhöht die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse (Mayring, 2015).
- Theoretische Fundierung: Jede eingesetzte Methode ist theoretisch begründet und an systemische OE-Konzepte rückgekoppelt (Häfele, 2015; Simon, 2006). Dies erhöht die Anschlussfähigkeit der Befunde an bestehende wissenschaftliche Diskurse und unterstützt die interne Validität.
- Reflexive Auswertung: Die Interpretation der Daten erfolgt unter Berücksichtigung der methodischen Limitationen (vgl. Kap. 3.2), sprachlicher Barrieren und fehlender

Geschlechterdiversität. Durch diese reflektierte Herangehensweise wird der potentielle Bias transparent gemacht.

- Rückkopplungsschleifen: Die Ergebnisse der Umfrage und der systemischen Klausur werden in Feedback-Gesprächen mit Schlüsselakteuren der SKF reflektiert. Diese Validierungsprozesse verringern das Risiko von Fehlinterpretationen und verbessern die Reliabilität, indem sie sicherstellen, dass die Befunde von den Betroffenen als anschlussfähig und plausibel empfunden werden (Fischer-Epe, 2022 & Königswieser 2017).

Insgesamt ermöglicht dieses Forschungsdesign eine dynamische, kontextsensible Annäherung an das Nachwuchsfördersystem der SKF. Zwar schränkt die begrenzte Teilnehmerzahl die Generalisierbarkeit ein, die systemische Verankerung, die Einbindung unterschiedlicher Erhebungsperspektiven und die reflexive Bearbeitung der Daten sichern jedoch ein vertieftes, valide abgesichertes Verständnis von Entwicklungsbedarfen, Bereitschaften und Kompetenzen im Nachwuchsfördersystem des Verbands.

3.3 Datenerhebungsmethoden

Die Wahl der Datenerhebungsmethoden in dieser Arbeit folgt einem systemischen und mehrdimensionalen Verständnis von Organisationen, wie es in der Literatur zur systemischen OE beschrieben wird (Häfele, 2015). Diese Methodenwahl ist eng an die Forschungsfragen (Kap. 1.3) angelehnt, insbesondere daran, wie relevante Schlüsselaspekte (Forschungsfrage 2) erkannt und wie partizipative Formate (Forschungsfrage 3) gestaltet werden können. Die Methoden dienen nicht nur der Informationsgewinnung, sondern stellen zugleich Interventionen dar, die reflexive Lern- und Veränderungsprozesse anstossen. Um sowohl oberflächliche Strukturen (Prozesse, Hierarchien, Ressourcen) als auch tiefenstrukturelle Aspekte (Werte, Identitäten, Beziehungsdynamiken) erfassen zu können, wurden unterschiedliche, sich ergänzende Methoden eingesetzt.

Alle eingesetzten Methoden sind theoretisch fundiert und stützen sich auf Fachliteratur aus den Bereichen der systemischen OE und Beratung, des Organisationsmanagements sowie der sozialwissenschaftlichen Methodik. Sowohl qualitative als auch quantitative Ansätze wurden herangezogen, um triangulierte, robuste Erkenntnisse zu gewinnen (Mayring, 2015; Cross & Parker, 2004). Diese Triangulation erlaubt es, eine umfassende Sicht auf die in Kap. 1.1 dargelegte Problemstellung zu erhalten und gleichzeitig im Sinne systemischer Ansätze (Kap. 2) Interventionen zu realisieren, die bereits erste Veränderungen anstossen.

3.3.1 Stakeholder-Mapping

Das Stakeholder-Mapping ist ein zentrales Werkzeug, um formale und informelle Akteure, Machtverhältnisse, Kooperationsbeziehungen und Kommunikationswege sichtbar zu machen (Freeman, 1984; Cross & Parker, 2004). Methodisch basiert diese Vorgehensweise auf der Stakeholder-Theorie sowie auf netzwerkanalytischen Ansätzen, die darauf abzielen, das komplexe Beziehungsgefüge im Nachwuchsfördersystem der SKF differenziert darzustellen. Die Identifikation von Stakeholdern erfolgte durch eine Kombination aus top-down (Befragung von Schlüsselpersonen im ZV) und bottom-up (Erkenntnisse aus ersten Interviews und der Umfrage). Die Einordnung der Stakeholder hinsichtlich ihrer formalen Macht und ihres informellen Einflusses orientierte sich an klassischen Netzwerk- und Machttypologien (vgl. Cross & Parker, 2004).

3.3.1.1 Auftragsklärung mit Auftraggeber-Gremium

In Online-Meetings mit dem Präsidenten der SKF, dem Chef Leistungssport sowie partiell dem Chef Nachwuchsfördersystem wurden der Reorganisations-Auftrag, zentrale Wahrnehmungen und Einschätzungen zur Struktur und Dynamik des Nachwuchsfördersystems und deren Stakeholder initial erörtert. Diese Gespräche lieferten wertvolle qualitative Erkenntnisse über die Wahrnehmung von Machtverhältnissen und die Bedeutung verschiedener Akteure.

3.3.1.2 Stakeholder-Definition und Auswahlprozess

Die Identifikation relevanter Stakeholder erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber-Gremium (Präsident des SKF sowie Chef Leistungssport). Zunächst wurde eine vorläufige Liste potenziell relevanter Personen erstellt. Um sicherzustellen, dass sowohl formell entscheidungsbefugte als auch informell einflussreiche Akteure erfasst wurden, wurde auf eine ausbalancierte Auswahl entlang unterschiedlicher Rollen, Sektionen, Sprachregionen und Funktionen im Verband geachtet. Das Ziel war eine möglichst repräsentative Gruppe von Stakeholdern, welche die Komplexität und Vielfalt des Nachwuchsfördersystems der SKF reflektiert, darunter:

- Der ZV
- Stützpunkt-Trainer:innen und -Leiter:innen
- Athlet:innen
- Weitere Funktionsträger:innen innerhalb der Organisation

3.3.1.3 Datenerhebung zu Stakeholder-Informationen

Die Stakeholder-Daten wurden in einer Google-Sheets-Tabelle systematisch erfasst. Für jede identifizierte Person wurden Position, Rolle, Sektion, Sprache, sowie Kontaktdaten und weitere relevante Informationen dokumentiert. Auf dieser Grundlage können im nächsten Schritt Einschätzungen zu informeller und formaler Macht sowie die Teilnahmerebereitschaft erhoben werden.

3.3.1.4 Einschätzung formaler Macht und informeller Einfluss

Um die formale Macht und den informellen Einfluss jedes Stakeholders im System quantifizieren zu können, wurden die beiden Auftraggeber gebeten, für jede Person eine Fremdbild-Einschätzung auf einer fünfstufigen Skala vorzunehmen (1 = sehr gering, 5 = sehr hoch, vgl. Kap. 10). Diese Einschätzungen basierten auf deren langjähriger, interner Erfahrung und Kenntnis der Personen im Verband. Dadurch entstand eine differenzierte Matrix, die sowohl die offizielle Entscheidungsbefugnis (formale Macht) als auch den inoffiziellen Stellenwert (informeller Einfluss) einzelner Akteure im Gesamtsystem abbildet.

3.3.2 Fragebogen

Auf Grundlage der zuvor definierten Stakeholder wurde ein zweisprachiger Fragebogen (Deutsch und Französisch) entwickelt, um zentrale Aspekte des Entwicklungs- und Veränderungsbedarfs, der -bereitschaft und -fähigkeit sowie qualitative Einschätzungen zu Zielen, Befürchtungen und Sinnhaftigkeit externer Vergleiche zu erfassen. Der Einsatz von Google Forms ermöglichte eine einfache, webbasierte Teilnahme. Insgesamt wurden 39 Stakeholder eingeladen; 28 füllten den Fragebogen vollständig aus. Personen, die als vom Auftraggeber-Gremium weniger relevant eingestuft wurden, erhielten keine Einladung.

Zur methodischen Ausrichtung: Die Erhebung kombiniert quantitative (Likert-Skalen zu Dringlichkeit, Wichtigkeit, Veränderungsbereitschaft) und qualitative Fragen (offene Angaben zu Wahrnehmungen, Zielen und Befürchtungen). Dieser Mixed-Methods-Ansatz (Creswell, 2014) generiert sowohl statistisch auswertbare Tendenzen als auch kontextreiche Einzelperspektiven. Die Konstruktion des Fragebogens orientierte sich an Validität, Reliabilität und Verständlichkeit; die Datenanalyse folgte inhaltsanalytischen Prinzipien (Mayring, 2015) und deskriptiven Statistiken.

Ziel war es, sowohl quantitative als auch qualitative Einblicke in die Wahrnehmungen und Einstellungen der Beteiligten zu erhalten, um systemisch hilfreiche Daten und „Realitäten“ zu

gewinnen. Während die quantitative Erhebung ein differenziertes Bild über Dringlichkeit, Wichtigkeit sowie die wahrgenommene Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit lieferte, offenbarten die qualitativen Antworten den individuellen Kontext und die subjektiven Wahrnehmungen der Teilnehmenden (Häfele, 2015).

Dank dieser mehrdimensionalen Datenerhebung konnten Muster und allgemeine Trends mit Einzelperspektiven verknüpft werden. Dies stärkt den systemischen Charakter (vgl. Kap. 2) und erlaubt es, Wechselwirkungen zwischen Menschen, Strukturen und Prozessen zu berücksichtigen. Für die anschließenden Analysen (Kap. 4) wurden die Google-Forms-Daten exportiert und in ein für die Weiterverarbeitung passendes Format konvertiert (vgl. Kap. 11). Auf diese Weise liegen alle Stakeholder-Informationen und Antworten in einer flexiblen, maschinenlesbaren Form vor, die eine strukturierte Datenauswertung erheblich erleichtert.

3.3.3 Einzel-Interviews (nicht durchgeführt)

Die ursprüngliche Planung sah semi-strukturierte, problemzentrierte Interviews (Witzel, 2000) mit ausgewählten Stakeholdern vor, um individuelle Sinnzuschreibungen, Motivlagen und Veränderungsbereitschaften differenzierter zu verstehen. Dieses Format wäre anschlussfähig an systemische Prinzipien, da der/die Interviewer:in als neutrale:r Prozessbegleiter:in auftritt und zur Reflexion führt (Fischer-Epe, 2022; Culley, 2002). Obwohl diese Interviews nicht realisiert wurden, bleibt ihre theoretische Grundlage für spätere Untersuchungen erhalten.

Die Entscheidung, vorerst keine Interviews durchzuführen, wurde vor dem Hintergrund systemischer OE (Häfele, 2015) und praktischer Rahmenbedingungen getroffen:

1. Zeit- und Ressourcenmanagement: Die Interviews hätten einen erheblichen organisatorischen Aufwand bedeutet, der in der frühen Projektphase nicht umsetzbar war.
2. Fokus auf Gruppeninterventionen: Systemische OE legt Wert auf kollektive Prozesse, die breitere Partizipation und Vertrauen ermöglichen. Die Klausur (Kap. 3.3.4) wurde daher als strategische Priorität gewählt.
3. Vertrauen und Kontextklärung: Die Klärung der Tiefenstruktur (Werte, Beziehungen, implizite Dynamiken) ist essentiell, bevor Einzelgespräche wirkungsvoll werden können. Ohne ein stabiles Vertrauensfundament wären die Interviews potenziell defensiv oder wenig aussagekräftig ausgefallen.

Trotz fehlender Interviews zeigte die Umfrageauswertung, dass bereits ausreichend qualitatives Material für die Untersuchung vorlag. Auf diese Weise konnten zentrale Themen und Perspektiven erfasst und die Forschungsfragen (Kap. 1.3) adressiert werden. Einzelinterviews bleiben jedoch eine Option für spätere Phasen, wenn das Vertrauen im Verband weiter gewachsen ist oder spezifische Fragestellungen (z. B. Konfliktlinien) eine intensivere Einzelbetrachtung benötigen.

3.3.4 Systemische Klausur

Die systemische Klausur ist eine interaktive, partizipative Gruppenerhebungsmethode, die sich auf systemische Beratungskonzepte (Simon & Weber, 2022) und ressourcenorientierte Ansätze wie das ZRM (Storch & Krause, 2007) stützt. Durch ZRM-Ressourcenbilder und Reflexionsinstrumente wie Eisbergmodell (inspiriert durch Freud) oder Cynefin-Framework (Snowden & Boone, 2007) werden kognitive, emotionale und intuitive Handlungsebenen angesprochen. Sie ist mehr als eine Datenerhebungsmethode; als systemische Intervention (Häfele, 2015; Culley, 2002) fördert sie Gruppenlernen, Ko-Kreation und die Entwicklung zukünftiger Perspektiven.

Zur Datenerhebung wurde eine systemisch geführte Klausur mit 13 Teilnehmenden über vier Stunden als ergänzende Methode durchgeführt, um qualitative und interaktive Erkenntnisse zu gewinnen, die über die reinen Umfrageergebnisse hinausgehen. Ziel war es, ein im Stuhlkreis organisiertes, systemisches Gruppengespräch zu etablieren, das durch eine lösungsorientierte Diskussion Vertrauen aufbaut, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeitet und Schlüsselaspekte für die spätere Zukunftsgestaltung des SKF-Nachwuchsfördersystems identifiziert, gemäss folgendem Ablauf:

1. Begrüssung durch das Auftraggeber-Gremium sowie Vorstellung der aktuellen Massnahmen zur Optimierung der SP.
2. Begrüssung/Vorstellung durch Moderator und kurze Achtsamkeitsübung auf dem Stuhl sitzend zur Präsenzwahrnehmung und Einstimmung.
3. Einführung in systemische Grundlagen / Kurze Inputs: Eisbergmodell, Phasenmodell sowie Tiefen- und Oberflächenstrukturen nach Häfele sowie Stacey-/Cynefin-Modell zur Klassifikation von Problemstellungen. Anschliessende, offene Diskussion.
4. Vorstellung der quantitativen Umfrageergebnisse zur Anschlussfindung der eigenen Partizipation sowie Aktivierung und Rahmung der folgenden offenen Diskussionen.
5. ZRM: Auswahl aus 10 ZRM-Ressourcenbildern, die im Teilnehmenden positive Gefühle auslösen, zur Rückkopplung der unbewussten Ressourcen.

6. Kleingruppen: Jeweils drei Schlüsselaspekte aus Oberflächen- und Tiefenstruktur (Häfele, 2015) wurden für ein adäquates Nachwuchsförderungssystem ausgewählt, diskutiert und im Plenum vorgestellt.
7. Maturitätsbewertung (Skala 1-4): Diente der Priorisierung der Schlüsselaspekte und spiegelte die Einschätzung der Teilnehmenden zur aktuellen Reife jedes Aspekts.

Diese Arbeitsweise erlaubte es, die Ergebnisse nicht nur als statische Daten zu sehen, sondern in einen kontinuierlichen Lernprozess einzubetten. Beobachtungen, Clusterungen von Themen und Maturitätsbewertungen wurden trianguliert mit den Befunden aus Stakeholder-Mapping und Umfrage, um die interne Validität zu erhöhen.

3.4 Analysemethoden

Die Analyse der erhobenen Daten und Erkenntnisse stützte sich auf einen systemischen Ansatz, der qualitative und quantitative Verfahren kombiniert, um Wechselwirkungen innerhalb des Nachwuchsförderungssystems der SKF zu betrachten und relevante Entwicklungsfelder zu identifizieren. Die Methoden orientierten sich an wissenschaftlichen Standards sowie den Prinzipien der systemischen OE und berücksichtigten die Komplexität des Verbands.

3.4.1 Quantitative Analyse

Die quantitativen Daten der Umfrage wurden deskriptiv-statistisch ausgewertet, um Muster und Tendenzen in den Antworten zu erkennen. Schwerpunkte lagen auf:

- Häufigkeitsanalysen: Verteilung von Einschätzungen zu Entwicklungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit
- Clusterbildung: Gruppierung ähnlicher Antworten für typische Muster und Stakeholder-Perspektiven
- Vergleichsanalyse: Differenzen zwischen Stakeholder-Gruppen (z. B. ZV, Trainer:innen, Funktionären)

Diese statistischen Auswertungen bildeten die Grundlage für die weitere qualitative Untersuchung.

3.4.2 Qualitative Analyse

Zur Auswertung der offenen Nennungen kam eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zum Einsatz, da sie ein strukturiertes Vorgehen für textliche Daten ermöglicht. Ziel

war es, zentrale Themen, wiederkehrende Muster und Spannungsfelder herauszuarbeiten. Der Analyseprozess umfasste:

1. Erste Durchsicht des Materials (Google Sheets), um einen Gesamteindruck zu gewinnen.
2. Induktive Kategorisierung: Erstellen erster Kategorien, Zusammenfassen ähnlicher Textsegmente.
3. Reduktion und Verdichtung: Zusammenlegen zu umfassenderen Hauptkategorien, um Kernthemen zu erreichen.
4. Codierung: Systematische Zuordnung aller relevanten Textstellen zu den finalen Kategorien.
5. Triangulation mit den quantitativen Ergebnissen, um vertiefte Einblicke in die Systemdynamik zu gewinnen.

Zusätzlich wurden die Ergebnisse der systemischen Klausur durch eine qualitative Inhaltsanalyse erfasst. Deren Fokus lag auf den Diskussionen der Teilnehmenden, den identifizierten Schlüsselaspekten und deren Priorisierung.

3.4.3 Visuelle Analysen

Zur ergänzenden Darstellung der quantitativen und qualitativen Ergebnisse (z. B. Dringlichkeits-/Wichtigkeitskategorien, Können-Wollen-Dürfen-Verteilungen) wurden Heatmaps, Tabellen und Balkendiagramme erstellt. Diese Verbildlichung half, Muster und Gruppenunterschiede (z. B. Trainer:innen vs. ZV) schnell zu erkennen und diente als Gesprächsgrundlage für das Feedbackgespräch mit dem Auftraggeber-Gremium. Eine detaillierte Präsentation und Interpretation der erstellten Grafiken erfolgt in Kap. 4.

3.4.4 Systemische Integration

Ein zentraler Aspekt der Analyse war die systemische Integration der Ergebnisse. Dabei wurden die erarbeiteten Schlüsselaspekte der Oberflächen- und Tiefenstrukturen des Systems mit den unterschiedlichen Erkenntnissen aus Umfrage und Klausur verbunden. Ziel war es, nicht nur einzelne Symptome zu beleuchten, sondern auch zugrundeliegende Ursachen und Dynamiken sichtbar zu machen. Dies erfolgte auf mehreren Ebenen:

Betrachtung von Wechselwirkungen: Die Analyse zielte darauf ab, die Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Aspekten im Nachwuchsfördersystem zu verstehen. Wie beeinflussen sich beispielsweise formale Strukturen, informelle Machtverhältnisse, Werte

und kulturelle Normen gegenseitig? Durch die Verschränkung der unterschiedlichen Datenquellen (quantitative Umfrage, qualitative Interviews, Erkenntnisse aus der Klausur) konnten diese wechselseitigen Einflüsse besser beleuchtet werden.

Kontextualisierung der Befunde: Die erhobenen Daten wurden in ihrem jeweiligen Kontext interpretiert, um mögliche Wechselwirkungen zwischen Oberflächen- und Tiefenstrukturen zu berücksichtigen. Wurden beispielsweise kritische Anmerkungen zur Führung (Oberflächenstruktur) gleichzeitig von Werten und Glaubenssätzen (Tiefenstruktur) getragen?

Verknüpfung der Perspektiven: Die quantitativen und qualitativen Daten wurden systematisch miteinander verglichen, um ein differenziertes und umfassendes Bild des Nachwuchsfördersystems zu erhalten. Entsprachen die qualitativen Rückmeldungen eher den quantitativen Resultaten oder zeigten sie zusätzliche Aspekte auf? Wo gab es Diskrepanzen zwischen den Daten?

Aufdecken von Widersprüchen: Um einen holistischen Blick zu gewinnen, wurde aktiv nach Widersprüchen in den Daten gesucht. Wurden beispielsweise die eigenen Strukturen von den Teilnehmenden anders bewertet, als sie tatsächlich vonstattengehen? Solche Widersprüche dienen dazu, Dynamiken des Systems zu erkennen.

3.4.5 Reflexion und Validierung

Die Ergebnisse der Analyse wurden abschliessend in einem Feedbackgespräch mit dem Auftraggeber-Gremium reflektiert und validiert, mit dem Ziel, die Erkenntnisse als anschlussfähig und praxisrelevant zu prüfen. Zusätzlich wurde die Analyse um eine systemische Integration ergänzt, um die Wechselwirkungen zwischen Oberflächen- und Tiefenstrukturen zu untersuchen und so eine ganzheitliche Perspektive zu gewinnen. Diese wurde im vorhergehenden Kapitel durch den Vergleich der qualitativen, quantitativen und visualisierten Daten gewährleistet.

4 Ergebnisse

4.1 Orientierungsphase

Die Orientierungsphase bildet in der systemischen OE die entscheidende Grundlage, um Veränderungsprozesse gezielt und nachhaltig zu gestalten. Sie dient der ersten Wahrnehmung, Einordnung, Analyse und Bewertung der Ausgangssituation und ermöglicht eine systematische Reflexion darüber, ob und wie Veränderungen umgesetzt werden können. Diese Phase basiert auf der Betrachtung von drei wesentlichen Aspekten: dem Entwicklungs- und Veränderungsbedarf, der Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft sowie der Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit. Diese Kategorien greifen ineinander und bilden die Basis für ein fundiertes Verständnis der Organisation und ihrer Dynamiken. Durch die strukturierte Aufteilung der Umfrage in Bedarf, Bereitschaft und Fähigkeit wird eine ganzheitliche Betrachtung gewährleistet, die sowohl die sachlichen Anforderungen als auch die emotionalen und kulturellen Aspekte berücksichtigt. Dieser Ansatz legt die Grundlage für nachhaltige, anschlussfähige und wertschätzende Entwicklungsprozesse.

4.1.1 Entwicklungs- und Veränderungsbedarf

Der Entwicklungs- und Veränderungsbedarf analysiert auf den zwei Achsen "Dringlichkeit" und "Wichtigkeit" die äusseren und inneren Anforderungen, die eine Organisation bewältigen muss, um auf neue Herausforderungen zu reagieren. Die systemische Perspektive ermöglicht, nicht nur lineare Probleme, sondern auch Wechselwirkungen und tieferliegende Muster zu erkennen, die Veränderungsdruck erzeugen.

4.1.1.1 Quantitative Ergebnisse

Die quantitative Umfrage zeigt, dass ein gewisser Veränderungsbedarf im Nachwuchsfördersystem der SKF erkannt wird, wobei 60,7% der Befragten diesen als niedrig oder moderat dringlich einstufen, während 39,3% eine hohe oder sehr hohe Dringlichkeit sehen. Dies deutet darauf hin, dass die Organisation in ihrem Selbstverständnis (Identität und Existenzgrund) eher Stabilität bevorzugt und Veränderung eher schrittweise betrachtet. Im systemischen Sinne könnte dies auf eine Kultur hinweisen, die zwar offen für Reflexion ist, jedoch noch nicht genügend Dynamik entwickelt hat, um notwendige Veränderungen als mehrheitlich zeitkritisch zu begreifen.

Die Wichtigkeit der Veränderung wird mehrheitlich als hoch (50%) oder sehr hoch (17,9%) eingeschätzt, was darauf schliessen lässt, dass Veränderungen zwar als relevant für die

Bewältigung aktueller Herausforderungen wahrgenommen werden, jedoch mit einem gewissen zeitlichen Spielraum, wie oben beleuchtet. 35,8% der Befragten sehen nur niedrige oder moderate Auswirkungen auf die aktuellen Herausforderungen.

Die abgeleiteten Heatmaps (Abbildung 1) zeigen, dass die Einschätzungen von Wichtigkeit und Dringlichkeit stark von der jeweiligen Rolle im System abhängen. Während beispielsweise SP-Leitungen (also die Stützpunkt-Verantwortlichen) und ZV-Mitglieder ein breiteres Spektrum an Einschätzungen abbilden, konzentrieren sich Nationaltrainer:innen oder SP-Trainer:innen, die vor allem sportlich tätig sind, häufig sehr stark auf einzelne, besonders hohe Stufen. Dies verdeutlicht, wie stark sich operative Rollen von strategischen Akteuren in ihrer Problemwahrnehmung unterscheiden und warum ein einheitlicher Veränderungsschritt zunächst eine gemeinsame Verständigungsbasis erfordert.

Rollen, die nahe am Trainingsgeschehen und an der täglichen Nachwuchsförderung arbeiten (z. B. Nationaltrainer:innen, SP-Trainer:innen), tendieren dazu, sowohl Wichtigkeit als auch Dringlichkeit besonders hoch einzustufen. Diese Ballung in „Sehr hoch“-Feldern signalisiert einen ausgeprägten, unmittelbaren Handlungsdruck. Das bedeutet, dass aus Sicht der operativen Akteure die Herausforderung nicht nur dringend ist, sondern von überragender Bedeutung, um die Leistungsentwicklung des Nachwuchses voranzutreiben.

Die Verteilungsmuster deuten darauf hin, dass eher strategisch ausgerichtete Rollen (z.B. ZV oder Leitungsfunktionen, welche die Resort-Leiter zusammenfassen) komplexe, divers gestufte Einschätzungen zu Wichtigkeit und Dringlichkeit aufweisen. Sie sehen unter Umständen verschiedene Handlungsfelder mit mittlerer bis hoher Relevanz, statt nur auf wenige, besonders kritische Faktoren zu fokussieren. Diese Diskrepanz spiegelt unterschiedliche Zeithorizonte, Verantwortungsbereiche und Entscheidungslogiken wider, die bei der Reorganisation des Nachwuchsfördersystems berücksichtigt werden sollten.

Häufig resultiert ein wahrgenommener Bedarf im Ausdruck eines "Weg-von"-Denkens (Häfele, 2015). Tatsächlich zeigt die Umfrage das Gegenteil, nämlich dass nur 14,3% der Befragten bestehende Probleme als primären Treiber für Veränderung sehen, während 85,7% eine Haltung zu neuen Möglichkeiten ("Hin-zu") in den Fokus rücken. Dies deutet darauf hin, dass das Potenzial für eine ressourcen- und lösungsorientierte Perspektive sehr hoch sein könnte und bei weitem nicht ausgeschöpft ist.

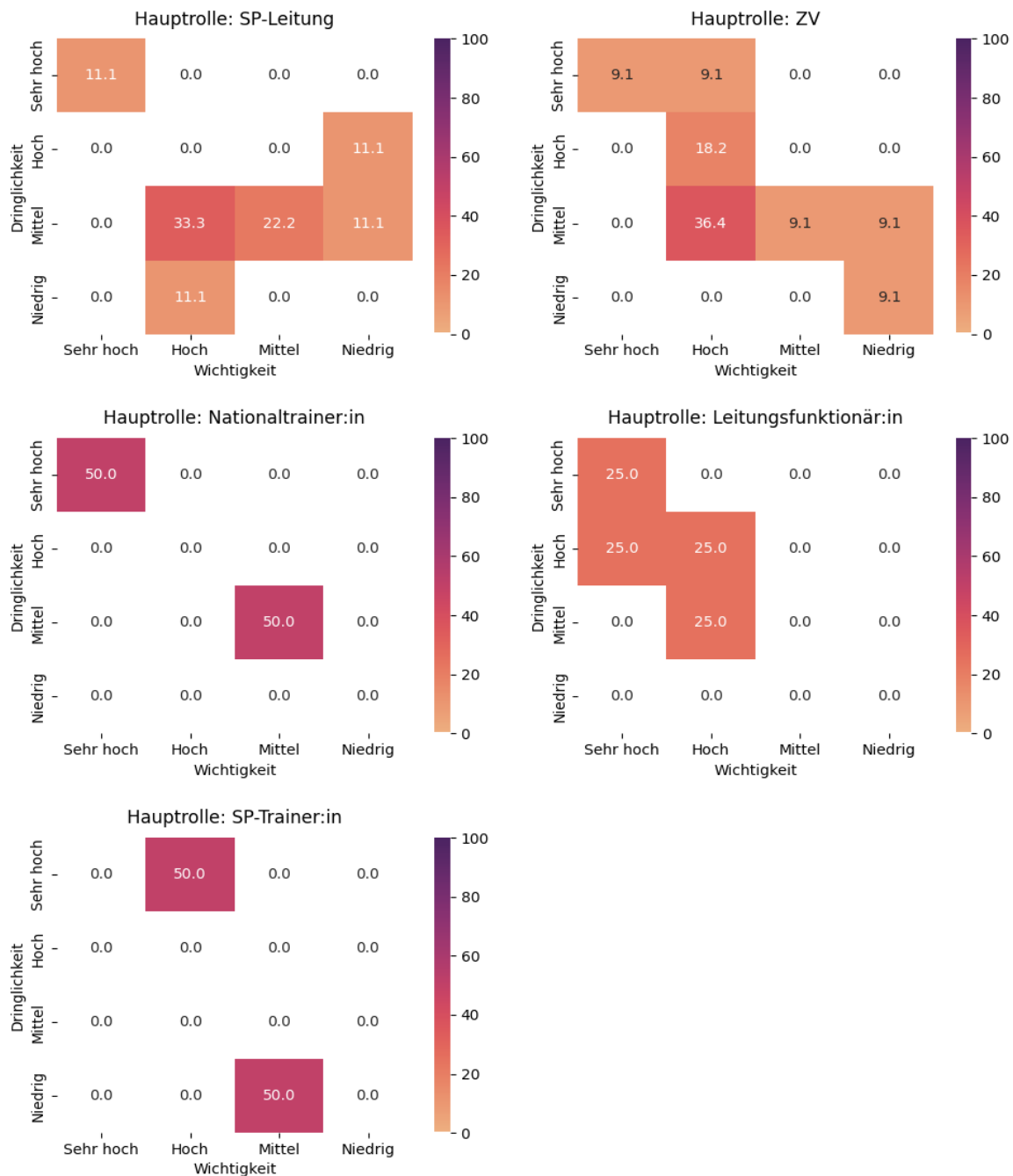


Abbildung 1: Cluster-Heatmap entlang der zwei Achsen Wichtigkeit und Dringlichkeit

4.1.1.2 Qualitative Ergebnisse

Die Teilnehmenden betonten Gründe wie (Zitate):

- „Nachfolgeregelungen Einführen / Trainer entwickeln“
- „Mangelndes Controlling von Verbandsseite“
- „Einigen Stützpunkten fehlt es an Qualität und Struktur“

Diese Aussagen spiegeln wichtige Wahrnehmungen von Dysfunktionalitäten in der aktuellen Organisation wider. Die Identifikation solcher Schwachstellen ist ein Hinweis darauf, dass die Strukturen und Prozesse nicht (mehr) vollständig anschlussfähig sind und somit als hinderlich für die Zielerreichung empfunden werden. Die wichtigsten Anliegen umfassen:

- „*Gleichstellung aller Sportler:innen*“
- „*Kooperation und strukturelle Optimierung*“
- „*Weniger gegeneinander, mehr miteinander*“

Diese Aussagen zeigen, dass die Teilnehmenden ein starkes Bedürfnis nach Integration und Gleichbehandlung haben. Solche Anliegen sind essentiell für die Anschlussfähigkeit von Veränderungen, da sie die Basis für ein gemeinsames Verständnis schaffen und systemische Brüche verhindern.

4.1.2 Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft

Die Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft beleuchtet die innere Gesinnung der beteiligten Akteure auf den Dimensionen „Interesse“ und „Haltung“. In der systemischen OE ist dieser Punkt zentral, da Veränderungen nicht von aussen *gemacht*, sondern nur durch aktive Partizipation der Menschen in der Organisation wirksam werden können.

4.1.2.1 Quantitative Ergebnisse

Die Umfrageergebnisse vermitteln ein gemischtes Bild, bzw. eine Polarisierung der Bereitschaft: 42,9% der Befragten zeigen ein hohes Interesse an Wandel, während 25% sogar ein sehr hohes Interesse äussern. Dieser unterstützende und sogar enthusiastische Anteil deutet darauf hin, dass es eine engagierte Gruppe gibt, die als Treiber der Veränderungen und als Multiplikator im OE-Prozess agieren könnte. (vgl. Kap. 5.1.1).

Auffällig ist, dass 10,7% eine gar skeptische und 21,4% eine neutrale, abwartende Haltung einnehmen, was potenziell auf Unsicherheit oder mangelndes Vertrauen in die Veränderungsprozesse oder deren Strukturen hinweisen kann.

Die Haltung der Beteiligten ist zentral für die Anschlussfähigkeit von Veränderungsimpulsen. Organisationen, die in diesem Bereich keine klare Mehrheit für den Wandel mobilisieren können, laufen Gefahr, dass Widerstände den Prozess verlangsamen oder gar blockieren. Um die Skeptiker zu gewinnen, können durch partizipative Methoden, wie systemische Gruppengespräche und partizipative Zukunftsmodellierungen (vgl. Kap. 4.2.3), Unsicherheiten abgebaut und eine gemeinsame Basis für den Wandel geschaffen werden.

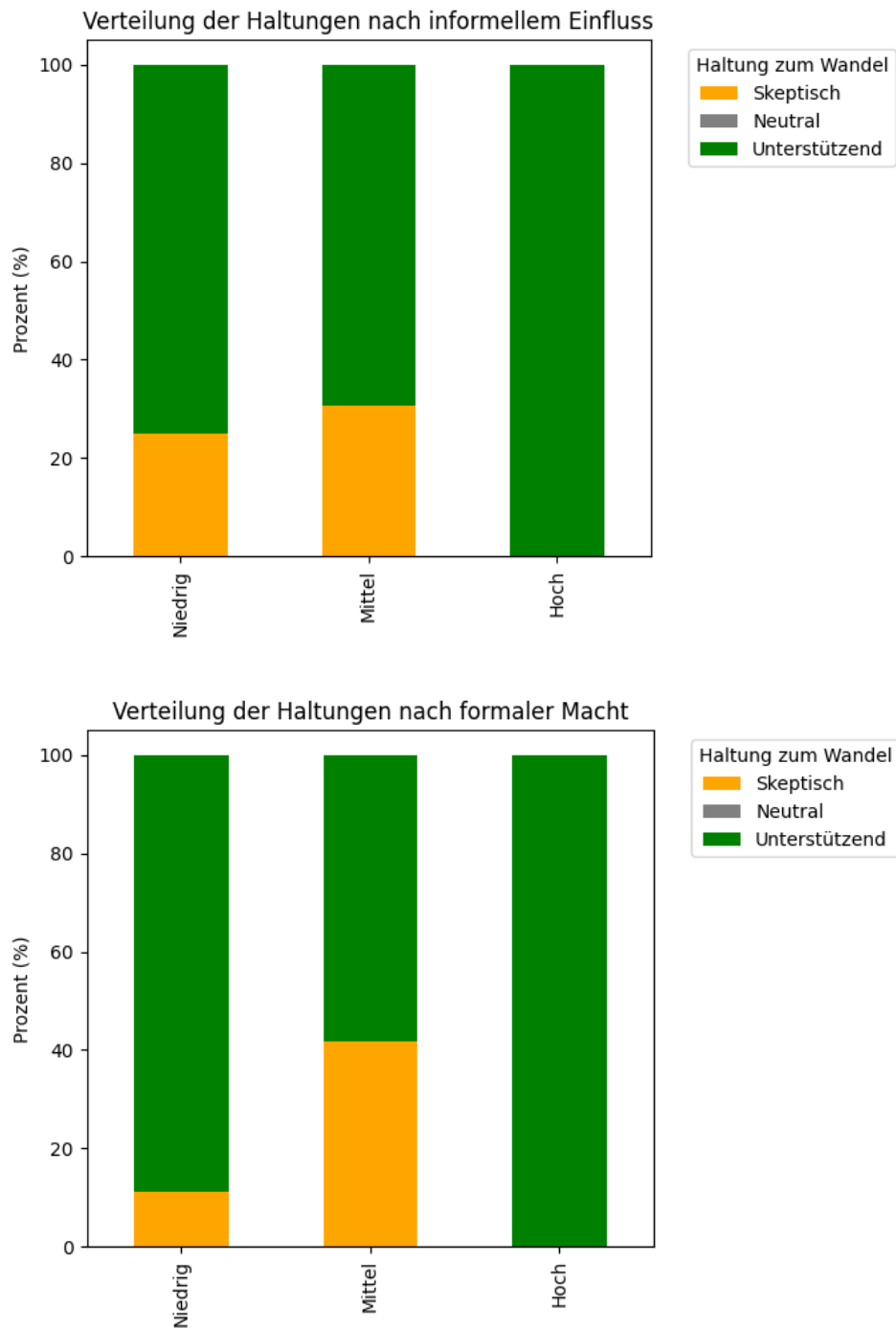


Abbildung 2: Kreuzanalyse, Haltung zum Wandel entlang informeller/formeller Macht

Die Daten zeigen, dass mit steigender formaler Macht und steigendem informellem Einfluss der relative Anteil unterstützender Haltungen zum Wandel deutlich zunimmt. Bei hoher Macht oder hohem Einfluss sind nahezu alle Stakeholder unterstützend eingestellt, während bei niedrigem Niveau dieser Faktoren auch skeptische Stimmen auftreten.

In den Kategorien mit mittlerer oder niedriger formaler Macht und geringem informellen Einfluss findet sich ein spürbarer Anteil an skeptischen Haltungen. Dies deutet darauf hin, dass Stakeholder in weniger einflussreichen Positionen tendenziell zurückhaltender oder kritischer gegenüber dem Wandel eingestellt sind.

Auffällig ist, dass sich in den betrachteten Datensätzen kaum neutrale Haltungen manifestieren. Stattdessen polarisiert sich das Stimmungsbild stärker zwischen „skeptisch“ und „unterstützend“. Dies kann auf eine klare, bereits gebildete Meinung zum Wandel bei den meisten Stakeholdern hindeuten, die je nach Macht- und Einflussgrad stärker in Richtung Unterstützung oder Skepsis tendiert.

4.1.2.2 Qualitative Ergebnisse

Folgende Chance und Risiken wurden formuliert:

- Chancen: *„Verbesserung der Zusammenarbeitskultur“, „Neue Möglichkeiten für Breitensport und Ausbildung“*
- Risiken: *„Animositäten könnten gestärkt werden“, „Verlust von Vertrauen durch schlechte Umsetzung“*

Chancen und Risiken spiegeln die Ambivalenz wider, die typisch für Veränderungsprozesse sein kann. Einerseits sehen die Befragten Potenziale zur Innovations- und Kulturentwicklung, andererseits bestehen Ängste vor Vertrauensverlust und Konflikten. Während dies Potential für den Wandel zeigt, sollten die Risiken durch klare Kommunikation und kontinuierliche Rückkopplung minimiert werden.

Dringliche Mitteilungen der Umfrage:

- *„Der Zentralvorstand sollte unsere Arbeit und Einschätzungen ernst nehmen“*

Diese Aussage verdeutlicht ein zentrales Anliegen: Die Partizipation der Betroffenen, und dass ohne echte Mitgestaltung durch die Beteiligten Veränderungsprozesse nicht anschlussfähig sind und Widerstände verstärkt werden könnten.

4.1.3 Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit

Auf Basis der Wirkungsfelder “Können”, “Wollen” und “Dürfen” untersucht die Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit die vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen und strukturellen Rahmenbedingungen, die erforderlich sind, um Veränderungen tatsächlich umzusetzen. Hier

zeigt sich, wie stark die Organisation in der Lage ist, ihre Ziele autonom und nachhaltig zu verfolgen (Abbildung 3).

4.1.3.1 Quantitative Ergebnisse

Die Ergebnisse zur Veränderungsfähigkeit zeigen einen deutlichen Mangel an den gewährten Ressourcen ("Können"). 39% der Befragten geben zwar an, die meisten oder alle notwendigen Ressourcen seien vorhanden, während aber 61% die zur Verfügung stehenden Mittel als nicht oder nur teilweise ausreichend einschätzen. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass die Organisation auf technischer, fachlicher und wirtschaftlicher Ebene (Oberflächenstruktur) Nachholbedarf hat, um Veränderungen wirksam umzusetzen.

In Bezug auf die Motivation ("Wollen") sehen sich 46% hoch bzw. sehr hoch (21%) motiviert, Veränderungen aktiv zu unterstützen, während bei 32% die Motivation als gering oder moderat eingestuft wird. Dies deutet darauf hin, dass die Organisation eine solide $\frac{2}{3}$ -Basis an intrinsischer Bereitschaft mitbringt, die als Hebel im Veränderungsprozess genutzt werden kann (vgl. Kap. 5.1.1) - ein entscheidender Faktor für nachhaltige Entwicklungsprozesse.

Der Aspekt des "Dürfens" zeigt, dass nur 11% keinerlei bzw. wenige (29%) Einschränkungen sehen, während ein Grossteil von erheblichen bzw. moderaten Einschränkungen spricht, etwa durch Regeln und/oder kulturelle oder strukturelle Hürden. Nach systemischer Theorie bedeutet dies, dass die Ordnungselemente der Organisation überdacht werden müssen, um den effektiven Wandel zu ermöglichen (vgl. Kap. 5.1.2).

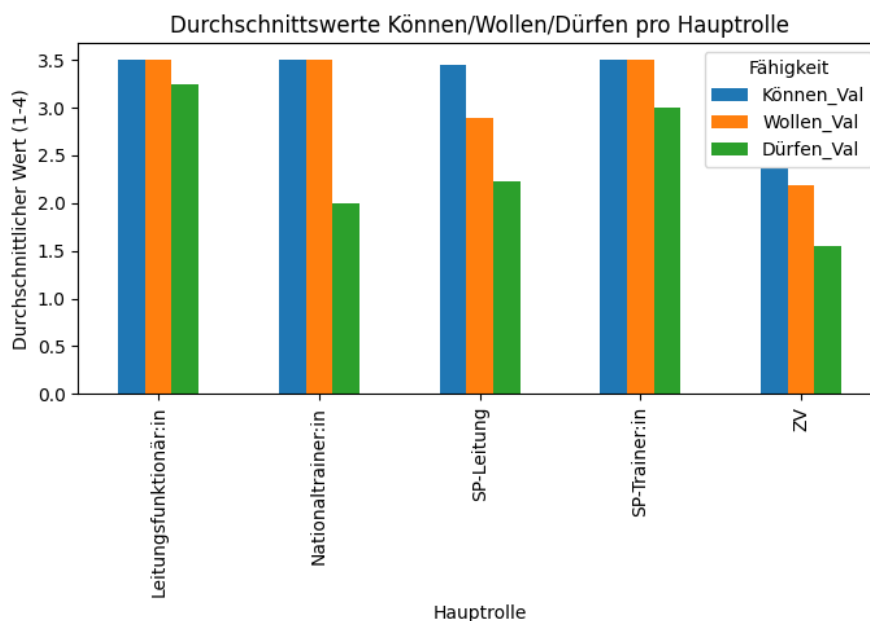


Abbildung 3: Fähigkeit zur Veränderung nach Hauptrollen-Cluster

Die Durchschnittswerte (Skala: 1 bis 4) zeigen deutliche Unterschiede zwischen den Hauptrollen. Während Leitungsfunktionär:innen, Nationaltrainer:innen und SP-Trainer:innen in Können und Wollen durchgehend hohe Werte (3.5) erreichen, liegt der ZV mit deutlich niedrigeren Durchschnittswerten bei Können (2.36), Wollen (2.18) und Dürfen (1.55) zurück. Operative und leitende Trainingsfunktionen empfinden tendenziell also mehr Handlungskompetenz und Motivation als strategische Führungsebenen.

Bei den meisten operativ Nahestehenden (z. B. Nationaltrainer:innen, SP-Trainer:innen) schwankt das „Dürfen“ deutlich. Während Leitungsfunktionär:innen (3.25) und SP-Trainer:innen (3.0) vergleichsweise viel Freiraum wahrnehmen, fühlen sich Nationaltrainer:innen (2.0) trotz hoher Motivation stärker eingeschränkt. Dies verdeutlicht, dass hohe Bereitschaft nicht automatisch mit ausreichender Handlungsfreiheit einhergeht.

Das Streudiagramm (Abbildung 4) zeigt, dass sich die Stakeholder im oberen Bereich der Achsen ansiedeln – also ein insgesamt hohes Können und Wollen aufweisen. Die Farbskala für „Dürfen“ (Handlungsfreiraum) ist hingegen nicht einheitlich hoch. Dies macht deutlich, dass auch in einem Umfeld, in dem fachliche Kompetenz (Können) und Veränderungsbereitschaft (Wollen) vorhanden sind, der tatsächliche Handlungsspielraum (Dürfen) nicht für alle gleich ausgeprägt ist. Diese Spannungen können für die strategische Weiterentwicklung des Nachwuchsfördersystems relevante Engpässe darstellen.

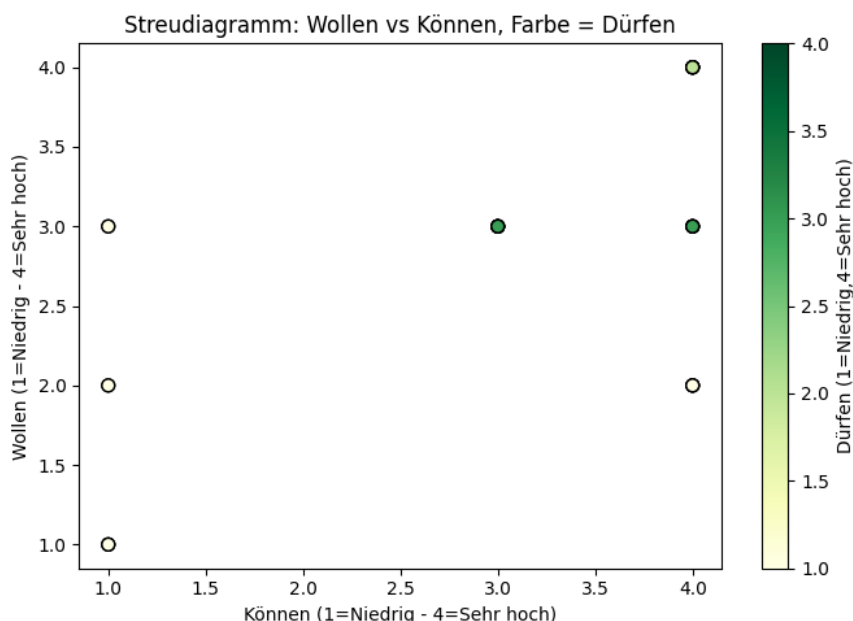


Abbildung 4: Streudiagramm Können vs. Wollen vs. Dürfen

4.1.3.2 Qualitative Ergebnisse

Formulierte Hürden und Einschränkungen:

- „Zeitmangel“
- „Andere Projekte beeinträchtigen meinen Fokus“
- „Der Zentralvorstand könnte uns im Weg stehen“

Zeitmangel und konkurrierende Projekte sind typische Beispiele für limitierende Ressourcen. Der Verweis auf den ZV deutet darauf hin, dass hier systemische Blockaden existieren können, die durch gezielte Steuerungsstrukturen (vgl. Kap. 5.1.1) adressiert werden können. Viele Teilnehmenden leiten die Notwendigkeit einer Reorganisation von spezifischen Schwachstellen, wie der fehlenden Struktur und Qualität der Stützpunkte, ab. Dies deutet auf eine begrenzte Anschlussfähigkeit der aktuellen Organisation hin. Erwartungen und Befürchtungen bezüglich mangelnder Ressourcen heben hervor, dass die Förderung der Athlet:innen als zentrales Ziel wahrgenommen wird. Um Ängste vor Fehlentwicklungen zu minimieren, sollten Transparenz und gemeinsames Zielverständnis im Vordergrund stehen.

4.1.4 Entwicklungs- und Veränderungsziele

Obwohl erste qualitative Hinweise zu wünschenswerten Entwicklungs- und Veränderungszielen aus den offenen Aussagen der Umfrage hervorgegangen sind, wurde in der durchgeführten Klausur selbst noch keine explizite Zielfindung vorgenommen. Zeitliche Begrenzungen führten dazu, dass über die Identifikation zentraler Schlüsselaspekte und die Maturitätsbewertung hinaus kein Raum blieb (vgl. Kap. 5.2.4), um konkrete, verbindliche Ziele abzuleiten. Die in den Kapiteln 4.1.1, 4.1.2 und 4.1.3 analysierten Themenbereiche liefern jedoch bereits wertvolle inhaltliche Anknüpfungspunkte, um in einem nächsten Schritt präzise Entwicklungs- und Veränderungsziele strukturieren und formulieren zu können. Insbesondere die Schlüsselaspekte, die in der systemischen Klausur (vgl. Kap. 4.1.5) anhand des Phasenmodells von Häfele (2015) identifiziert und hinsichtlich ihrer Reife bewertet wurden, können künftig als hilfreiche Orientierung dienen. Eine klare Festlegung der Veränderungsziele auf Basis dieser Vorarbeiten steht somit noch aus und bildet einen wesentlichen nächsten Schritt im weiteren Verlauf des Reorganisationsprozesses. Im folgenden werden die qualitativen Aussagen der Umfrage analysiert.

4.1.4.1 Qualitative Ziele und Hauptinteressen

Am häufigsten genannt wurde der Wunsch, Rivalitäten zugunsten konstruktiver Zusammenarbeit aufzugeben. Dies soll einen offenen Austausch von Wissen, Ressourcen

und Praktiken ermöglichen, um die Nachwuchsentwicklung effizienter zu gestalten. Viele Stakeholder möchten die Athlet:innen stärker ins Zentrum rücken. Bessere Trainingsbedingungen, individuelle Förderung, Gleichstellung und transparente Strukturen sollen sicherstellen, dass Talente nicht verloren gehen und ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

Kategorie	Häufigkeit der Nennungen*
Zusammenarbeit / Kooperation	~10-12 Stakeholder
Athlet:innen-Fokus / Förderung / Qualität	~8-10 Stakeholder
Klare, transparente, unabhängige Strukturen	~7-9 Stakeholder
Internationale Wettbewerbsfähigkeit	~4-5 Stakeholder
Regionale Verankerung / kurze Wege	~4-5 Stakeholder

Abbildung 5: Nenn-Häufigkeiten-Tabelle der Ziele und Hauptinteressen, gerundet.

Eine signifikante Anzahl von Stimmen fordert weniger Abhängigkeiten von einzelnen Dojos (Trainingsorten) oder Sektionen. Sie streben nach mehr Transparenz in Entscheidungsprozessen, klaren Führungsstrukturen und neutralen, überregionalen Stützpunkten, um das System stabiler und gerechter zu gestalten.

Einige Stakeholder sehen den Schlüssel zur Zukunft darin, sich am Weltstand zu orientieren. Durch gezielte Talentförderung, professionelle Strukturen und intensivere Trainingsanpassungen an internationale Standards soll die Schweiz langfristig mehr Erfolge auf hohem Niveau erzielen. Mehrere Stakeholder betonen den Wert von Stützpunkten in geografischer Nähe, um Anfahrtswege zu verkürzen und damit den Zugang für Nachwuchsathlet:innen zu verbessern. Regionale Verankerung gilt als wichtiges Element, um den Sport nachhaltig zu stärken.

4.1.4.2 Risiken und Befürchtungen im Wandel

Kategorie	Häufigkeit der Nennungen*
Angst vor Talentverlust / Abwerbung von Athlet:innen	~6-8 Stakeholder
Politische Machtkämpfe / Interessenkonflikte	~5-7 Stakeholder
Erschwerte Trainingsbedingungen / Erreichbarkeit	~3-4 Stakeholder

Verwirrung durch unterschiedliche Stile (Kata)	~2-3 Stakeholder
--	------------------

Abbildung 6: Nenn-Häufigkeiten-Tabelle der Risiken und Befürchtungen, gerundet.

Mehrere Stakeholder fürchten, dass eine unbedachte Reorganisation sportliche Talente nicht mehr ausreichend bindet, was langfristig zu einem Qualitätsverlust führen könnte. Zitate: „Es kann nicht sein, dass durch eine Reorganisation viele Talente verloren gehen, nur weil es auf dem Papier optimal aussieht“. „Viele Vereine und auch Stützpunkte befürchten allerdings das ‚Abwerben‘ von Mitgliedern“.

Einige Befragte befürchten, dass hinter den möglichen, zukünftigen Änderungen vorwiegend politische Interessen stünden oder sich Machtkämpfe zwischen Sektionen und Funktionsträger:innen verschärfen können. Dies könnte den eigentlichen Zweck der Reorganisation – die Stärkung des Nachwuchsfördersystems – untergraben. Zitat: „Das der Wandel zu stark sportpolitisch (Sektionmachtkampf) ausfällt und daher eigentlich den Athleten nicht eine Verbesserung bringt.“

Sorgen bestehen dahingehend, dass geänderte SP-Strukturen längere Anfahrtswege und höhere Belastungen für Athlet:innen, insbesondere für Kinder und Jugendliche, nach sich ziehen. Dies kann zu sinkender Teilnahmebereitschaft und Überforderung führen. Zitat: „Man darf bei einer Reorganisation nicht vergessen, dass Kinder ab 10 Jahren die Berechtigung haben in einem Stützpunkt zu trainieren, welche auch genügend Schlaf brauchen (5h Reisezeit)“.

In Bezug auf Kata-Stützpunkte werden Befürchtungen formuliert, dass unterschiedliche Stilrichtungen oder Ausführungen für Sportler:innen verwirrend sein könnten, was die Lernerfahrung beeinträchtigt. Zitat: „Es kann nicht sein, dass [...] abweichende Ausführungen auch in den gleichen Stilen, bei den Sportlern keine Verwirrung schafft.“

4.1.5 Systemische Klausur, Orientierungsphase

Die Orientierungsphase dient einerseits der initialen Auseinandersetzung mit der Veränderungsthematik und der Klärung zentraler Fragestellungen, aber andererseits auch dem Vertrauensaufbau in der direkten, menschlichen Interaktion. In dieser Phase geht es darum, ein erstes gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation zu schaffen, Perspektiven abzugleichen, eigene Standpunkte äussern zu können, relevante Entwicklungsfelder zu identifizieren und die Grundlage für die nächsten Schritte im Veränderungsprozess zu legen. Neben der Umfrage, die quantitative und qualitative Daten lieferte, stellte die systemische Klausur das zentrale Instrument der Orientierung dar.

Die Klausur wurde gezielt eingesetzt, um die 13 freiwilligen Teilnehmenden erstmals in einem gemeinsamen Rahmen zusammenzubringen. Durch eine Einführung in systemische Grundlagen, inspiriert vom Eisbergmodell (Freud) und die Unterscheidung von Tiefen- und Oberflächenstrukturen, wurden die Teilnehmenden befähigt, ihre Perspektiven auf das Nachwuchsfördersystem in einen umfassenderen, ganzheitlichen Kontext zu setzen, der psychosomatische Aspekte berücksichtigt und Zweckrationalitäten enttarnen kann. Die Klausur zielte darauf ab, Vertrauen innerhalb der Gruppe aufzubauen, erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten und systemisch hilfreiche Fragen zu entwickeln.

Zudem wurde die Stacey-Matrix und das Cynefin-Modell als Möglichkeit vorgestellt, die unterschiedlichen Arten der Problemstellungen und deren folgerichtige Lösungsorientierung kennenzulernen. Die Weiterentwicklung des Nachwuchsfördersystems bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen komplizierten und komplexen Problemstellungen. Während komplizierte Probleme durch bewährte Lösungen angegangen werden können, erfordern komplexe Fragestellungen iterative, partizipative Ansätze und die Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen. Das Cynefin-Modell diente zudem als Orientierung, um den dynamischen Charakter der Organisation zu verstehen. Die Klausur half dabei, die Position der SKF im Wechselspiel zwischen den Domänen des "Komplexen" und "Komplizierten" zu reflektieren und geeignete Vorgehensweisen abzuleiten. Dies ist besonders relevant, da die Weiterentwicklung eines Nachwuchsfördersystems sowohl die Oberflächen- als auch Tiefenstrukturen umfasst, die im systemischen Ansatz integrativ betrachtet werden müssen.

Die qualitativen Ergebnisse der Umfrage wurden im Rahmen der systemischen Klausur allen Teilnehmenden vorgestellt, um eine gemeinsame Ausgangsbasis für die Diskussionen zu schaffen. Dadurch konnten die verschiedenen Perspektiven und zentralen Themen aus der Umfrage sichtbar gemacht werden, was half, eine gemeinsame Sicht auf die aktuellen Herausforderungen und Potenziale des Nachwuchsfördersystems zu entwickeln. Diese Transparenz förderte den Einstieg in einen ko-kreativen Prozess, der auf bestehenden Erkenntnissen aufbaute.

Im Rahmen der Klausur wurden Ressourcenbilder gemäss dem ZRM unterstützend eingesetzt, um die rationale Ebene durch emotionale und bildhafte Elemente zu ergänzen. Diese Methode half den Teilnehmenden dabei, sich nicht nur kognitiv mit den Herausforderungen auseinanderzusetzen, sondern auch emotionale und intuitive Ressourcen zu aktivieren. Durch die Einbindung von Bildern und Gefühlen wurde eine stärkere Verbindung zu den individuellen Motivationen und Bedürfnissen geschaffen,

wodurch der Reflexions- und Diskussionsprozess vertieft wurde. Dies half, die systemische Arbeit ganzheitlicher zu gestalten und sowohl Kopf als auch Herz in den Veränderungsprozess einzubinden.

Die Teilnehmenden waren dann in drei Kleingruppen aufgefordert, explorativ Schlüsselaspekte für ein funktionierendes Nachwuchsfördersystem zu identifizieren und diese anschliessend im Plenum zu diskutieren (vgl. Kap. 4.2.2). Die in der Klausur gewonnenen Erkenntnisse gingen daher über die reine Orientierung hinaus. Die identifizierten Schlüsselaspekte und deren Maturitätsbewertung legen bereits eine inhaltliche Basis für die Situationsklärung und Zukunftsmodellierung, die in Kap. 4.2 behandelt wird.

Die in der Klausur entwickelten Perspektiven, Prioritäten und Einsichten können in der nächsten Phase dazu genutzt werden, konkrete Handlungsoptionen und Zukunftsbilder zu erarbeiten. So bildet die Klausur eine wichtige Brücke zwischen der anfänglichen Orientierung und dem Übergang zu einer vertieften Auseinandersetzung mit den Strukturen, Prozessen und kulturellen Tiefenschichten des Verbandes. In der folgenden Phase wird es darum gehen, auf diesen Grundlagen aufzubauen und die identifizierten Entwicklungsfelder systematisch weiterzuentwickeln.

4.2 Situationsklärung und Zukunftsmodellierung

4.2.1 Impuls-Vergleich Judo-Verband Schweiz

Die qualitative Umfrage zeigt, dass eine vergleichende Untersuchung des Nachwuchsfördersystems eines anderen Verbands, wie z.B. Judo, von den meisten Teilnehmenden als sinnvoll und zielführend eingeschätzt wird. Insbesondere wurde die Möglichkeit hervorgehoben, durch den Blick über den „Gartenzaun“ neue Impulse für die eigene Reorganisation zu erhalten. Gleichzeitig betonten die Teilnehmenden die Wichtigkeit, Unterschiede in den Strukturen und kulturellen Eigenheiten zwischen Karate und anderen Sportarten zu berücksichtigen, um Übertragungsfehler zu vermeiden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 7 aufgeführt.

Kategorie	Häufigkeit der Nennungen*
Sinnvoll, aber kontextspezifische Anpassung nötig	~15 Stakeholder
Bedingt sinnvoll / eingeschränkt nützlich	~4 Stakeholder
Kann ich nicht beurteilen	1 Stakeholder

Keine eindeutige Aussage / nicht thematisiert	Restliche Stakeholder
---	-----------------------

Abbildung 7: Tabelle zum Impuls-Vergleich Judo, gerundet.

Die am häufigsten genannten Aspekte, die bei einer solchen Untersuchung beachtet werden sollten, umfassen die Strukturen und Prozesse der Nachwuchsförderung, die Balance zwischen Breitensport und Leistungssport sowie die Zusammenbeitskultur innerhalb eines Verbandes. Kritische Stimmen mahnten jedoch, dass die spezifischen Anforderungen des Karate – insbesondere die Vielfalt der Stilgruppen und die historisch gewachsenen Hierarchien – eine direkte Adaption von Konzepten anderer Sportarten erschweren könnten. Dies verdeutlicht, dass eine vergleichende Analyse zwar Impulse liefert, aber stets kontextuell angepasst werden muss, um anschlussfähig und nachhaltig wirksam zu sein.

Aus diesem Grund wurde auf eine Integration des Impuls-Vergleiches zu diesem frühen Zeitpunkt des Reorganisationsprojekts bewusst verzichtet. Eine externe, impulsartige Beeinflussung hätte in dieser Phase möglicherweise kontraproduktiv gewirkt, da das Vertrauen zwischen den Teilnehmenden noch nicht ausreichend entwickelt war und zunächst die interne Zusammenarbeit gestärkt werden sollte. Ein frühzeitiger Vergleich mit externen Systemen hätte das Risiko mit sich gebracht, dass die spezifischen Dynamiken und Bedürfnisse der Organisation nicht ausreichend berücksichtigt worden wären, was zu Widerständen oder einer Überforderung der Teilnehmenden und eine Gefährdung der wichtigen Anschlussfähigkeit als zentraler Faktor für den Erfolg von Veränderungsprozessen hätte führen können.

Erst später, wenn die interne Zusammenarbeit gefestigt ist und eine höhere Reife der Veränderungsbereitschaft erreicht wurde, kann der Impuls-Vergleich sinnvoll sein. Zu diesem Zeitpunkt sind die Beteiligten besser in der Lage, externe Modelle kritisch zu reflektieren, sie auf die eigenen Kontexte anzupassen und dadurch potenzielle Synergien zu nutzen.

4.2.2 Schlüsselaspekte eines adäquaten Nachwuchs-Fördersystems

Zuletzt wurde in der Klausur sechs Schlüsselaspekte (Abbildung 8) für ein adäquates Nachwuchsfördersystem des SKF in Dreiergruppen partizipativ herausgearbeitet, im Plenum diskutiert und durch Stimmabgabe bewertet.

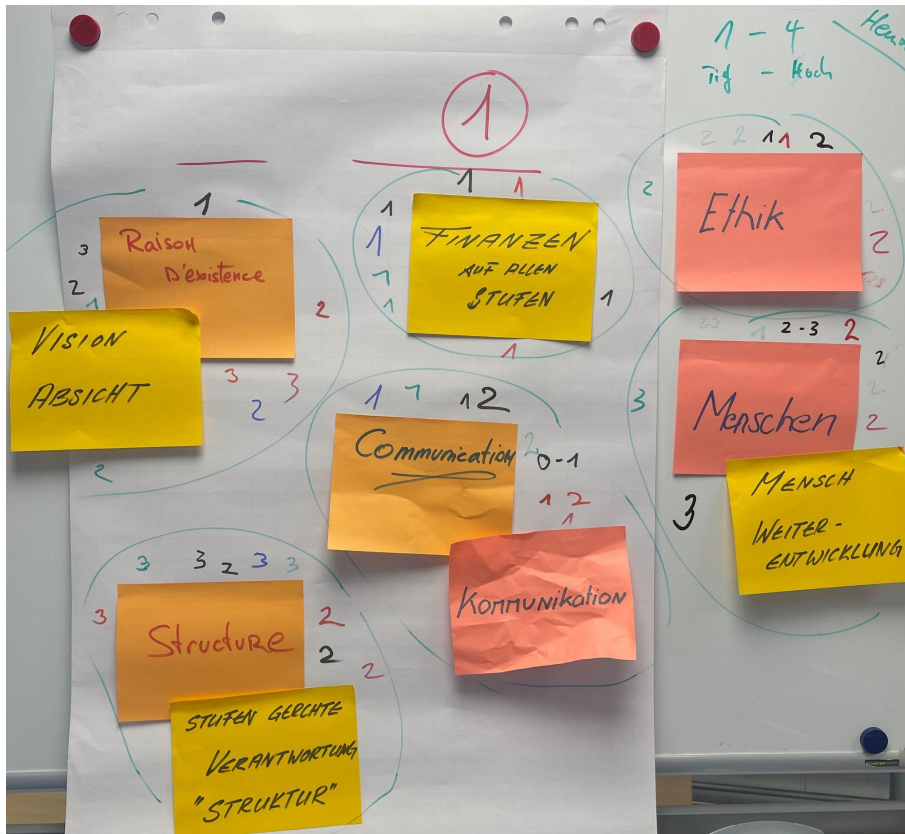


Abbildung 8: Flipchart der Schlüsselaspekte und deren Maturitätsbewertung von 1-4.

Während „Struktur“, „Finanzen“ und „Kommunikation“ in erster Linie technisch-organisatorische Aspekte (Oberflächenstruktur) adressieren, reflektieren „Existenzgrund“, „Vision“, „Ethik“, „Menschen“ und „Menschliche Weiterentwicklung“ tiefere kulturelle, wertbezogene und identitätsstiftende Dimensionen. Das gezeigte Flipchart macht deutlich, dass die Teilnehmenden ein breit gefächertes Set von Erfolgsfaktoren identifiziert haben, die von wertorientierten Grundfragen über materielle Ressourcen bis hin zu prozessualen Anforderungen reichen. Dieser Fundus an Schlüsselaspekten ist ein wichtiger Meilenstein und liefert wertvolle Impulse für die vertiefte Situationsklärung und die spätere Zukunftsmodellierung, wo es um die Ableitung konkreter Veränderungsziele gehen wird.

Raison d’Existence/Vision/Absicht: Diese Begriffe verweisen auf den grundlegenden Sinn und Zweck des Nachwuchsfördersystems sowie auf die strategische Ausrichtung und Zielsetzung. Eine klare Mission, gepaart mit einer gemeinsam getragenen Vision, schafft Orientierung für alle Beteiligten und bildet das Fundament für sämtliche Entwicklungsinitiativen.

Finanzen, auf allen Stufen: Hier wird die Bedeutung von finanzieller Transparenz, gerechten Ressourcenverteilungen und einer verlässlichen Finanzierungsstruktur betont. Diese Aspekte sind Teil der Oberflächenstruktur (Prozesse, Mittel, organisatorische Rahmenbedingungen) und entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Nachwuchsfördersystems, da sie die materielle Grundlage für Trainingsmassnahmen, Infrastruktur und Talentförderung liefern.

Ethik, Menschen, Menschliche Weiterentwicklung: Diese Aspekte der Tiefenstruktur verdeutlichen, dass es nicht allein um die technische oder organisatorische Ausgestaltung des Systems geht. Vielmehr stehen auch Werte, Kultur und die Entwicklung der handelnden Personen im Mittelpunkt. Ein adäquates Nachwuchsfördersystem berücksichtigt die menschliche Ebene, fördert ein wertebasiertes Handeln und unterstützt die persönliche und sportliche Weiterentwicklung der Athlet:innen sowie der Trainer:innen und Funktionsträger:innen.

Kommunikation und Struktur: Die Nennungen von „Communication“ und „Structure“ unterstreichen, dass für eine erfolgreiche Nachwuchsförderung nicht nur ein Sinn (Vision) und bestimmte Werte (Ethik) benötigt werden, sondern auch klare, transparente Kommunikationswege und stabile, flexible Strukturen. Eine verlässliche Organisationsarchitektur und ein offener Informationsaustausch ermöglichen die effektive Umsetzung von Fördermassnahmen und schaffen Vertrauen innerhalb des Systems.

4.2.2.1 Maturität der Schlüsselaspekte eines adäquaten Nachwuchs-Fördersystems

Die anschliessend durch die Teilnehmenden erfolgte kollektive Einschätzung der aktuellen Reifegrade zeigt massive Unterschiede. Dies dient der Priorisierung der später gezielt abzuleitenden Entwicklungsziele. Die Teilnehmenden bewerteten die einzelnen Themen auf einer Skala von 1 (tief/gering ausgereift) bis 4 (hoch/weit ausgereift):

Schlüsselaspekt	Maturitäts-Einschätzung
Finanzen, auf allen Stufen	1,00
Kommunikation	1,33
Ethik	1,77
Vision / Absicht / Existenzgrund	2,22
Menschen, Weiterentwicklung	2,22

(Stufengerechte) Struktur	2,55
---------------------------	------

Abbildung 9: Einschätzung zum aktuellen Reifegrad der Schlüsselaspekte

Diese Einschätzungen verdeutlichen, dass Aspekte, die stark mit Oberflächenstrukturen zusammenhängen – wie „Finanzen“ und „Kommunikation“ – als am wenigsten ausgereift wahrgenommen werden. Insbesondere die Finanzierung (1,0) und die Kommunikationswege (1,33) scheinen aus Sicht der Teilnehmenden grundlegende Entwicklungsfelder zu sein, bei denen sowohl Transparenz, Klarheit als auch Effizienz verbessert werden müssen. Dies korrespondiert mit den Umfrageergebnissen, in denen Ressourcen- und Prozessmängel (z.B. eingeschränktes „Können“ und fehlende Transparenz) mehrfach thematisiert wurden.

Bei etwas höheren, aber noch immer moderaten Reifegraden (Ethik, Vision/Absicht/Existenzgrund, Menschen/Weiterentwicklung) wird erkennbar, dass tieferliegende kulturelle und wertbezogene Dimensionen zumindest ansatzweise präsent sind, jedoch weiter geschärft werden sollten. Die mittleren Werte (rund um 2,2) legen nahe, dass die Organisation bereits eine gewisse Vorstellung von ihren Werten, Zielen und der Notwendigkeit menschlicher Entwicklung hat, jedoch noch keine ausreichende Verankerung im Alltag oder in den Strukturen findet. In den Umfragebefunden zeigte sich ein hohes „Wollen“ (Motivation) sowie der Wunsch nach stärkerer Athlet:innen-Förderung und wertebasierter Zusammenarbeit. Die hier gemessene Maturität legt jedoch nahe, dass diese Impulse noch nicht voll durchdrungen und institutionalisiert sind.

Mit der (stufengerechten) Struktur (2,55) wurde der Aspekt mit dem höchsten Reifegrad bewertet. Ansätze für eine zielführende Organisationsstruktur scheinen offenbar zu existieren, wobei jedoch noch „Luft nach oben“ ist, um sie konsistent auf allen Ebenen umzusetzen. Vor dem Hintergrund der quantitativen und qualitativen Erkenntnisse (Kap. 4.1 und 4.1.4.1) wird klar, dass zwar Strukturen vorhanden sind, diese aber noch stärker an die Bedürfnisse des Nachwuchsfördersystems, die Talente und die internationale Konkurrenzfähigkeit angepasst werden müssen.

4.2.2.2 Triangulation mit quantitativen Befunden

Die qualitativen Einsichten aus der Klausur finden in den zuvor erhobenen quantitativen und qualitativen Umfrageergebnissen Entsprechungen. So zeigten die Umfragewerte beispielsweise, dass ein signifikanter Teil der Stakeholder hohen Wert auf Transparenz, Athlet:innen-Förderung und bessere Zusammenarbeit zwischen Stützpunkten und Dojos legt (siehe Kap. 4.1.4.1). Diese Anliegen spiegeln sich nun in den Klausurergebnissen wider: Das

Bedürfnis nach einer klaren „Vision“ und „Raison d’Existence“ korrespondiert mit dem Wunsch nach einer sinnstiftenden Ausrichtung, der in der Umfrage deutlich wurde. Die Betonung von „Struktur“ und „Finanzen auf allen Stufen“ knüpft an die quantitativen Befunde zur wahrgenommenen Ressourcenknappheit (Können) sowie an die Notwendigkeit gerechter und transparenter Mittelverteilung an. Gleichzeitig unterstreichen Aspekte wie „Ethik“ und „Menschen“ die in den Umfragedaten angeklungene Bedeutung von kulturellen und emotionalen Faktoren für Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit (Wollen und Dürfen).

Somit ergänzen die Klausurergebnisse die Umfragebefunde um eine tiefergehende, gemeinsame Perspektive der Anwesenden: Während die Umfrage vor allem individuelle Einschätzungen und Aggregationen lieferte, zeigt die Klausur, wie diese Einschätzungen in einem kollektiven Dialog gerahmt und operationalisiert werden können. Indem die Teilnehmenden die Schlüsselaspekte gemeinsam diskutierten und ihre Maturität bewerteten, erzeugten sie ein geteiltes Verständnis von Entwicklungsfeldern, das nicht nur auf rationalen Erwägungen, sondern auch auf gemeinsamen Wertvorstellungen und intuitiv-emotionalen Einschätzungen beruht. Zudem verdeutlicht das gemeinsame Erarbeiten und Bewerten von Schlüsselaspekten bereits eine Zunahme an Transparenz und gemeinsamer Problemdefinition, was nach Bushe & Marshak (2015) ein wichtiger Mechanismus zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft ist (vgl. Kap. 1.3.3).

4.2.3 Ausblick auf Zukunftsmodellierung

Die in der Klausur identifizierten und bewerteten Schlüsselaspekte bilden eine Brücke zur nächsten Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung (Kapitel 4.2), die nicht mehr durchgeführt werden konnte. Durch die Triangulation mit den quantitativen Umfrageergebnissen ist aber ein konsistentes Bild darüber entstanden, welche Themen sowohl individuell bedeutsam als auch kollektiv anschlussfähig sind. Dies schafft eine belastbare Grundlage, um im weiteren Prozess konkrete Massnahmen zu entwickeln, die nicht nur technisch und organisatorisch, sondern auch kulturell und menschlich stimmig sind.

Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei auf die Führungsprinzipien zu legen sein, da effektive Leadership sowohl inhaltliche als auch kulturelle Veränderungen verankern kann. Wo Kommunikationswege und strukturelle Prozesse einerseits verbessert werden müssen, sorgen gelebte Werte und ein konsistentes Führungsverhalten andererseits für die langfristige Verankerung der Neuerungen. In diesem Sinne könnten in der Zukunftsmodellierung gezielt Leadership-Leitlinien definiert und in die weiteren Teilprojekte integriert werden, um den Wandel nachhaltig zu unterstützen (vgl. Kap. 5.1.2.4).

Insgesamt eröffnet diese Herangehensweise die Chance, dass sich das Nachwuchsfördersystem nicht nur an punktuellen Verbesserungen orientiert, sondern eine zukunftsorientierte, auf Vertrauen und Wertschätzung basierende Entwicklungskultur etabliert. Eine vertiefte Ausarbeitung der konkreten Massnahmen und Steuerungsstrukturen sollte daher im nächsten Schritt im Rahmen einer umfassenden Zukunftsmodellierung und Zielfindung erfolgen.

5 Diskussion und Schlussfolgerungen

5.1 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Im Folgenden werden im Rahmen einer kritischen Würdigung zentrale, nächste Schritte diskutiert, die aus den bisherigen Befunden folgerichtig abgeleitet werden können. Diese sind auch als Anregung für das weitere Vorgehen zu verstehen, die beispielsweise durch ein zukünftiges Steuerungsgremium (Kap. 5.1.1) spezifiziert und umgesetzt werden können.

Die Ergebnisse aus den quantitativen und qualitativen Analysen sowie die Erkenntnisse aus der systemischen Klausur haben gezeigt, dass die Erneuerung des Nachwuchsfördersystems der SKF nicht als punktuelle Intervention, sondern als mehrschichtiger, langfristiger Wandel verstanden werden muss. Das Phasenmodell der systemischen OE (Häfele, 2015) bietet in diesem Kontext einen Orientierungsrahmen, um das identifizierte Potenzial in ein wirksames, strategisch konzipiertes Veränderungsprogramm zu überführen (vgl. Kap. 2.2). Die vorliegenden Daten verdeutlichen die Notwendigkeit der Entwicklung in Oberflächen- sowie Tiefenstruktur, um sowohl auf formale Strukturen (Finanzen, Kommunikation, Steuerung usw.) als auch auf tieferliegende Werte- und Sinnfragen (Mission/Vision, Ethik, Menschliche Entwicklung) wissenschaftsbasiert eingehen zu können.

Die Triangulation mit den Umfragebefunden bestätigt, dass Stakeholder einerseits transparente, gerechte Strukturen sowie effiziente Ressourcenverwendung verlangen, andererseits aber auch auf ein gemeinsam geteiltes Leitbild, ethische Orientierung und Entwicklungsförderung Wert legen.

5.1.1 Steuerungsstrukturen als Grundlage

Die zuvor analysierten Befunde (Kap. 4.1 und 4.2) sowie die theoretischen Überlegungen zu systemischer OE (Häfele, 2015; Simon 2006) verdeutlichen, dass für ein umfassendes Reorganisationsvorhaben im Nachwuchsfördersystem zunächst eine belastbare Steuerungs- und Rollenstruktur geschaffen werden sollte. In einem komplexen, zeitintensiven Veränderungsprozess, der technische, kulturelle und strategische Ebenen integriert, reicht es nicht aus, isolierte Einzelrollen oder Teilprojekte zu definieren. Vielmehr sollte eine übergeordnete Steuerungs-Architektur etabliert werden, die die unterschiedlichen Handlungsbedarfe zu den identifizierten Schlüsselaspekten der Oberflächen- und Tiefenstruktur (Kap. 4.2.2) zusammenführt, vernetzt und koordiniert. Eine Architektur kann

ein belastbares Fundament für eine zielgerichtete und nachhaltige Umsetzung der im Rahmen der Orientierungsphase identifizierten Schwerpunkte bilden.

Die gewonnenen Erkenntnisse weisen darauf hin (Kap. 4.1.4.2), dass ohne klare, etablierte und transparente Steuerungsstrukturen selbst gut begründete Veränderungsimpulse versanden oder politisch einseitig genutzt werden könnten. Für eine erfolgreiche Erneuerung ist es daher entscheidend, die Orientierungs- und Situationsklärungsphase zügig in eine kohärente Umsetzungsstruktur zu überführen, um anschlussfähige Massnahmen strategisch zu begleiten. In einem idealtypischen OE-Prozess sollten die Steuerungsstrukturen also frühzeitig festgelegt werden. Die bisherigen Analysen zeigen, dass der Verband durchaus über engagierte Stakeholder mit hoher Motivation („Wollen“) verfügt, die für eine hilfreiche Steuerungsstruktur möglicherweise gewonnen werden könnten.

Ein dediziertes Change-Team, erweitert um eine eigens bestimmte Transformationsleitung, könnte hier als zentrale Schnittstelle fungieren. Diese im Detail zukünftig noch zu entwickelnde Instanz könnte die verschiedenen Interessen, Kompetenzen und Perspektiven bündeln und für die nächsten Schritte koordinierend tätig werden. Ein solches Gremium sollte gemäss den Erkenntnissen personell divers aufgestellt sein, um nicht nur formale Macht- und Einflussbereiche abzudecken, sondern auch informelle Meinungsführer:innen und erfahrene Praktiker:innen einzubinden. Die Aufbauarbeit des Change-Teams sollte sich an den identifizierten Maturitäten orientieren: Niedrig bewertete Aspekte wie Finanzen oder Kommunikation bedürfen prioritärer Aufmerksamkeit, während tiefergehende Themen wie Ethik und Vision parallel diskursiv begleitet werden könnten.

5.1.1.1 Relevanz einer Steuerungsarchitektur

Die Einrichtung einer übergreifenden Steuerungsarchitektur erfüllt nach systemischer OE-Literatur (Häfele, 2015; Königswieser 2017) mehrere Funktionen zugleich: Sie schafft einen wichtigen Legitimationsrahmen, vereinfacht die nötige Abstimmung zwischen parallel laufenden Teilprojekten und hält die gesamte Organisation in einem kontinuierlichen Lern- und Reflektionsprozess. Aus den Ergebnissen der Umfrage und der Klausur (Kap. 4) ist eindeutig abzulesen, dass gerade die Themen Transparenz, gemeinsame Werte und Effizienz im Ressourceneinsatz (Können, Wollen, Dürfen) nur durch eine ganzheitlich gesteuerte, umfassende Transformation nachhaltig umgesetzt werden können.

Die in den Daten identifizierten Schwerpunkte (Mission/Vision, Finanzen, Kommunikation usw.) erfordern unterschiedliche Kompetenzen, Blickwinkel und Herangehensweisen. Eine klar definierte Steuerungsstruktur legt fest, wer für welche Teilbereiche verantwortlich

zeichnet, wie die einzelnen Instanzen zusammenarbeiten und welche Teilziele verfolgt und welche Kommunikationswege gelten sollen. In systemischen OE-Modellen sollten strukturorientierte Anpassungen (Prozesse, formale Rollen) nicht von Kultur- und Wertefragen (Tiefenstruktur) abgekoppelt werden. Eine Steuerungsstruktur erleichtert es, diese Verzahnung zu gewährleisten, indem sie sowohl technische als auch ethisch-motivationale Belange im Blick behält und entsprechende Vernetzungen ermöglicht.

Ein gemeinsames Steuerungsgremium sorgt für die notwendige Transparenz und Verbindlichkeit im Veränderungsprozess. Stakeholder müssen durch sie erkennen können, dass die getroffenen Entscheidungen nicht willkürlich oder rein individuell sind, sondern einem abgestimmten Vorgehen folgen. Dadurch erhöht sich die Akzeptanz für neue Regeln oder Rollen und steigert damit die Erfolgschancen der Erneuerung.

5.1.1.2 Optionen für eine Steuerungsarchitektur

In der Praxis existieren verschiedene Methoden, um eine funktionale und zugleich partizipative Steuerungsstruktur in einem Veränderungsprozess zu etablieren, die hier als Impuls erwähnt werden sollen:

Projekt- oder Transformationsgremien bestehen typischerweise aus formal legitimierten Entscheidungsträger:innen (z.B. Mitglieder des ZV), ergänzt durch Vertreter:innen wichtiger Stakeholdergruppen (z. B. Trainer:innen, SP-Leiter:innen, Athlet:innen). Sie tagen in regelmässigen Intervallen, definieren Projektpläne und koordinieren Teilprojekte. Ein Projektgremium kann die Transparenz erhöhen und Entscheidungen unter einem gemeinsamen „Dach“ bündeln. Ohne hinreichende Einbindung informeller Meinungsführer:innen oder ausreichende Ressourcen kann ein solches Gremium aber auch schnell zu einem formalen Organ verkommen, dessen Beschlüsse operativ nicht wirksam umgesetzt werden.

Bei sehr heterogenen Interessen oder starken Spannungen im Verband kann eine professionelle Moderation in Form einer externen Prozessbegleitung oder Coaching-Instanz helfen, die Entscheidungs- und Lernprozesse zu steuern und neutral zu begleiten. Von Vorteil sind dabei die etablierte Neutralität, die fachliche Expertise im Konfliktmanagement sowie eine systemische Betrachtung ohne Eigeninteresse. Allerdings kann eine externe Begleitung kostenintensiv sein und manchmal als „Eingriff von aussen“ wahrgenommen werden, wenn sie nicht gut kommuniziert und in die Erneuerung eingebettet ist.

Für bestimmte Schwerpunkte (z. B. Finanzen, Kommunikation) können Taskforce-Modelle für Teilprojekte oder Arbeitsgruppen mit engem Mandat und klar begrenztem Zeitrahmen eingesetzt werden (Häfele, 2015). Der hohe Fokus kann schnelle Ergebnisse liefern und gerade in erstarrten Systemen die nötige Anschub-Energie liefern. Isolierte Teilprojekte laufen aber auch immer in Gefahr, in Silos zu agieren, wenn keine Meta-Ebene, wie das zuvor beschriebene Steuerungsgremium, sie koordiniert und vernetzt.

Vor dem Hintergrund dieser möglichen Optionen und angelehnt an das Phasenmodell von Häfele (2015) empfiehlt es sich, ein breit abgestütztes Change-Team einzusetzen, das als zentrale Koordinationsstelle agiert. Dieses Team würde einerseits strategische Steuerungsaufgaben übernehmen und andererseits den operativen Kontakt zu den Teilprojekten halten. Die Überlegungen zu einem solchen Change-Team stützen sich auf die analysierten Daten, die im Kap. 4.1 ein deutliches Bedürfnis nach verbindlicher Führung, partizipativer Entscheidungsfindung und klarer Kommunikationsstruktur signalisieren.

5.1.2 Teilprojekte entlang prioritärer Entwicklungsfelder

Die bisherigen Befunde zeigen ein komplexes Geflecht an Entwicklungsfeldern, die nicht in einem grossen Schritt bearbeitet werden können. Das Phasenmodell legt nahe, den Wandel in Teilprojekte zu strukturieren, um gleichzeitig fokussiert und übersichtlich vorgehen zu können, ohne die Organisation zu überfordern. Ein komplexer Veränderungsprozess verläuft selten linear, sondern sollte sich iterativ und in klar definierten Handlungspaketen entwickeln. Auch das SGMM bekräftigt (Bleicher, 2011; Rüegg-Stürm & Grand, 2017), dass Organisationen auf verschiedenen Ebenen – von der Struktur bis hin zur Kultur – angesprochen werden müssen, um nachhaltigen Wandel zu erzeugen. Die drei nachfolgend dargestellten Themenfelder decken zentrale Erkenntnisse aus den Daten ab und stehen zugleich stellvertretend für „kritische Hebel“ im Sinne systemischer OE-Theorie (Simon, 2006).

5.1.2.1 Mission/Vision als Leitlinie für Sinnhaftigkeit und Ethik

Die erhobenen Daten machen deutlich, dass fehlende Sinnstiftung und uneinheitliche Werthaltungen ein zentrales Defizit darstellen. Die in den quantitativen und qualitativen Rückmeldungen identifizierte Sehnsucht nach Sinnstiftung, ethischer Verbindlichkeit und wertebasierten Handlungsprinzipien (Kap. 4.1.4, 4.2) macht deutlich, dass ein Teilprojekt zur Mission/Vision als „kulturelles Rückgrat“ des Nachwuchsfördersystems dienen könnte. Da die Schlüsselaspekte „Ethik“ und „Menschen/Weiterentwicklung“ in der Klausur mit einer nur mittleren Maturität bewertet wurden, ist hier zwar bereits eine gewisse Basis vorhanden, aber

noch kein ausreichender Verankerungsgrad erreicht. Ein Teilprojekt „Mission/Vision“ könnte daher als Querschnittsthema aufgesetzt werden, um einen gemeinsamen Wertekanon und einen verbindlichen Ethikrahmen zu entwickeln. Der in den Daten erkennbare Wunsch nach Sinnhaftigkeit (z.B. Forderungen nach mehr Ethik, wertebasierter Führung, klarem Existenzgrund) kann so in ein tragfähiges Leitbild übersetzt werden, das nicht nur auf dem Papier steht, sondern auch für Athlet:innen, Trainer:innen und Funktionsträger:innen wirksame Orientierung schafft. Aus motivationspsychologischer Sicht (Storch & Krause, 2007) kann eine positiv formulierte Mission zudem intrinsische Anreize stärken, indem sie ein übergeordnetes Ziel vermittelt, das persönliche Kompetenzen und Werte anspricht. Zudem kann ein gemeinsam etablierter, durchgängiger Wertekanon die kulturelle Alignierung des Nachwuchsfördersystems im Sinne des SGMM fördern.

5.1.2.2 Transparente Finanzierung und Ressourcenverteilung

Umfrageergebnisse und Klausurdiskussion zeigten übereinstimmend, dass undurchsichtige Mittelverwendungen, fehlende Standardisierung und teils Misstrauen in Bezug auf Ressourcenverteilung grosse Hindernisse für die angestrebte Reorganisation darstellen (Kap. 4.1.1, 4.1.5). Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive (z. B. New Public Management, Schedler & Proeller, 2011) sind finanzielle Transparenz und Effizienz zentrale Erfolgsfaktoren in Non-Profit- und Sportorganisationen. Fehlende Transparenz kann zu Interessenskonflikten und Misstrauen führen, klare Finanzierungs- und Kontrollmechanismen mindern das Risiko opportunistischer Verhaltensweisen (Agency-Theorie, Jensen & Meckling, 1976). Im SGMM (Rüegg-Stürm & Grand, 2017) bilden finanzielle Ressourcen einen wesentlichen Teil der „Ressourcenflüsse“, das es mit den Normen und Werten (Kultur) sowie den Prozessen (Struktur) zu verknüpfen gilt. Nur wenn diese Flüsse transparent sind, können Stakeholder kooperativ agieren.

Ein Teilprojekt „Finanzen“ könnte daher neue Ertragsquellen untersuchen und ermitteln, standardisierte Verteilungsmechanismen etablieren, Budgetleitlinien entwickeln und ein zentrales Monitoring-System zur Mittelverwendung aufsetzen. Damit würde einer der am niedrigsten bewerteten Aspekte der Maturitätsanalyse gezielt adressiert, um das Misstrauen in der Breite abzubauen und eine sachliche, betriebswirtschaftlich solide Grundlage für weitere Neuerungen zu legen.

5.1.2.3 Interne, externe und inter-institutionelle Kommunikation

Sowohl die Befragungen als auch die Klausurergebnisse verdeutlichen signifikante Defizite hinsichtlich einheitlicher und durchgängiger Kommunikationskanäle. Die Maturitätsbewertung

rangiert für diesen Aspekt im unteren Bereich. Insbesondere fehlende Abstimmung zwischen ZV und Stützpunkten sowie mangelhafte Informationsflüsse behindern die Kooperation und verschärfen Rivalitäten (Kap. 4.1.2, 4.2). In der Systemtheorie (Luhmann, 1984) ist Kommunikation das zentrale Medium zur Konstituierung sozialer Systeme. Insbesondere in Organisationen des öffentlichen Lebens sind Informationsaustausch, Partizipation und Transparenz essentiell, um Legitimierung und Akzeptanz für Veränderungen zu erzeugen.

Ein Teilprojekt „Kommunikation“ sollte deshalb ein strukturiertes Konzept zur internen, externen und inter-institutionellen Kommunikation, einschliesslich möglicher digitaler Kollaborationsformen, entwickeln, um die vielfach geforderten Transparenz- und Effizienzsteigerungen adressieren zu können. Gerade in komplexen Umgebungen, in denen die nächsten, „richtigen“ Schritte nicht immer klar sind und iterativ in lernzyklisch vorgegangen werden sollte, ist es von Vorteil, wenn System-Teilnehmer:innen in Form von Institutionen, Einzelpersonen und Gremien etc. über relevante Echtzeitinformationen. Liegen stufengerechte Informationen in Echtzeit dort vor, wo Kompetenzen und Verantwortlichkeiten angesiedelt sind, kann zügig, aligniert und autonom vorgegangen werden, anstatt Entscheide über langsame Wege durch mögliche Hierarchien „nach oben“ abwarten zu müssen. Diese Prinzipien des Informationsflusses können durch ein Kommunikations-Teilprojekt adressiert werden.

5.1.2.4 Führungsprinzipien und Leitfaden Leadership

In den zuvor diskutierten Teilprojekten (Mission/Vision, Finanzen, Kommunikation) wurde deutlich, dass das Thema Führung in einer komplexen Sportorganisation wie dem SKF immer auch Werte-, Sinn- und Kommunikationsfragen aufwirft. Die Daten aus Umfrage und Klausur (Kap. 4.1 und 4.2) lassen erkennen, dass klare Führungsprinzipien – verstanden als gemeinsame Haltung im Umgang mit Athlet:innen, Trainer:innen und allen weiteren Stakeholdern – von vielen Beteiligten gewünscht werden, jedoch in der Praxis nicht durchgängig gelebt werden. Insbesondere das Fehlen gemeinsamer Wertekodizes (vgl. Kap. 5.1.2.1) und verschiedener Führungskulturen in den Dojos und Stützpunkten erschwert es, ein einheitliches, humanistisch orientiertes Nachwuchsfördersystem mit dem „Menschen im Zentrum“ zu etablieren.

Die Forderung nach einer sinnhaften, ethisch fundierten Ausrichtung (Kap. 4.1.4.1) impliziert, dass gerade das Führungsdenken und -handeln diese Werte nicht nur auf dem Papier bekräftigt, sondern aktiv vorlebt (Robinson/Neubert, 2011). Wo Strukturen und Prozesse auf der Oberflächenebene greifen, entscheidet letztlich das Führungsverhalten darüber, ob

Talente gefördert, Entscheidungen transparent getroffen und Konflikte wertschätzend gelöst werden. Viele Stakeholder forderten verbindliche, konsistente Informationsflüsse, die nicht nur formal, sondern auch partizipativ und respektvoll gestaltet sind (Kap. 4.1.2). Dies verweist auf ein Führungsverständnis, das nicht rein hierarchische Anweisungen gibt, sondern Dialogkultur und Feedback-Mechanismen etabliert.

Um diese prinzipielle Führungsaufgabe in ein handhabbares Format zu überführen, könnte ein „Leitfaden Leadership“ entwickelt werden, der die wesentlichen Werte (z. B. Respekt, Fairness, Entwicklung, Transparenz, Entscheidungsfindung) und zugehörige Verhaltensweisen aufzeigt. Ein solches Instrument gäbe Führungskräften, Trainer:innen und Funktionären eine konkrete Orientierung, wie Führung in der SKF-Nachwuchsförderung oder gar im Gesamtsystem SKF gelebt werden soll. Der Leitfaden Leadership könnte in Aus- und Weiterbildungen integriert und breit abgestützt werden. Fortbildungen in arbeits- und sportpsychologischen Themen, Teamentwicklung oder Change Communication (Lewis, 2022) könnten das Bewusstsein für Werteorientierung im Führungsalltag stärken und so eine langfristige, systemische Entwicklung fördern. Alle genannten Teilprojekte könnten den Leitfaden Leadership von Anfang an miteinbeziehen, da jeder Teilbereich letztlich durch Führungspersonen realisiert und vermittelt wird.

5.1.3 Einordnung der Befürchtungen (Diskussion)

Neben den erkannten Handlungsfeldern sind auch die in Kap. 4.1.4 beschriebenen Befürchtungen zu berücksichtigen. Sie liefern wertvolle Hinweise darauf, welche Aspekte bei der weiteren Planung und Umsetzung einer Reorganisation besonders beachtet werden sollten. Ob Talentverlust, politische Interessenkonflikte, eingeschränkte Erreichbarkeit oder stilbedingte Verwirrungen – alle diese Punkte weisen auf potenzielle Stolpersteine hin, die den Veränderungsprozess negativ beeinflussen könnten. Die Kenntnis dieser Risikofelder ermöglicht es, frühzeitig gegensteuernde Massnahmen zu planen, die den Athlet:innen-Fokus stärken, für mehr Transparenz sorgen, regionale Zugänglichkeit sicherstellen und politische Interessenkonflikte minimieren. Diese wichtigen Faktoren könnten im Rahmen eines Risikomanagements im Change-Team angesiedelt und gesteuert werden.

5.2 Limitationen der Studie

Obwohl diese Masterarbeit auf einer breiten Datengrundlage (Stakeholder-Mapping, Fragebögen, systemische Klausur) beruht und systemische Prinzipien konsequent

angewendet hat, sind einige Limitationen zu berücksichtigen, um die Ergebnisse angemessen einzuordnen. Diese Limitationen sind zum Teil mit den bereits erläuterten Limitationen der Methodik identisch oder verwandt:

5.2.1 Begrenzte Auswahl der Teilnehmenden

Die Umfrage richtete sich an 39 Stakeholder, von denen 28 den Fragebogen vollständig ausfüllten. Diese Auswahl priorisierte formell und informell einflussreiche Akteure, schloss jedoch andere relevante Perspektiven (z. B. Eltern oder Breitensport-orientierte Dojo-Leitende) aus. Dadurch entstand kein vollständig repräsentatives Bild der gesamten Verbandslandschaft, sondern ein Fokus auf die aus Sicht der Auftraggeber als relevant geltenden Entscheidungsträger:innen. Die Klausur wurde von 13 Teilnehmenden besucht.

5.2.2 Sprachliche Herausforderungen

Durch den Einsatz automatisierter Übersetzungen (DeepL) für französischsprachige Stakeholder bestand das Risiko semantischer Unschärfen. In der systemischen Klausur wurden bilinguale Teilnehmende als Simultanübersetzer geplant eingesetzt. Diese pragmatischen Lösungen ermöglichten zwar die inklusive Beteiligung aller Teilnehmenden, konnten aber nicht garantieren, dass alle inhaltlichen Nuancen exakt erfasst wurden.

5.2.3 Eingeschränkte Geschlechterdiversität

Die Klausur fand ausschliesslich mit männlichen Teilnehmenden statt, was die Perspektivenvielfalt beeinträchtigt haben könnte. Auch wenn dies nicht bewusst gesteuert war, muss beachtet werden, dass bestimmte Anliegen oder Sichtweisen unterrepräsentiert sein können.

5.2.4 Zeitliche Begrenzung und fehlende Interviews

Die vierstündige Klausur war intensiv, aber zeitlich knapp bemessen, sodass nicht alle ursprünglich geplanten Vertiefungen (z. B. konkrete Zielfindung) realisiert werden konnten. Zudem wurden geplante Einzelinterviews zur weiterführenden qualitativen Vertiefung aus ressourcenbezogenen Gründen nicht durchgeführt. Dies schränkt die Tiefe der qualitativen Einblicke unter Umständen ein.

5.2.5 Fehlen einer Umsetzungsphase im Untersuchungszeitraum

Die Arbeit konzentriert sich auf Orientierungs- und Situationsklärungsphasen sowie erste Schritte der Zukunftsmodellierungen. Eine tatsächliche Umsetzung und Evaluation der empfohlenen Massnahmen lag nicht im Untersuchungszeitraum. Somit bleibt offen, wie effektiv die vorgeschlagenen Veränderungsziele in der Praxis realisiert und welche Wirkungen damit tatsächlich erzielt werden könnten.

Diese Limitationen schmälern nicht den Wert der erzielten Erkenntnisse, machen aber deutlich, dass die Ergebnisse sorgfältig in den spezifischen Kontext der Studie eingebettet und nicht unreflektiert verallgemeinert werden sollten. Die aufgezeigten Handlungsoptionen und Massnahmen bieten dennoch einen fundierten Ausgangspunkt für weitere Entwicklungsphasen, in denen neue Daten erhoben, zusätzliche Stakeholder einbezogen und Umsetzungen evaluiert werden können.

5.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit hat die Relevanz einer Erneuerung des Nachwuchsfördersystems der SKF erklärt, die dazugehörigen Methoden ausgewählt und beschrieben, die nötigen Daten dazu erhoben und analysiert, sowie hilfreich erscheinende Schlussfolgerungen abgeleitet.

Die hier diskutierten Veränderungsschritte – vom Aufbau eines Change-Teams bis hin zur gezielten Bearbeitung einzelner Entwicklungsfelder (Teilprojekte) sowie einer Einführung eines Leadership Leitfadens – sind kein Selbstzweck. Sie dienen dazu, die in den Analysen herausgearbeiteten Oberflächenprobleme mit den tieferen Sinn- und Wertefragen zu verbinden. Der systemische Ansatz und die Triangulation der Daten legen nahe, dass nur ein integratives Vorgehen zu nachhaltiger Transformation führt. Teilprojekte sollten daher eng miteinander vernetzt sein, etwa indem Finanz- oder Kommunikations-Entscheidungen stets im Lichte der Leitlinien zur Sinnhaftigkeit und Ethik überprüft werden.

Die kritische Würdigung der Ergebnisse zeigt, dass Handlungsmöglichkeiten in klar abgrenzbaren Teilprojekten möglich sind, deren Umsetzung jedoch eine übergeordnete, transformatorische Steuerung braucht. Indem ein Change-Team die Prozessverantwortung übernimmt und Teilprojekte entlang prioritärer Entwicklungsfelder gestartet werden, kann die Organisation auf einer belastbaren Grundlage weiterentwickelt werden. Dabei wird den in den Daten mehrfach formulierten Wünschen nach transparenter Ressourcenverteilung, verbesserter Kommunikation und werteorientierter Sinnstiftung Rechnung getragen, ohne die

Komplexität des Systems und die unterschiedlichen Interessenlagen aus den Augen zu verlieren.

Auf Basis der Ergebnisse lassen sich weitere Forschungsschwerpunkte und Entwicklungsfelder identifizieren, die über den bisherigen Untersuchungsrahmen hinausreichen:

5.3.1 Zukunftsmodellierung

Wie in Kapitel 4.2.3 dargelegt, ist die eigentliche, detaillierte Zukunftsmodellierung bislang nicht erfolgt. Weitere Studien oder praxisnahe Interventionen könnten untersuchen, welche zukünftigen Modelle realistisch und anschlussfähig sind, um das identifizierte Potenzial zu aktivieren.

5.3.2 Vertiefte Umsetzungs- und Evaluationsstudien

Die aufgezeigten Veränderungsziele und Handlungsoptionen basieren auf einer gründlichen Bedarfs- und Fähigkeitsanalyse sowie qualitativ verdichteten Einschätzungen. Noch offen ist, in welcher Form und mit welchem Erfolg die empfohlenen Massnahmen in der Praxis umgesetzt werden und welche Wirkungen langfristig beobachtbar sind. Künftige Studien könnten konkrete Implementierungsprojekte begleiten, deren Fortschritte dokumentieren und die nachhaltige Wirksamkeit der Initiativen empirisch evaluieren.

5.3.3 Einbezug zusätzlicher Stakeholdergruppen

Die aktuelle Arbeit konzentrierte sich bewusst auf formal und informell einflussreiche Akteure. Für ein noch differenzierteres Bild wäre es wertvoll, künftig weitere Perspektiven einzubinden – etwa von Eltern, Breitensport-orientierten Dojoleiter:innen oder Nachwuchsathlet:innen selbst. Damit liesse sich prüfen, ob die erarbeiteten Befunde und Handlungsempfehlungen auch für jene Stakeholder anschlussfähig sind, die bisher nicht im Zentrum der Analyse standen.

5.3.4 Internationale Benchmarking-Studien

Mehrfach wurde der Wunsch nach Orientierung an international erfolgreichen Verbänden geäußert. Zukünftige Forschung könnte systematische Vergleichsanalysen mit anderen nationalen oder internationalen Karate-Verbänden oder verwandten Kampfsport-Organisationen vornehmen. Eine kontextsensibel angelegte Benchmarking-Studie könnte zeigen, welche Ansätze im Ausland erfolgreich sind, unter

welchen Bedingungen sie adaptiert werden können und wo kulturelle, strukturelle oder ressourcenbezogene Unterschiede ein direktes „Copy-Paste“ verhindern (Böhlke & Robinson, 2009).

5.3.5 Sportwissenschaftliche Vertiefungen

Zwar war es eine bewusste Entscheidung, sportwissenschaftliche Fragestellungen in dieser Arbeit auszugrenzen. Dennoch könnte es lohnend sein, in Folgestudien die Effekte von organisatorischen Reformen auf Trainingsqualität, Talententwicklung und wettkampfspezifische Leistungen genauer zu untersuchen. Dies würde helfen, die organisatorisch-strategischen Erkenntnisse um evidenzbasierte sportfachliche Daten zu erweitern und deren Zusammenhänge besser zu verstehen.

Mit diesen Perspektiven eröffnet sich ein breites Spektrum für weitere Forschungsaktivitäten. Eine dynamische Verknüpfung von Evaluationsstudien, erweiterter Stakeholderpartizipation, nationalem/internationalem Vergleich und sportwissenschaftlicher Vertiefung kann langfristig dazu beitragen, die nachhaltige Leistungsfähigkeit und Resilienz des Nachwuchsfördersystems des SKF weiter zu erhöhen.

Literaturverzeichnis

- Bleicher, K. (2011). *Das Konzept Integriertes Management*. Campus Verlag.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Böhlke N., Robinson L. (2009). *Benchmarking of elite sport systems*. Management decision: quarterly review of management technology, 06 Feb 2009, Vol. 47, Issue 1, pages 67 - 84
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business School Press.
- Culley, S. (2002). *Beratung als Prozess*. Beltz.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94-116.
- Fischer-Epe, M. (2022). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Rowohlt.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Häfele, W. (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten*. Haupt.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
- Königswieser R., Hillebrand M. (2017). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Carl-Auer Verlag.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press
- Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. IBM Systems Journal, 42(3), 462-483.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. Human Relations, 1(1), 5-41.
- Lewis, L. (2022). *Communicating organizational change to nonprofit stakeholders*. The Routledge Handbook of Nonprofit Communication, Kap. 2.7. Routledge.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Robinson, G.N. & Neubert, J. M. (2018). *Servant leadership in sport: A review, synthesis, and applications for sport management classrooms*. Sport Management Education Journal, S. 39-56. Human Kinetics.

- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2017). *A longitudinal qualitative case study of change in nonprofits: Suggesting a new approach to the management of change*. Journal of Management & Organization, 23(1), 74–91.
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2017). *Das neue St. Galler Management-Modell*. Haupt.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2011). *New public management*. Springer.
- Simon, F. B., & Weber, G. (2006). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Carl-Auer Verlag.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review, 85(11), 68-76.
- Storch, M., & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)*. Huber.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, C. R. (1991). *Professionalism and the management of Canadian amateur sport organizations*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 8(1), 5-19.
- Williams, A. M., & Reilly, T. (2000). *Talent identification and development in soccer*. Journal of Sports Sciences, 18(9), 657-667.
- Witzel, A. (2000). *Das problemzentrierte interview*. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research (Vol. 1, No. 1, pp. 1-00).
- Zolliker, R. (2022). *Erik Golowin neuer Zentralpräsident SKF*. <https://www.karate.ch/erik-golowin-neuer-zentralpraesident-skf/>, abgerufen am 28.12.24

Anhang

A Fragebogen (Google Forms)

Fragebogen zur Organisationsentwicklung der Schweizerischen Karate-Stützpunkte

Im Rahmen der Masterarbeit (MAS) zur Organisationsentwicklung des Nachwuchsfördersystems der SKF an der ZHAW von Stephan Rickauer wird dieser Fragebogen wichtige Grundlagendaten für die nächsten Schritte des Projekts erheben.

Hier ein paar Hinweise:

- Im Sinne einer sportlichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist dieser Fragebogen in der Du-Form formuliert.
- Alle Fragen des Fragebogens sind bewusst als Pflichtfragen definiert. Solltest du bei Ergänzungsfragen keinen weiteren Input haben, schreibe dies einfach kurz.
- Bitte nimm dir für die Beantwortung der Fragen ca. 30 Minuten Zeit.
- Dies ist keine anonyme Datenerhebung, da dies nicht im Sinne des Projekts wäre. Ich hoffe dennoch auf sehr ehrliche und zahlreiche Antworten!
- Die Ergebnisse des Fragebogens werden innerhalb der angefragten Personengruppe als **vertraulich** behandelt. Zugriff auf die Ergebnisse hat nur Stephan Rickauer.

Vielen Dank für eure Mitarbeit!
Stephan Rickauer

[In Google anmelden](#), um den Fortschritt zu speichern. [Weitere Informationen](#)

* Gibt eine erforderliche Frage an

Gib bitte deinen Vor- und Nachnamen an. *

Meine Antwort

[Weiter](#)  Seite 1 von 6 [Alle Eingaben löschen](#)

Bereitschaft (Interesse und Haltung zum Wandel)

Dieser Bereich befasst sich mit der Einstellung der Beteiligten gegenüber einer möglichen Reorganisation und ihrer Bereitschaft, den Wandel aktiv zu unterstützen. Er besteht aus zwei Aspekten: **Interesse am Wandel** und **Haltung zum Wandel**.

- **Interesse am Wandel** bezieht sich darauf, wie neugierig oder engagiert jemand gegenüber den geplanten Veränderungen ist und ob er oder sie aktiv am Prozess teilnehmen möchte.
- **Haltung zum Wandel** beschreibt, wie positiv oder negativ die Person der Reorganisation gegenübersteht. Dies kann durch persönliche Erfahrungen, Erwartungen oder Überzeugungen geprägt sein.

Die Fragen in diesem Bereich sollen ermitteln, wie offen und motiviert die Beteiligten sind, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen, und ob sie diesen als Chance oder eher als Herausforderung sehen.

Wie schätzt du dein eigenes Interesse für Veränderungen im Stützpunktsystem ein? *

- ☐ Sehr niedrig: keinerlei Interesse an Veränderungen; bevorzuge den Status quo.
- ☐ Niedrig: Minimal interessiert an Veränderungen; sehe wenig Notwendigkeit für Wandel.
- ☐ Mittel: Erkenne die Möglichkeit für Veränderungen; weder besonders enthusiastisch noch ablehnend.
- ☐ Hoch: Bin aktiv interessiert an Veränderungen; sehe Wandel als Chance zur Verbesserung.
- ☐ Sehr hoch: Bin äusserst engagiert für Veränderungen; treibe Wandel aktiv voran und suche nach Möglichkeiten zur Innovation.

Wie würden andere Personen in der SKF deine Haltung gegenüber einer geplanten Stützpunkt-Reorganisation wohl beschreiben? *

- ☐ Stark ablehnend: Aktiver Widerstand gegen Veränderungen; versucht, Wandel zu blockieren oder zu verzögern.
- ☐ Skeptisch: Zweifelt am Nutzen von Veränderungen; benötigt viel Überzeugungsarbeit.
- ☐ Neutral: Weder unterstützend noch ablehnend; wartet ab und beobachtet.
- ☐ Unterstützend: Grundsätzlich positiv gegenüber Veränderungen eingestellt; bietet Unterstützung an.
- ☐ Stark befürwortend: Enthusiastischer Verfechter des Wandels; engagiert sich aktiv für die Umsetzung von Veränderungen.

Wie schätzt du deine eigene Haltung gegenüber einer möglichen Stützpunkt-Reorganisation selbst tatsächlich ein, unabhängig von der Ansicht anderer? *

Meine Antwort

Welche Erwartungen oder Befürchtungen hast du in Bezug auf den Wandel bzw. einer Stützpunkt-Reorganisation? *

Meine Antwort

Fähigkeit (Können/Wollen/Dürfen)

Können: Bezieht sich auf die Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen, die erforderlich sind, um sich aktiv am Reorganisationsprozess zu beteiligen. Es umfasst die Frage, ob jemand die fachlichen und persönlichen Kompetenzen besitzt, um den Wandel erfolgreich mitzugestalten.

Wollen: Beschreibt die Motivation und Bereitschaft, sich aktiv in den Veränderungsprozess einzubringen. Es geht darum, ob jemand tatsächlich Lust hat, an der Reorganisation mitzuwirken und ob er oder sie das Vorhaben als sinnvoll und lohnend erachtet.

Dürfen: Bezieht sich auf die Erlaubnis, den Handlungsspielraum und die Rahmenbedingungen, die notwendig sind, um am Prozess teilzunehmen. Es beantwortet die Frage, ob jemand organisatorisch, strukturell oder rechtlich in der Lage ist, sich einzubringen, oder ob es möglicherweise Einschränkungen oder Hindernisse gibt, die eine Beteiligung erschweren.

Fühlst du dich fachlich und persönlich in der Lage, aktiv am Reorganisationsprozess teilzunehmen, oder in anderen Worten: Sind alle deine nötigen Ressourcen (Zeit, Geld, Fachwissen) vorhanden, um deine Beteiligung sicherzustellen? *

- ☐ Sehr tief: Es fehlen fast alle notwendigen Ressourcen.
- ☐ Tief: Es sind nur einige der notwendigen Ressourcen vorhanden.
- ☐ Mittel: Ressourcen sind teilweise vorhanden, aber nicht vollständig ausreichend.
- ☐ Hoch: Die meisten notwendigen Ressourcen sind vorhanden.
- ☐ Sehr hoch: Alle notwendigen Ressourcen sind in vollem Umfang vorhanden.

Falls du fehlende Ressourcen oben angegeben hast, beschreibe kurz, welche das genau sind (sonst "keine" angeben). *

Meine Antwort

Wie würdest du deine Motivation für einen Veränderungsprozess einstufen? *

- ☐ Sehr gering: Ich habe kaum Motivation, die Veränderungen zu unterstützen.
- ☐ Gering: Meine Motivation ist niedrig und könnte gesteigert werden.
- ☐ Moderat: Meine Motivation ist vorhanden, aber nicht besonders stark ausgeprägt.
- ☐ Hoch: Meine Motivation ist hoch, und es gibt einen starken Antrieb, die Veränderungen zu unterstützen.
- ☐ Sehr hoch: Ich spüre eine sehr hohe Motivation, die Veränderungen aktiv voranzutreiben.

Gibt es organisatorische Hürden, die deine Teilnahme am Prozess einschränken oder gar verhindern würden? *

- ☐ Sehr eingeschränkt: Es gibt erhebliche Einschränkungen durch Regeln, Strukturen oder kulturelle Normen.
- ☐ Eingeschränkt: Es gibt einige Einschränkungen, die die Umsetzung behindern.
- ☐ Moderat: Der Freiraum ist vorhanden, aber es gibt noch einige Hürden.
- ☐ Gross: Es gibt weitgehend den notwendigen Freiraum, um die Veränderungen umzusetzen.
- ☐ Vollständig: Es gibt keinerlei Einschränkungen, die die Umsetzung der Veränderungen behindern.

Falls du existierende Hürden oder Einschränkungen oben angegeben hast, beschreibe kurz, welche das genau sind (sonst "keine" angeben). *

Meine Antwort

Möchtest du zu den obigen drei Fragen bezüglich der "Fähigkeit" und den drei Teilbereichen Können, Wollen und Dürfen noch etwas ergänzen? *

Meine Antwort

Ziele, Hauptanliegen und Haltung

Dieser Bereich beschäftigt sich mit den Erwartungen und Zielen der Beteiligten in Bezug auf eine mögliche Reorganisation des Stützpunktsystems. Es geht darum, herauszufinden, welche konkreten Ergebnisse die Beteiligten durch den Veränderungsprozess erreichen möchten und welche Bedürfnisse sie dabei haben.

- **Hauptanliegen/Ziele** beziehen sich auf die wichtigsten Wünsche, Erwartungen oder Anliegen, die die Beteiligten mit der Reorganisation verbinden. Es können konkrete Verbesserungen, Wünsche nach bestimmten Strukturen oder Prozesse oder auch persönliche Ziele sein.
- Zusätzlich werden potenzielle **Verknüpfungen** zu anderen Projekten oder Bereichen innerhalb des Verbandes berücksichtigt, um Synergieeffekte oder mögliche Risiken zu erkennen.

Beschreibe die aus deiner Sicht existierenden Hauptanliegen und nötigen Ziele, die mit einer Stützpunktorganisation erfüllt bzw. verwirklicht werden sollten. *

Meine Antwort

Welche Aussage wirkt auf dich eher motivierend? *

- ☐ Ich möchte bestehende Probleme lösen
- ☐ Ich möchte neue Möglichkeiten schaffen

Siehst du Chancen und/oder Risiken, die eine Stützpunkt-Reorganisation auf andere Bereiche oder Projekte der SKF haben könnte? Welche wären diese? *

Meine Antwort

Woran wirst du zukünftig persönlich und in deiner Rolle bei der SKF konkret feststellen können, dass eine Stützpunkt-Reorganisation in Rückschau erfolgreich war? *

Meine Antwort

Abschliessende Fragen

Wie sinnvoll und zielführend schätzt du eine vergleichende Untersuchung des Nachwuchsförderungssystems eines anderen Verbands (z.B. Judo) ein, um Impulse für die eigene Reorganisation zu bekommen? *

Welche konkreten Aspekte sollten dabei besonders berücksichtigt werden?

Meine Antwort

Welche Fragen fehlen dir in diesem Fragebogen und hätten eigentlich gestellt werden müssen, um auf den Punkt zu kommen? *

Meine Antwort

Möchtest du sonst noch irgendwas mitteilen, was dir wichtig oder dringlich erscheint? *

Meine Antwort

Ich würde das Thema dieses Fragebogens sowie meine Sicht gern in einem persönlichen Gespräch vertiefen. *

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ keine Präferenz

B Fragen zur Formelle / Informelle Macht der Stakeholder

Die Fragen zur formalen und informellen Macht der einzelnen Stakeholder wurden durch die leitenden Personen (n=2) des Auftraggeber-Gremiums beurteilt, die ebenfalls die Liste aller Stakeholder geliefert haben:

Formale Macht / quantitative Antwortmöglichkeiten

- Keine formale Macht: Der Stakeholder hat keinerlei offizielle Entscheidungsbefugnis im Projekt.
- Sehr geringe formale Macht: Der Stakeholder hat minimale Entscheidungsbefugnis, die kaum Einfluss auf das Projekt hat.
- Mittlere formale Macht: Der Stakeholder hat Entscheidungsbefugnis in bestimmten, aber nicht kritischen Projektbereichen.
- Hohe formale Macht: Der Stakeholder hat bedeutende Entscheidungsbefugnis, die das Projekt massgeblich beeinflusst.
- Sehr hohe formale Macht: Der Stakeholder hat umfassende Entscheidungsbefugnis und trägt die Hauptverantwortung für das Projekt.

Informelle Macht / quantitative Antwortmöglichkeiten

- Sehr niedrig: Kaum Einfluss auf Entscheidungen oder Prozesse
- Niedrig: Geringer Einfluss, kann manchmal gehört werden
- Mittel: Kann Einfluss ausüben, aber nicht konsistent oder in allen Bereichen
- Hoch: Signifikanter Einfluss in den meisten Bereichen
- Sehr hoch: Entscheidender Einfluss, oft das letzte Wort

C Quellcode für die Visualisierungen

Umwandlung des CSV-Exports der Umfrage in JSON

```
# Pandas Bibliothek laden
import pandas as pd

# CSV in Pandas DataFrame laden
df = pd.read_csv("data/Stakeholder-Map_SKF_GSheets.csv")

# DataFrame in JSON konvertieren
df.to_json("fragebogen_daten.json", orient="records", force_ascii=False)
```

Heatmap zur Bedarfsanalyse

```
import json
import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt
import seaborn as sns
import matplotlib.colors as mcolors

# Pfad zur JSON-Datei
json_path = "fragebogen_daten.json"

# JSON einlesen
with open(json_path, "r", encoding="utf-8") as f:
    data = json.load(f)

df = pd.DataFrame(data)

# Ausschliessen aller Datensätze mit Hauptrolle "keine"
df = df[df["Hauptrolle"] != "keine"]

# Überprüfe, ob die erwarteten Spalten vorhanden sind
if "Bedarf: Wichtigkeit " not in df.columns or "Bedarf: Dringlichkeit" not in df.columns:
    raise ValueError("Spalten 'Bedarf: Wichtigkeit ' oder 'Bedarf: Dringlichkeit' nicht gefunden. Bitte Daten prüfen.")

if "Hauptrolle" not in df.columns:
    raise ValueError("Spalte 'Hauptrolle' nicht gefunden. Bitte Daten prüfen.")

def extract_category(text):
    if pd.isna(text):
        return "Unbekannt"
    parts = text.split(":")
```

```

    if len(parts) > 0:
        cat = parts[0].strip().lower()
        if "sehr hoch" in cat:
            return "Sehr hoch"
        elif "hoch" in cat:
            return "Hoch"
        elif "mittel" in cat:
            return "Mittel"
        elif "niedrig" in cat:
            return "Niedrig"
        else:
            return "Unbekannt"
    return "Unbekannt"

df["Wichtigkeit_Kat"] = df["Bedarf: Wichtigkeit "].apply(extract_category)
df["Dringlichkeit_Kat"] = df["Bedarf: Dringlichkeit"].apply(extract_category)

# Datensätze mit "Unbekannt" entfernen
df = df[(df["Wichtigkeit_Kat"] != "Unbekannt") & (df["Dringlichkeit_Kat"] !=
"Unbekannt")]

# Hole alle Hauptrollen
roles = df["Hauptrolle"].unique()

# Sortiere Kategorien für konsistente Achsen
wichtigk_cat_order = ["Sehr hoch", "Hoch", "Mittel", "Niedrig"]
dringl_cat_order = ["Sehr hoch", "Hoch", "Mittel", "Niedrig"]

num_roles = len(roles)
cols = 2
rows = (num_roles + 1) // 2

fig, axes = plt.subplots(rows, cols, figsize=(5*cols, 4*rows))
axes = axes.flatten() if num_roles > 1 else [axes]

# Angepasste Colormap erstellen:
# Wir nehmen die 'flare' Colormap, ändern niedrigsten Wert auf weiss.
base_cmap = plt.cm.get_cmap('flare', 256)
newcolors = base_cmap(range(256))
newcolors[0] = mcolors.to_rgba('white')
newcmp = mcolors.ListedColormap(newcolors)

for i, role in enumerate(roles):
    subset = df[df["Hauptrolle"] == role]
    crosstab = pd.crosstab(subset["Dringlichkeit_Kat"],
subset["Wichtigkeit_Kat"])
    # Reindexiere für konsistente Achsen
    crosstab = crosstab.reindex(index=dringl_cat_order,
columns=wichtigk_cat_order, fill_value=0)

```

```

# Prozente berechnen
total = crosstab.values.sum()
crosstab_percent = (crosstab / total) * 100

# Heatmap plotten mit angepasster Colormap und Wertbereich
sns.heatmap(crosstab_percent, annot=True, fmt=".1f", cmap=newcmp,
            xticklabels=wichtigk_cat_order, yticklabels=dringl_cat_order,
            cbar=True, ax=axes[i], vmin=0, vmax=100)

axes[i].set_title(f"Hauptrolle: {role}", pad=10)
axes[i].set_xlabel("Wichtigkeit")
axes[i].set_ylabel("Dringlichkeit")

# Falls es mehr Subplots als Rollen gibt, leere Achsen ausblenden
for j in range(i+1, len(axes)):
    fig.delaxes(axes[j])

plt.tight_layout(pad=2.20)
plt.savefig("Wichtigkeit_Dringlichkeit_Heatmaps.png", dpi=150)
plt.show()

```

Analyse Macht vs. Haltung

```

import json
import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt

# Pfad zur JSON-Datei
json_path = "fragebogen_daten.json"

with open(json_path, "r", encoding="utf-8") as f:
    data = json.load(f)

df = pd.DataFrame(data)

# Überprüfen, ob die benötigten Spalten existieren
if "Formale Macht, Sicht Erik Golowin" not in df.columns:
    raise ValueError("Spalte 'Formale Macht, Sicht Erik Golowin' nicht gefunden.")
if "Informeller Einfluss, Sicht Erik Golowin" not in df.columns:
    raise ValueError("Spalte 'Informeller Einfluss, Sicht Erik Golowin' nicht gefunden.")
if "Bereitschaft: Haltung zum Wandel" not in df.columns:
    raise ValueError("Spalte 'Bereitschaft: Haltung zum Wandel' nicht gefunden.")

def map_macht(text):

```

```

    if pd.isna(text):
        return "Unbekannt"
    t = text.lower()
    if "sehr hohe" in t or "hohe formale macht" in t:
        return "Hoch"
    elif "mittlere formale macht" in t:
        return "Mittel"
    elif "sehr geringe formale macht" in t or "keine formale macht" in t:
        return "Niedrig"
    else:
        return "Unbekannt"

def map_einfluss(text):
    if pd.isna(text):
        return "Unbekannt"
    t = text.lower()
    if "sehr hoch" in t:
        return "Hoch"
    elif "hoch" in t:
        return "Hoch"
    elif "mittel" in t:
        return "Mittel"
    elif "niedrig" in t or "gering" in t:
        return "Niedrig"
    else:
        return "Unbekannt"

def map_haltung(text):
    if pd.isna(text):
        return "Unbekannt"
    t = text.lower()
    if "stark befürwortend" in t or "unterstützend" in t:
        return "Unterstützend"
    elif "stark ablehnend" in t or "skeptisch" in t:
        return "Skeptisch"
    elif "neutral" in t:
        return "Neutral"
    else:
        return "Unbekannt"

df["Macht_Kat"] = df["Formale Macht, Sicht Erik Golowin"].apply(map_macht)
df["Einfluss_Kat"] = df["Informeller Einfluss, Sicht Erik
Golowin"].apply(map_einfluss)
df["Haltung_Kat"] = df["Bereitschaft: Haltung zum Wandel"].apply(map_haltung)

# Nur Datensätze behalten, die nicht "Unbekannt" sind
df = df[(df["Macht_Kat"] != "Unbekannt") & (df["Einfluss_Kat"] != "Unbekannt") &
(df["Haltung_Kat"] != "Unbekannt")]

```

```

# Kategorien definieren
macht_order = ["Niedrig", "Mittel", "Hoch"]
einfluss_order = ["Niedrig", "Mittel", "Hoch"]
haltung_order = ["Skeptisch", "Neutral", "Unterstützend"]

# Kreuztabellen erstellen
macht_haltung = pd.crosstab(df["Macht_Kat"], df["Haltung_Kat"])
macht_haltung = macht_haltung.reindex(index=macht_order, columns=haltung_order,
fill_value=0)

einfluss_haltung = pd.crosstab(df["Einfluss_Kat"], df["Haltung_Kat"])
einfluss_haltung = einfluss_haltung.reindex(index=einfluss_order,
columns=haltung_order, fill_value=0)

print("Kreuztabelle Formale Macht vs. Haltung:")
print(macht_haltung)
print("\nKreuztabelle Informeller Einfluss vs. Haltung:")
print(einfluss_haltung)

def plot_stacked_bar(df, title, filename):
    df_percent = df.divide(df.sum(axis=1), axis=0)*100
    # Farben entsprechend der Reihenfolge haltung_order: ["Skeptisch",
    "Neutral", "Unterstützend"]
    colors = ["orange", "gray", "green"] # hellorange, grau, grünlich
    ax = df_percent.plot(kind="bar", stacked=True, figsize=(7,5), color=colors)
    ax.set_title(title)
    ax.set_ylabel("Prozent (%)")
    ax.set_xlabel("")
    ax.legend(title="Haltung zum Wandel", bbox_to_anchor=(1.05, 1), loc='upper
left')
    plt.tight_layout()
    plt.savefig(filename, dpi=150)
    plt.show()

plot_stacked_bar(macht_haltung, "Verteilung der Haltungen nach formaler Macht",
"macht_haltung.png")
plot_stacked_bar(einfluss_haltung, "Verteilung der Haltungen nach informellem
Einfluss", "einfluss_haltung.png")

```

Balken- und Streudiagramm Können/Wollen/Dürfen

```

import json
import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt
import numpy as np

# Pfad zur JSON-Datei
json_path = "fragebogen_daten.json"

```

```

with open(json_path, "r", encoding="utf-8") as f:
    data = json.load(f)

df = pd.DataFrame(data)

# Überprüfen, ob die benötigten Spalten vorhanden sind
required_cols = ["Fähigkeit: Können", "Fähigkeit: Wollen", "Fähigkeit: Dürfen"]
for col in required_cols:
    if col not in df.columns:
        raise ValueError(f"Spalte '{col}' nicht gefunden. Bitte Daten prüfen.")

if "Hauptrolle" not in df.columns:
    raise ValueError("Spalte 'Hauptrolle' nicht gefunden. Bitte Daten prüfen.")

# Wir definieren eine flexible Mapping-Funktion, die je nach Stichwort
# verschiedene Werte zuweist.
# Skala: Sehr hoch = 4, Hoch = 3, Mittel/Moderat = 2,
# Niedrig/Tief/Eingeschränkt/Gering = 1
def map_faehigkeit(text):
    if pd.isna(text):
        return np.nan
    t = text.lower()

    # Sehr hoch / Vollständig
    if "sehr hoch" in t or "vollständig" in t:
        return 4

    # Hoch / Gross
    if "hoch" in t or "gross" in t:
        return 3

    # Mittel / Moderat
    if "mittel" in t or "moderat" in t:
        return 2

    # Niedrig / Tief / Eingeschränkt / Gering / Sehr eingeschränkt
    if "niedrig" in t or "tief" in t or "eingeschränkt" in t or "gering" in t or
    "sehr eingeschränkt" in t:
        return 1

    return np.nan

df["Können_Val"] = df["Fähigkeit: Können"].apply(map_faehigkeit)
df["Wollen_Val"] = df["Fähigkeit: Wollen"].apply(map_faehigkeit)
df["Dürfen_Val"] = df["Fähigkeit: Dürfen"].apply(map_faehigkeit)

# Datensätze, bei denen Können, Wollen oder Dürfen nicht zugeordnet werden
# konnten, entfernen

```

```

df = df.dropna(subset=["Können_Val", "Wollen_Val", "Dürfen_Val"])
if df.empty:
    print("Keine gültigen Datensätze mit Können/Wollen/Dürfen gefunden.")
else:
    # Durchschnittswerte pro Hauptrolle berechnen
    group_means = df.groupby("Hauptrolle")[["Können_Val", "Wollen_Val",
"Dürfen_Val"]].mean()

    if group_means.empty:
        print("Keine Gruppen-Durchschnittswerte vorhanden. Prüfe die Daten und
Kategorisierungen.")
    else:
        print("Durchschnittswerte für Können/Wollen/Dürfen pro Hauptrolle:")
        print(group_means)

        # Streudiagramm erstellen (Wollen vs. Können, Farbe = Dürfen)
        x = df["Können_Val"]
        y = df["Wollen_Val"]
        c = df["Dürfen_Val"]

        if len(df) > 0:
            plt.figure(figsize=(7,5))
            sc = plt.scatter(x, y, c=c, cmap="YlGn", vmin=1, vmax=4, s=50,
edgecolor='black')
            plt.colorbar(sc, label="Dürfen (1=Niedrig,4=Sehr hoch)")
            plt.xlabel("Können (1=Niedrig - 4=Sehr hoch)")
            plt.ylabel("Wollen (1=Niedrig - 4=Sehr hoch)")
            plt.title("Streudiagramm: Wollen vs Können, Farbe = Dürfen")
            plt.tight_layout()
            plt.savefig("koennen_wollen_duerfen_scatter.png", dpi=150)
            plt.show()
        else:
            print("Keine Datenpunkte für das Streudiagramm vorhanden.")

        # Balkendiagramme der durchschnittlichen Werte
        if not group_means.empty:
            group_means.plot(kind='bar', figsize=(7,5))
            plt.title("Durchschnittswerte Können/Wollen/Dürfen pro Hauptrolle")
            plt.ylabel("Durchschnittlicher Wert (1-4)")
            plt.xlabel("Hauptrolle")
            plt.legend(title="Fähigkeit")
            plt.tight_layout()
            plt.savefig("koennen_wollen_duerfen_balken.png", dpi=150)
            plt.show()

```