

Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Schweizer Sportverbänden

Dissertation

Zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
Vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Freiburg, Schweiz

von

Jonas SCHAFER
aus Bödingen/FR

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
am 9.11.2011 auf Antrag von
Prof. Dr. Markus Gmür (erster Referent) und
Prof. Dr. Rudolf Grünig (zweiter Referent)

Freiburg, 2011

Vorwort

Gerne möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Verfassung dieser Dissertation unterstützt haben. Als erstes gilt mein Dank meinem Doktorvater, Prof. Dr. Markus Gmür, für die exzellente fachliche Unterstützung und das entgegengebrachte Vertrauen. Des Weiteren möchte ich mich bei Prof. Dr. Bernd Helmig, welcher mich bei der Initiierung des Projektes betreut hat, bedanken. Bei Prof. Dr. Rudolph Grünig bedanke ich mich für die Übernahme des Zweitgutachtes und seine wertvollen Anregungen.

Ein grosser Dank gebührt dem ganzen Team am Verbandsmanagement Institut (VMI), das mir nicht nur eine hervorragende fachliche Unterstützung, sondern auch ein sehr freundschaftliches, spannendes und bereicherndes Arbeitsumfeld bot.

Ganz herzlich bedanke ich mich bei allen beteiligten Nachwuchsverantwortlichen und Experten, welche stets freundlich und offen auf meine Fragen antworteten und so in konstruktiver Weise zum Gelingen dieser Arbeit beitrugen. Speziell bedanken möchte ich mich bei Swiss Olympic, die mir nicht nur zusätzliche Daten zur Verfügung gestellt haben, sondern mir auch immer wieder halfen, den praktischen Bezug zu meinen theoretischen Überlegungen herzustellen.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Familie und meinen Freunden, welche immer an mich geglaubt und mich jederzeit unterstützt haben. Meinen Eltern danke ich herzlich, dass sie mir die Möglichkeit geboten haben, diesen Weg einzuschlagen und mir stets bedingungslos ihre Unterstützung und ihr Vertrauen geschenkt haben. Ihnen widme ich dieses Arbeit!

Schliesslich gebührt mein grösster Dank meiner Freundin Vanessa. Sie hat mit mir die Höhen und Tiefen dieser Dissertation durchlebt und mich dabei stets bedingungslos unterstützt, mich motiviert und mir den nötigen Ausgleich verschaffen sowie durch ihr kritisches Korrekturat viele wertvolle inhaltliche und sprachliche Hinweise geliefert. Vielen Dank!

Jonas Schafer

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen.....	IV
Verzeichnis der Tabellen	V
Verzeichnis der Abkürzungen.....	VIII
A Einführung.....	1
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	3
1.3 Ziel der Arbeit	5
1.4 Vorgehensweise	6
B Grundlagen der Untersuchung.....	8
2 Sport in der Schweiz	8
2.1 Institutionen	8
2.1.1 Bundesamt für Sport (BASPO).....	8
2.1.2 Kantone und Gemeinden.....	9
2.1.3 Swiss Olympic Association (SOA).....	10
2.1.4 Sportverbände	11
2.1.5 Vereine	12
2.2 Finanzierung.....	14
2.3 Ausgewählte Förderprogramme	16
2.3.1 Talent Cards	16
2.3.2 Talent Eye	16
2.3.3 Patenschaften der Sporthilfe	17
3 Ergebnisse bisheriger empirischer Untersuchungen.....	18
3.1 Studien zum Schweizer System der Talentförderung	18
3.2 Studien zum Talentfördersystem anderen Länder	22
3.3 Studien zu einzelnen Aspekten der NWF	29
3.3.1 Talentsichtung	30
3.3.2 Talentförderung	37
C Das zu Grunde gelegte Modell	58
4 Erklärungsrelevante Theorien	60
4.1 Markt- und Ressourcenansatz.....	60
4.2 Kontingenztheorie.....	63
4.3 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie	66
4.4 Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie	68
4.5 Effektivitätsansätze.....	70
5 Untersuchungsmodell und Hypothesen	72
5.1 Erfolgskenngrößen von Sportverbänden in der Nachwuchsförderung	73
5.2 Situative Einflussfaktoren	75
5.2.1 Grösse	75
5.2.2 Alter der systematischen NWF	77

5.2.3	Finanzielle Ressourcen	79
5.2.4	Einstiegssalter	80
5.3	Strategische und strukturelle Einflussfaktoren	80
5.3.1	Zentralisierungsgrad	82
5.3.2	Professionalisierung	83
5.3.3	Spezialisierung	86
5.3.4	Formalisierung	87
5.3.5	Planung	88
5.3.6	Monitoring und Controlling	88
5.3.7	Anreizsysteme	89
5.3.8	Kooperationen	90
5.3.9	Kadergestaltung	91
5.3.10	Leistungszentren	92
5.4	Implementierung	93
5.4.1	Talentsichtung und -selektion	93
5.4.2	Trainingsbedingungen	94
5.4.3	Unterstützungsleistungen	95
5.4.4	Information und Kommunikation	98
5.5	Kontrollvariablen	98
5.5.1	Wettbewerbsintensität	99
5.5.2	Reservoir an NW-Sportlern	100
5.5.3	Sonstige Kontrollvariablen	101
5.5.4	Individual- vs. Teamsport	102
5.6	Zusammenfassende Darstellung des Modells	102
D	Methodik und Ergebnisse der empirischen Untersuchung	104
6	Konzeption der empirischen Untersuchung	104
6.1	Vorgehensweise	104
6.2	Erhebungsdesign und Fragebogaufbau	106
6.2.1	Festlegung der Erhebungsmethode	106
6.2.2	Aufbau des Fragebogens	108
6.2.3	Befragte der Untersuchung	109
6.2.4	Ablauf der Befragung und Struktur des Rücklaufs	110
6.3	Methodische Grundlagen der Datenanalyse	112
6.3.1	Grundlegende methodische Überlegungen	112
6.3.2	Vorgehensweise zur Datenanalyse	116
6.3.3	Untersuchungsmethode zur Analyse von Interaktionseffekten	120
7	Empirische Befunde	121
7.1	Gütebeurteilung und deskriptive Analyse der verwendeten Messmodelle	121
7.1.1	Situative Faktoren	121
7.1.1.1	Grösse	121
7.1.1.2	Alter der systematischen Nachwuchsförderung	123
7.1.1.3	Finanzierung	123
7.1.1.4	Allgemeines Einstiegssalter	126
7.1.1.5	Zusammenfassung	127
7.1.2	Struktur/Strategie	128
7.1.2.1	Zentralisierung	128
7.1.2.2	Professionalisierung	130
7.1.2.3	Formalisierung	133
7.1.2.4	Spezialisierung	134
7.1.2.5	Planung	135
7.1.2.6	Monitoring und Controlling	137
7.1.2.7	Anreizkompatibilität	138

7.1.2.8	Kooperationen	140
7.1.2.9	Kadergestaltung	143
7.1.2.10	Leistungszentren	145
7.1.2.11	Zusammenfassung	146
7.1.3	Implementierung	150
7.1.3.1	Talentsichtung und -selektion	150
7.1.3.2	Training.....	153
7.1.3.3	Unterstützungsleistungen	156
7.1.3.4	Informations- und Koordinationsleistungen	160
7.1.3.5	Zusammenfassung	161
7.1.4	Erfolg	165
7.1.4.1	Sportlicher Erfolg	165
7.1.4.2	Gesellschaftlicher Erfolg	168
7.1.4.3	Institutioneller Erfolg	169
7.1.4.4	Allgemeine Einschätzung	171
7.1.4.5	Zusammenfassung	171
7.1.5	Kontrollvariablen und Moderatoren	175
7.1.5.1	Wettbewerbsintensität	175
7.1.5.2	Reservoir an Nachwuchssathleten	175
7.2	Analyse der Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Bereichen	176
7.2.1	Einfluss der situativen Faktoren auf die Struktur/Strategie und Implementierung	176
7.2.1.1	Einfluss der Grösse	176
7.2.1.2	Einfluss der Finanzierung	179
7.2.1.3	Einfluss des allgemeinen Einstiegsalters	180
7.2.1.4	Zusammenfassung der erhaltenen Ergebnisse	181
7.2.2	Einfluss der strategischen und strukturellen Faktoren auf die Implementierung und den Erfolg	182
7.2.2.1	Einfluss der Organisation auf die Implementierung	182
7.2.2.2	Einfluss der Steuerung auf die Implementierung	191
7.2.2.3	Einfluss der Kooperationen auf die Implementierung	199
7.2.2.4	Einfluss des Programms auf die Implementierung	204
7.2.2.5	Überprüfung und Weiterentwicklung der erhaltenen Ergebnisse	207
7.2.2.6	Erweiterung der Charakterisierung der Cluster	213
7.2.3	Einfluss auf den Erfolg	216
7.2.3.1	Einfluss auf den sportlichen Erfolg im NW-Bereich	216
7.2.3.2	Einfluss auf den sportlichen Erfolg der Elite	224
7.2.3.3	Einfluss auf den gesellschaftlichen Erfolg	228
7.2.3.4	Einfluss auf den institutionellen Erfolg	229
7.2.3.5	Einfluss auf die allgemeine Erfolgseinschätzung	231
7.2.3.6	Erweiterung der Charakterisierung der Cluster	232
E	Schlussbetrachtungen	237
8	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	237
9	Wissenschaftliche Bewertung	254
10	Implikationen für die Praxis	257
10.1	Implikationen für die Verbände	257
10.2	Implikationen für die Politik	259
Anhang 1:	Fragebogen	282
Anhang 2:	Interviewverzeichnis Vorstudie	299

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Strukturbild der Schweizer Nachwuchsförderung	3
Abbildung 2: Die 12 Bausteine zum Erfolg	11
Abbildung 3: Einnahmen der Sportvereine, der regionalen und nationalen Sportverbände sowie Mittelflüsse im Jahr 2005 (in Mio. CHF)	14
Abbildung 4: Theoretisches Modell der Untersuchung von Rütten et al. (2005)	27
Abbildung 5: Varianten der Eingrenzung einer Stichprobe von Sportlern im Verlauf einer sequentiellen Selektion	46
Abbildung 6: Die Paradigmen des marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes ..	62
Abbildung 7: Erweitertes Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes ..	64
Abbildung 8: Untersuchungsmodell	103
Abbildung 9: Forschungsprozess der Konstruktentwicklung	105
Abbildung 10: Reflektive und formative Messmodelle	113
Abbildung 11: Verhältnis des Nachwuchs- zum Elitebudget (Nennungen in %)	124
Abbildung 12: Einschätzung d. finanziellen Situation der NWF im Verband (Nennungen in %)	125
Abbildung 13: Anzahl aktive Nationen	175
Abbildung 14: Einfluss der situativen auf die strategischen/strukturellen Variablen	238
Abbildung 15: Einflussvariablen auf die Sichtung und Selektion	240
Abbildung 16: Einflussvariablen auf das Training	241
Abbildung 17: Einflussvariablen auf die aggregierten Unterstützungsleistungen	242
Abbildung 18: Einflussvariablen auf die Information und Koordination	243
Abbildung 19: Einflussvariablen auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs	244
Abbildung 20: Einflussvariablen auf den sportlichen Erfolg der Elite	245
Abbildung 21: Einflussvariablen auf den gesellschaftlichen Erfolg	246
Abbildung 22: Einflussvariablen auf den institutionellen Erfolg	247
Abbildung 23: Einflussvariablen auf die allgemeine Einschätzung der NWF	247

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Kriterien der Wissenschaftlichkeit und der Praxisrelevanz.....	6
Tabelle 2: Die Talentsuche Australiens, Chinas, Frankreichs und Grossbritanniens im Vergleich.....	24
Tabelle 3: Die Talentförderung Australiens, Chinas, Frankreichs und Grossbritanniens im Vergleich.....	25
Tabelle 4: Beteiligungen am System der Talentförderung	26
Tabelle 5: Definitorische Schwerpunkte der vier unterschiedlichen Talentbegriffe	29
Tabelle 6: Einsatz der verschiedenen Erhebungsinstrumente	112
Tabelle 7: Untransformierte Grössenindikatoren.....	122
Tabelle 8: Alter des Verbandes und der systematischen Nachwuchsförderung	123
Tabelle 9: Deskriptive Statistik zur Finanzierung	126
Tabelle 10: Deskriptive Statistik zum Einstiegsalter.....	126
Tabelle 11: Zusammenfassung der situativen Faktoren	127
Tabelle 12: Korrelationen zwischen den situativen Faktoren	128
Tabelle 13: Deskriptive Statistik zur Zentralisierung	130
Tabelle 14: Deskriptive Statistik zur Verberuflichung	131
Tabelle 15: Deskriptive Statistik zum Ausbildungsstand der Trainer	132
Tabelle 16: Deskriptive Statistik zur Formalisierung	133
Tabelle 17: Weitere Tätigkeitsfelder von NW-Verantwortlichen	135
Tabelle 18: Ergebnisse der Faktorenanalyse zur Planung	136
Tabelle 19: Deskriptive Statistik zur Planung	136
Tabelle 20: Deskriptive Statistik zum Monitoring und Controlling	137
Tabelle 21: Deskriptive Statistik zur Anreizkompatibilität	140
Tabelle 22: Deskriptive Statistik zur Kooperationsintensität.....	141
Tabelle 23: Deskriptive Statistik zum Lead und zur Involvierung von Swiss Olympic in Kooperationen	143
Tabelle 24: Deskriptive Statistik zur Kadergestaltung	143
Tabelle 25: Führung eigener oder Unterstützung regionaler Leistungszentren	145
Tabelle 26: Deskriptive Statistik zur Zufriedenheit mit den Leistungszentren	145
Tabelle 27: Zusammenfassung der Konstrukte des Bereichs Strategie/Struktur.....	146
Tabelle 28: Korrelationen zwischen den Konstrukten des Bereichs Strategie/Struktur	149
Tabelle 29: Deskriptive Statistik zur Talentselektion	151
Tabelle 30: Deskriptive Statistik zu den Talentsichtungsmassnahmen	152
Tabelle 31: Ergebnisse der Faktorenanalyse zum Training	154
Tabelle 32: Deskriptive Statistik zum Training	154
Tabelle 33: Korrelationen zwischen den Bereichen des Training	155
Tabelle 34: Angebot an Unterstützungsleistungen	159
Tabelle 35: Deskriptive Statistik zu den Unterstützungsleistungen.....	159

Tabelle 36: Korrelationen zwischen den Unterstützungsleistungen.....	160
Tabelle 37: Deskriptive Statistik zur Information und Koordination	161
Tabelle 38: Zusammenfassung der Konstrukte des Bereichs Implementierung	162
Tabelle 39: Mittelwertvergleich (H-Test nach Kuskall-Wallis) der drei Cluster.....	163
Tabelle 40: Korrelationen zwischen den Konstrukten des Bereichs Implementierung	164
Tabelle 41: Deskriptive Statistik zum sportlichen Erfolg.....	166
Tabelle 42: Deskriptive Statistik der Swiss Olympic Talent Cards	167
Tabelle 43: Deskriptive Statistik zur Veränderung des sportlichen Erfolgs	168
Tabelle 44: Deskriptive Statistik zum gesellschaftlicher Erfolg	168
Tabelle 45: Korrelationen zwischen den Variablen des institutionellen Erfolgs	170
Tabelle 46: Deskriptive Statistik zum institutionellen Erfolg	171
Tabelle 47: Deskriptive Statistik zur allgemeinen Einschätzung	171
Tabelle 48: Zusammenfassung der Konstrukte des Bereichs Erfolg	172
Tabelle 49: Korrelationen zwischen den Konstrukten des Bereichs Erfolg	174
Tabelle 50: Deskriptive Statistik zur Anzahl Stellenprozente gruppiert.....	177
Tabelle 51: Einfluss der Grösse auf die Faktoren der Struktur/Strategie	178
Tabelle 52: Einfluss der finanziellen Ressourcen auf die Verberuflichung und die Unterstützungsleistungen.....	180
Tabelle 53: Hierarchische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf den Entwicklungsstand der Talentselektion	182
Tabelle 54: Logistische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf die Breite der Sichtungsmassnahmen	184
Tabelle 55: Hierarchische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf die Trainingsqualität.....	185
Tabelle 56: Hierarchische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf den SOLL-Trainingsumfang	186
Tabelle 57: Hierarchische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf die aggregierten Unterstützungsleistungen	187
Tabelle 58: Hierarchische Regressionsanalysen der organisationalen Variablen auf die verschiedenen Unterstützungsleistungen	189
Tabelle 59: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controllings auf den Entwicklungsstand der Talentselektion	192
Tabelle 60: Logistische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controlling auf die Breite der Sichtungsmassnahmen	193
Tabelle 61: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controllings auf die Trainingsqualität	194
Tabelle 62: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controllings auf die Soll-Trainingsumfänge.....	195
Tabelle 63: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controllings auf die totalen Unterstützungsleistungen	196
Tabelle 64: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung auf die verschiedenen Unterstützungsleistungen.....	197

Tabelle 65: Hierarchische Regressionsanalysen des Monitoring/Controllings auf die verschiedenen Unterstützungsleistungen	198
Tabelle 66: Hierarchische Regressionsanalysen Kooperation mit der Wissenschaft auf den Entwicklungsstand der Talentselektion	199
Tabelle 67: Hierarchische Regressionsanalysen der Kooperation mit der Wissenschaft auf die Trainingsqualität	201
Tabelle 68: Hierarchische Regressionsanalysen der Kooperationen auf die totalen Unterstützungsleistungen.....	202
Tabelle 69: Hierarchische Regressionsanalysen der Kooperationen auf die einzelnen Unterstützungsleistungen.....	203
Tabelle 70: Hierarchische Regressionsanalysen der Leistungszentren auf die einzelnen Unterstützungsleistungen.....	205
Tabelle 71: Logistische Regressionsanalysen der Leistungszentren auf die Informationstätigkeit	207
Tabelle 72: Einfluss der Variablen der Struktur/Strategie auf den Entwicklungsstand der Talentselektion	208
Tabelle 73: Einfluss der Variablen der Struktur/Strategie auf die Breite der Sichtungsmassnahmen	209
Tabelle 74: Einfluss der Variablen der Struktur/Strategie auf die Trainingsqualität	210
Tabelle 75: Einfluss der Variablen der Struktur/Strategie auf die Unterstützungsleistungen.....	211
Tabelle 76: Einfluss der Variablen der Strategie/Struktur auf die Informationstätigkeit	213
Tabelle 77: Mittelwertsvergleiche der drei Gruppen zur Implementierung hinsichtlich der situativen und strategisch/strukturellen Variablen.....	215
Tabelle 78: Einfluss der situativen Variablen auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs	216
Tabelle 79: Einfluss der Kadergestaltung auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs	218
Tabelle 80: Einfluss der Talentsichtung und -selektion auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs	219
Tabelle 81: Einfluss des Trainings auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs	220
Tabelle 82: Einfluss der Unterstützungsleistungen auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs	221
Tabelle 83: Einfluss auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs.....	223
Tabelle 84: Einfluss der situativen Variablen auf den sportlichen Erfolg der Elite	225
Tabelle 85: Einfluss der Unterstützungsleistungen auf den sportlichen Erfolg der Elite	226
Tabelle 86: Einfluss auf den sportlichen Erfolg der Elite	227
Tabelle 87: Mittelwertsvergleiche der drei Gruppen zur Implementierung hinsichtlich der Erfolgskenngrössen.....	233
Tabelle 88: Mittelwertsvergleiche der drei Erfolgsgruppen hinsichtlich der Einflussfaktoren.....	236
Tabelle 89: Ergebnisse der Hypothesentests.....	251
Tabelle 90: Zusammenfassung der Einflüsse auf die Implementierung	252
Tabelle 91: Zusammenfassung der Einflüsse auf den Erfolg.....	253

Verzeichnis der Abkürzungen

ANOVA	Univariate Varianzanalyse
AUS	Australien
BASPO	Bundesamt für Sport
Bzgl.	Bezüglich
Bzw.	Beziehungsweise
C	Kontingenzkoeffizient
CHF	Schweizer Franken
CHN	China
d.h.	Das heisst
DSB	Deutscher Sportbund
EDK	Schweizer Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EM	Europameisterschaften
et al.	Et alii
(f)f.	(fort)folgende
FRA	Frankreich
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GBR	Grossbritannien
ggf.	Gegebenenfalls
i.e.S.	Im engeren Sinne
Inkl.	Inklusive
ITTC	Item-to-Total-Korrelation
JEM/JWM	Junioren Europameisterschaft / Junioren Weltmeisterschaft
J+S	Jugend und Sport
KKS	Konferenz der kantonalen Sportbeauftragten
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
Korr.	Korrigiert
LTAD	Long-Term Athlete Development
LZ	Leistungszentrum
Max	Maximum
MBV	Market-based view, auch Marktansatz
Min	Minimum
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarde(n)
MW	Mittelwert

n.s.	Nicht signifikant
NKB	Netzwerk kantonaler Beauftragter
NW	Nachwuchs
NWF	Nachwuchsförderung
o.A.	Ohne Angabe
OS	Olympische Spiele
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PISTE	Prognostische Integrative Systematische Trainer-Einschätzung
q _i	I-tes Quartil
RBV	Ressource-based view, auch Ressourcenansatz
Resp.	Respektive
RS	Rekrutenschule
SAC	Schweizer Alpen-Club
SFV	Schweizer Fussballverband
S.	Seite
Sig.	Signifikant
SOA	Swiss Olympic Association, kurz Swiss Olympic
Sog.	Sogenannt
SPLISS	Sports Policy Factors leading to International Sporting Success
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
Sd	Standardabweichung
STV	Schweizerischer Turnverband
Stv.	Stellvertreter
TFG	Talentfördergruppen
TQM	Total Quality Management
TID	Talent Identification and Development
u.	Und
u.a.	Unter anderem
UL	Unterstützungsleistung(en)
UK	Vereinigtes Königreich
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	Und so weiter
Vgl.	Vergleiche
WK	Wiederholungskurs
WM	Weltmeisterschaften
z. B.	Zum Beispiel

A Einführung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In der heutigen Gesellschaft nimmt der Sport eine wichtige und zentrale Rolle ein. Einerseits leistet er als Breitensport einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Gesundheit der Bevölkerung, andererseits tragen erfolgreiche Spitzensportler zur nationalen Identifikation und zur Steigerung des Selbstbewusstseins des Landes bei. Der Nachwuchsleistungssport bildet hierzu nicht nur eine Basis, sondern vermittelt auch soziale Werte wie Fair Play, Solidarität, Gemeinschaft und Integration, Teamgeist und Kameradschaft sowie Disziplin, Beharrlichkeit, Leistungswille, usw.¹ Doch die „Produktion“ von sportlichen Talenten ist mit vielen Problemen verbunden. So ist der „Athlet“ aufgrund der ungünstigen demographischen Entwicklung, Legitimationsproblemen des Spitzensports (Doping), dem relativen Attraktivitätsverlust einer Spitzensportkarriere aufgrund steigender Alternativen in der Freizeitgestaltung, steigenden Leistungsansprüchen in der Schule, dem immer früheren Einstieg und damit früheren Ausstieg aus dem Sportverein zunehmend ein knappes Gut.² Weiter sind auch im Nachwuchsleistungssport die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen limitiert resp. werden sogar stetig reduziert.³ Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, dass die Förderung des Nachwuchsleistungssportes in einer möglichst effektiven und effizienten Weise organisiert und durchgeführt wird und die Rahmenbedingungen optimal ausgestaltet sind. Dies trifft für ein Land wie die Schweiz im besonderen Masse zu, da die Grundgesamtheit an Athleten verglichen mit Nationen wie China oder den USA extrem klein ist. Doch auch in anderen Staaten besteht in der Talentidentifikation und -förderung noch reichlich Raum für Verbesserungen und damit kompetitiven Vorteilen in der Spitzensportförderung, wie das SPLISS-Projekt aufzeigte.⁴

Im internationalen Vergleich zeigen sich grosse Unterschiede bezüglich dem institutionellen Set-up in der Nachwuchsförderung. Während in den Vereinigten Staaten von Amerika die Hauptverantwortung bei den privaten Bildungsinstitutionen (Colleges) liegt, ist der Einfluss des Staates in Europa oder Australien weitaus grösser. Zwar ging mit dem Ende des Kalten

¹ Vgl. Deutscher Sportbund (2006), S. 5; Heinzmann (2007), S. 2 f.

² Vgl. Fessler (o.A.), S. 3; Hohmann und Carl (2002), S. 3; Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 90; Rütten, Ziemainz und Röger (2005), S. 9, 60; Seidel (2005), S. 7; Büch (2005), S. 349.; Deutscher Sportbund (2006), S. 7

³ Vgl. Radtke, T. (2002), S. 62.

⁴ Vgl. De Bosscher et al. (2009), S. 128. Das SPLISS Projekt (Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success) ist ein Konsortium von Wissenschaftlern mit dem Ziel, länderübergreifende Erfolgsfaktoren in der Sportpolitik zu erforschen. Das Projekt startete 2003 mit den Ländern Belgien, Niederlande und England und wird laufend erweitert. Vgl. De Bosscher et al. (2008).

Krieges die teilweise fast perverse Förderung der beteiligten Länder aus Prestige Gründen zu Ende; trotzdem nehmen diese insbesondere durch die Bereitstellung von Infrastruktur und der Setzung der geeigneten Rahmenbedingungen in den meisten Staaten auch heute noch eine wichtige Stellung ein. Laut Heinzmann kommt dem öffentlich-rechtlichen Bereich deshalb auch in der Schweiz nach wie vor eine übergeordnete Bedeutung zu.⁵

Einen zweiten wichtigen Akteur in der Nachwuchsförderung bilden die privatrechtlichen Institutionen. Während die Sport-Toto-Gesellschaft sowie die Stiftung Sporthilfe vor allem finanzielle Hilfe beisteuern, kommt dem Dachverband des Schweizer Sports, der Swiss Olympic Association (nachfolgend nur noch Swiss Olympic oder kurz SOA) eine tragende Rolle in den verschiedensten Bereichen zu. Neben der Vergabe von Geldern, der Bereitstellung von Leistungen und der Beschickung an die olympischen Spiele ist der Dachverband auch um die Koordination sowie die Vereinheitlichung der Nachwuchsförderung bemüht, welche mit der Vorgabe von Richtlinien erreicht werden soll. Zentral in diesem Zusammenhang sind die „12 Bausteine zum Erfolg“⁶, welche die Grundstruktur für alle Nachwuchskonzepte darstellen. Bei der konkreten Aus- und Durchführung der Nachwuchsförderung sind jedoch vor allem die Verbände und Vereine die zentralen Institutionen. Diese sehen selber die Nachwuchsförderung als eine ihrer wichtigsten, wenn nicht sogar als wichtigste Aufgabe an.⁷

Den dritten Bereich bilden die kommerziellen Institutionen wie die Medien oder privaten Geldgeber. Diese sind jedoch – zumindest in der Schweiz – im Vergleich zum Elitesport von untergeordneter Relevanz für die Nachwuchsförderung.

In der folgenden Abbildung wird das Strukturbild der Schweizer Nachwuchsförderung mit den relevanten Akteuren zusammenfassend und systematisch dargestellt:

⁵ Vgl. Heinzmann (2007), S. 5.

⁶ Vgl. Zahner und Babst (1999).

⁷ Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 70.

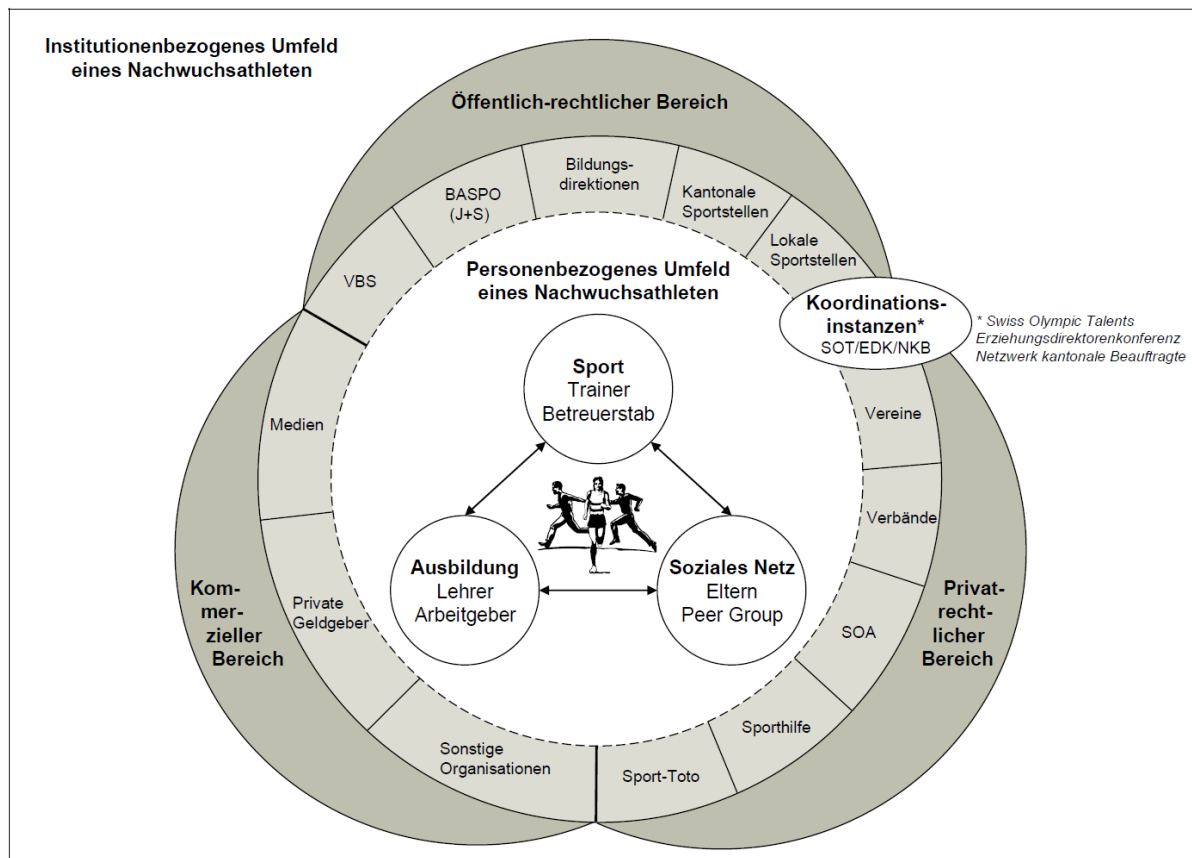


Abbildung 1: Strukturbild der Schweizer Nachwuchsförderung⁸

Die grosse Herausforderung besteht nun darin, das System so zu gestalten, dass eine möglichst grosse Anzahl an Athleten die Weltspitze erreicht. Ziel dieser Dissertation ist, einen Teil dieses System hinsichtlich der Erfolgsfaktoren zu untersuchen und so einen Beitrag zu leisten, um die Organisation der Nachwuchsförderung im schweizerischen Kontext weiter zu verbessern.

1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Wie in der Problemstellung bereits erwähnt wurde und wie auch die Abbildung 1 zeigt, handelt es sich bei der Nachwuchsförderung um ein sehr komplexes System mit einer sehr grossen Anzahl von Akteuren und einer noch grösseren Anzahl an Variablen, welche sich nicht oder nur sehr schwer beeinflussen lassen. Entsprechend schwierig gestaltet sich die Erfassung dieses Systems in seiner ganzen Breite und Tiefe. Trotzdem haben sich einige Autoren an diese Herausforderung herangewagt. *Heinzmann* (2007)⁹ hat einen systemischen Ansatz gewählt, in welchem er versucht, alle Variablen mit einzubeziehen und mit

⁸ Heinzmann (2007), S. 5.

⁹ Vgl. Heinzmann (2007).

Hilfe einer Software verschiedene Szenarien zu simulieren. Aus Verbandssicht sind insbesondere die finanziellen Mittel und das Monitoring und Controlling von Bedeutung. Als wichtig stellte sich zudem die Gesamtbelastung der Athleten und die Sportfreundlichkeit des Bildungsangebotes heraus, welche beide aktiv durch den Verband beeinflusst werden können. Ebenfalls mit dem ganzheitlichen System befasst sich die Studie von *Emrich et al.* (2005), welche die deutsche Nachwuchsförderung untersuchten.¹⁰ Als dysfunktional hat sich in der Untersuchung unter anderem eine zu starke Verflechtung der im Fördersystem tätigen Organisationen und entsprechender Überlappung von Aufgaben und Zuständigkeiten erwiesen. Entgegen den Annahmen wirkt sich zudem frühes und intensives Training und eine frühe Spezialisierung nicht positiv auf den langfristigen Erfolg aus und auch dem ebenfalls beobachteten Konzentrationstendenz auf Ebene der Sportarten und Standorte und entsprechender Verlagerung der Ressourcen stehen die Autoren kritisch gegenüber.¹¹ Einige weitere Studien vergleichen die Nachwuchsfördersysteme verschiedener Länder miteinander¹² oder befassen sich mit spezifischen Landesprogrammen.¹³ Andere Modelle wie beispielsweise das SPLISS¹⁴ untersuchen das Nachwuchsfördersystem als einen Teil der gesamten Sportpolitik. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl an Publikationen, welche einzelne Aspekte wie Talent und Schule, Karriereverläufe, sport- resp. trainingswissenschaftliche oder psychologische Aspekte beinhalten. Auf diese Untersuchungen wird in den folgenden Kapiteln detailliert Bezug genommen. Obwohl die Studien unterschiedliche Aspekte in Betracht ziehen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln verfasst werden, sind sich alle in einem Punkt einig: Es besteht kein Konsens darüber, welches die Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung sind. Zwar werden einige Einflussfaktoren wie Vernetzung, Koordination, Trainerausbildung, Monitoring und Controlling und Professionalisierung in allen Studien als positiv beeinflussend betrachtet. Hingegen besteht kein Konsens über die Wirkung von der Höhe der finanziellen Ressourcen, den Leistungszentren oder sportwissenschaftlichen Aspekten wie dem Trainingsumfang oder die Spezialisierung. Sehr wenig untersucht wurden generell die Managementperspektive und folglich existieren keine gesicherten Erkenntnisse diesbezüglich. An diesem Punkt will die vorliegende Dissertation anknüpfen und einen Beitrag zur Schliessung dieser Forschungslücke leisten.

Dem Autor ist bewusst, dass eine ganzheitliche Betrachtungsweise und Extrahierung sämtlicher Erfolgsfaktoren aufgrund der hohen Komplexität praktisch unmöglich ist. Aus diesem

¹⁰ Vgl. Emrich, Güllich und Pitsch (2005).

¹¹ Für detailliertere Erläuterungen zu diesen zwei Studien, siehe Kapitel 3.1.

¹² Beispielhaft sollen hier allen voran die Arbeiten von Digel et al. genannt werden. Beispielsweise Digel, Fahrner und Utz (2005).

¹³ Beispielsweise Scheid, Eppinger und Adolph (2007).

¹⁴ SPLISS steht für „Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success“ und ist ein Konsortium von Wissenschaftlern mit dem Ziel, länderübergreifende Erfolgsfaktoren in der Sportpolitik zu erforschen. Das Projekt startete 2003 mit den Ländern Belgien, Niederlande und England und wird laufend erweitert. Vgl. De Bosscher et al. (2008); De Bosscher et al. (2006).

Grund soll der Untersuchungsgegenstand eingeschränkt und lediglich eine Partialanalyse durchgeführt werden. Der Fokus wird dabei auf die Nachwuchsförderung der Verbände gelegt, welche sich aufgrund ihrer hohen Bedeutung sowie ihrer relativ grossen Autonomie sehr gut als Untersuchungsobjekt eignen. Um eine minimale Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden lediglich Schweizer Verbände in die Analyse miteinbezogen. Die Untersuchung beschränkt sich zudem hauptsächlich auf den Bereich der Wirtschaftswissenschaften, wobei die Sportwissenschaft aufgrund ihrer Bedeutung in der Nachwuchsförderung nicht vollständig ausgeschlossen werden kann. Es sollen diesbezüglich insbesondere diejenigen Aspekte berücksichtigt werden, auf welche der Verband auf Ebene der Funktionäre Einfluss nehmen kann.

1.3 Ziel der Arbeit

Hauptziel der Arbeit ist, die Erfolgsfaktoren in der Nachwuchsförderung aus Verbandssicht zu identifizieren. Dabei sollen insbesondere verschiedene Strategien sowie Implementierungsformen im Prozess der Nachwuchsförderung untersucht werden. Dies umfasst ebenfalls Entscheidungen zur Struktur.

Auf Grundlage theoretischer Überlegungen sowie bisheriger Erkenntnisse aus den relevanten Teilgebieten soll ein Modell als Bezugsrahmen erstellt werden. Dieses soll die aus Verbandssicht relevanten Faktoren enthalten, für welche ein Einfluss auf den Verbandserfolg postuliert wird. Im Rahmen einer empirischen Studie wird anschliessend überprüft, ob die zuvor ausgearbeiteten forschungsleitenden Hypothesen realiter Bestand haben und sich die Faktoren als erfolgswirksam bestätigen. Dadurch sollen den Verbandsmanagern konkrete Hinweise gegeben werden, welchen Parameter besondere Beachtung geschenkt werden sollte, um in der Nachwuchsförderung erfolgreich zu sein. Zusätzlich soll die Verbandsarbeit in der Nachwuchsförderung in der Schweiz deskriptiv dargestellt werden, da dieser Bereich bisher nur wenig erforscht ist. Abschliessend sollen konkrete Handlungsempfehlungen für das Management der Nachwuchsförderung abgeleitet werden.

Die vorliegende Arbeit soll folglich sowohl den Kriterien der Wissenschaftlichkeit („Rigor“) wie der Praxisrelevanz („Relevance“) entsprechen. Die Ansicht einiger Autoren, dass zwischen diesen beiden Kriterien ein Trade-off besteht, wird vom Autor nicht geteilt.¹⁵ Vielmehr wird *Baumgarth, Eisend und Evanschitzky (2009)*¹⁶ gefolgt, welche den Standpunkt vertreten,

¹⁵ Vgl. beispielsweise Nicolai und Kieser (2002); Nicolai (2004).

¹⁶ Vgl. Baumgarth, Eisend und Evanschitzky (2009), S. 9.

dass gute Forschung beide Kriterien erfüllen kann und soll. Demnach soll die Arbeit folgende Merkmale erfüllen:

Rigour	Relevance
Konzeptionelle und begriffliche Angemessenheit	Erklärungsrelevanz
Methodische Strenge	Zielrelevanz
Empirische Evidenz	Operative Gültigkeit und Umsetzbarkeit
	Nichtoffensichtlichkeit
	Aktualität

Tabelle 1: Kriterien der Wissenschaftlichkeit und der Praxisrelevanz¹⁷

1.4 Vorgehensweise

Die Arbeit umfasst insgesamt fünf Teile, welche in 10 Kapitel und weiteren Unterkapiteln aufgeteilt sind. Im nachfolgenden zweiten Teil (Teil B) werden die Grundlagen der Untersuchung dargestellt. Dieser beinhaltet neben der Beschreibung der Organisation des Sports und insbesondere des Nachwuchsleistungssports in der Schweiz (Kapitel 2) eine Übersicht zu den Ergebnissen bisheriger Studien auf dem Gebiet der Nachwuchsförderung (Kapitel 3).

Teil C befasst sich mit dem zugrunde gelegten Modell. Dabei werden zuerst die erklärungsrelevanten Theorien (Kapitel 4) erläutert. Dabei handelt es sich um den Markt- und Ressourcenansatz (4.1), der Kontingenztheorie (4.2), der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie (4.3), der Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie (4.4) und verschiedenen Effektivitätsansätzen (4.5). Im nachfolgenden Kapitel 5 werden die im Modell verwendeten Zieldimensionen erläutert und anschliessend die jeweiligen Einflussfaktoren hergeleitet und Forschungshypothesen formuliert, welche die postulierten Wirkungsbeziehungen abbilden. Die Einflussfaktoren werden in die drei Bereiche *situative Faktoren* (5.2), strategische und strukturelle Faktoren (5.3) und Implementierung (5.4) unterteilt. Zusätzlich werden die Kontrollvariablen beschrieben und ebenfalls entsprechende Hypothesen formuliert. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einer zusammenfassenden Darstellung des Modells.

Teil D widmet sich der Methodik und der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In Kapitel 6 wird zuerst die Vorgehensweise (6.1), das Erhebungsdesign und den Fragebogaufbau (6.2) sowie methodische Grundlagen beschrieben (6.3). Im danach folgenden Kapitel 7 werden die empirischen Befunde präsentiert. Diese sind in zwei Teile gegliedert. Im ersten werden die Konstrukte zuerst hergeleitet und anschliessend deskriptiv beschrieben. Dadurch

¹⁷ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Baumgarth, Eisend und Evanschitzky (2009), S. 7 f.

können bereits erste Erkenntnisse zum Management der Talentförderung in Schweizer Sportverbänden generiert werden (7.1). Der zweite Teil untersucht anschliessend die Wirkungsbeziehungen zwischen den vier Bereichen des Modells und versucht, Erfolgsfaktoren zu extrahieren (7.2).

Der abschliessende Teil E fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen (Kapitel 8) und leitet daraus Implikationen für die Forschung (Kapitel 9) sowie für die Praxis (Kapitel 10) ab.

Aus Gründen eines besseren Leseflusses und einer klareren Darstellung wird in der vorliegenden Arbeit auf die Nennung beider Geschlechtsformen verzichtet. Stellvertretend für beide Geschlechter wird die männliche Form verwendet, worin jeweils auch die weibliche Form eingeschlossen ist.

B Grundlagen der Untersuchung

2 Sport in der Schweiz

2.1 Institutionen

Die Schweizer Sportlandschaft baut hauptsächlich auf vier Institutionen resp. Organisationsarten auf, welche sich einen Grossteil der Aufgaben und Kompetenzen teilen. Es handelt sich dabei von öffentlich-rechtlicher Seite um den Bund sowie die Kantone und Gemeinden und von privat-rechtlicher Seite um Swiss Olympic, Verbände und Vereine. Dazu kommen weitere Akteure wie Stiftungen, Sportanlagen, usw., welche an dieser Stelle nicht detailliert erläutert werden. Hinsichtlich der Nachwuchsförderung ist der privatrechtliche Bereich insbesondere für die sportliche Ausbildung der Athleten und der öffentlich-rechtliche Bereich für die schulische Ausbildung, angemessene Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Regelungen, Infrastruktur, Verteilung von Sport-Toto-Geldern) und weitere Leistungen (J+S, finanzielle Transfers) verantwortlich.¹⁸

2.1.1 Bundesamt für Sport (BASPO)

Das Bundesamt für Sport (BASPO) ist die Hauptinstitution des Bundes für den Bereich der Sportförderung. Seine Hauptaufgaben fallen hauptsächlich in den Bereich der allgemeinen Sport- und Bewegungsförderung, d.h. der Förderung des Breitensports. Die Eckpfeiler dabei sind das Programm „Jugend + Sport“ (J+S) und die direkten Bundesbeiträge an die nationalen Sportverbände. Weiter erlässt das BASPO auch die Rahmenvorschriften für Sport in der Schule und ist die bedeutendste Ausbildungsstätte des Bundes im Sport. Zudem betreibt das BASPO eigene Sportanlagen resp. nationale Leistungszentren in Magglingen und Tenero und fördert Sportanlagen von nationaler Bedeutung. Das BASPO ist zudem ein sportwissenschaftliches Kompetenzzentrum sowie eine Dokumentations- und Informationsstelle.¹⁹

Grundlage für das Handeln des BASPO bildet das sportpolitische Konzept²⁰ mit den allgemeinen Schwerpunktbereichen und Hauptzielen Gesundheit (Sport- und Bewegungsförderung), Bildung (Bildung und Forschung), Leistung (Spitzensport), Wirtschaft und Nachhaltigkeit. Als Hauptträger des Schweizer Sports werden jedoch die Vereine und Verbände sowie die Schulen und Hochschulen gesehen. Das sportpolitische Konzept wurde im Jahre 2005

¹⁸ Vgl. Lamprecht und Stamm (2005), S. 4.

¹⁹ Vgl. Bundesamt für Sport (2007b), S. 3; Nathani et al. (2008), S. 10.

²⁰ Vgl. Bundesamt für Sport (2000).

überprüft und ein weiterer Massnahmenkatalog²¹ für die Jahre 2007 – 2010 beschlossen, welcher sich jedoch an die grundlegende Ausrichtung des ursprünglichen Konzepts hält.²²

Die Nachwuchsförderung betreffend ist J+S das Hauptprogramm des BASPO, welches zusammen mit den Kantonen geführt wird. Die Leistungen richten sich dabei an Jugendliche im Alter zwischen 10 und 20 Jahren und mit J+S Kids seit 2008 auch an 5- bis 10-jährige. Die Förderung durch J+S besteht hauptsächlich aus den Elementen finanzielle Unterstützung, Organisation von Aus- und Weiterbildung und Bereitstellung von Lehrunterlagen und Leihmaterial. In dieser Weise unterstützt J+S jährlich über 50'000 Kurse und Lager mit rund 550'000 Teilnehmenden und bildet rund 12'000 Leiter aus. J+S ist in verschiedene Nutzergruppen aufgeteilt, wobei für die vorliegende Arbeit insbesondere die Nutzergruppe 7 (J+S Kurse der Nachwuchsförderung der Sportverbände) von Interesse ist. In dieser Gruppe wurden im Jahr 2009 knapp CHF 5,9 Mio. ausgeschüttet.²³ Die restlichen rund CHF 64 Mio. fliessen vorwiegend in den Breitensport.²⁴

2.1.2 Kantone und Gemeinden

Da es sich bei der Sportförderung um eine parallele Bundeskompetenz handelt, können Bund und Kantone gleichzeitig und unabhängig voneinander tätig sein.²⁵ Verschiedene Kantone verfügen deshalb bereits über eigene gesetzliche Grundlagen und Sportkonzepte und sind darum bemüht, Strukturen zur optimalen Kombination von Ausbildung und Leistungssport zu schaffen, Infrastruktur bereitzustellen oder Vereine, Trainingsstützpunkte oder Athleten direkt zu unterstützen. Die massgebenden Institutionen auf Kantonsebene sind dabei die kantonalen Sportämter, welche beratende Funktionen ausüben, die Gelder aus dem Lotteriefonds verteilen, Veranstaltungen sowie Aus- und Weiterbildungen im Rahmen von J+S organisieren oder Sportmaterial verleihen.²⁶ Die Leiter der kantonalen Sportämter bilden die Konferenz der kantonalen Sportbeauftragten (KKS), welche eine Fachkonferenz der Schweizer Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) darstellt. Die KKS ist für die Vertretung der Kantonsinteressen gegenüber dem Bund und insbesondere der Sportinteressen in der Bildungspolitik, Forschung und Lehre sowie in Fragen der Gesundheit und Prävention verantwortlich.²⁷ Zusätzlich bildet sie das Bindeglied zwischen den verschiedenen Instanzen der Sportförderung auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene.²⁸ Eine weitere Instanz

²¹ Vgl. Bundesamt für Sport (2007a).

²² Vgl. Sportobs (2011).

²³ Vgl. Jugend und Sport (2011).

²⁴ Vgl. Wolf (2011), S. 3.

²⁵ Vgl. Widmer Dreifuss (2002), S. 17; Häfelin und Haller (2008), S. 315.

²⁶ Vgl. Stöckli (2007), S. 32 ff; Nathani et al. (2008), S. 10.

²⁷ Vgl. Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2011); Heinzmann (2007), S. 155.

²⁸ Vgl. Heinzmann (2007), S. 155.

stellt das Netzwerk kantonalen Beauftragter (NKB) dar. Die einzelnen kantonalen Beauftragten für die Nachwuchsförderung bilden Anlaufstellen, welche verschiedene Anliegen insbesondere hinsichtlich der Zusammenarbeit von Sportverbänden und -vereinen mit dem kantonalen Bildungssystem unterstützen und koordinieren.²⁹

In den Gemeinden beschränkt sich die Sportförderung grösstenteils auf die Bereitstellung von Infrastrukturleistungen und die Unterstützung der lokalen Vereine.³⁰ Der Einfluss auf die leistungsorientierte Nachwuchsförderung dürfte jedoch sehr klein sein.

Die öffentliche Hand unterstützt die Vereine mit jährlich rund CHF 58 Mio., wovon knapp CHF 38 Mio. aus dem J+S-Programm stammen. Die indirekten Subventionen durch die nicht kostendeckende Bereitstellung von Sportanlagen sind dabei jedoch nicht mitgerechnet und lassen sich nicht genau beziffern.³¹

2.1.3 Swiss Olympic Association (SOA)

Swiss Olympic ist der Dachverband der Schweizer Sportverbände und vertritt sowohl die olympischen wie auch die nicht-olympischen Sportarten. Zu seinen Hauptaufgaben gehören die Verankerung des Sports in der Gesellschaft, die Motivation der Bevölkerung zur regelmässigen sportlichen Betätigung, die Förderung des international ausgerichteten Leistungssports, die Vertretung der Interessen des privatrechtlichen Sports in der Schweiz, die Unterstützung und Koordination der Tätigkeiten der Mitgliedverbände und die Unterstützung und Förderung der olympischen Bewegung. Swiss Olympic zählt 82 Mitgliedverbände, welche wiederum über rund 23'000 Vereine mit 1.5 Mio. Mitgliedern zählen.³² Die jährlichen Einnahmen von Swiss Olympic belaufen sich auf rund CHF 40 Mio., wovon die wichtigsten Einnahmequellen die Sport-Toto-Gesellschaft und die Sporthilfe sowie die Sportförderung des Bundes sind. Als wichtige Schaltstelle für die Verteilung der Fördermittel gibt Swiss Olympic rund 45% seiner Einnahmen an die nationalen Verbände weiter.³³

Hinsichtlich der Nachwuchsförderung ist vor allem die Koordinationsstelle „Swiss Olympic Talents“ von Bedeutung, welche zusammen mit dem BASPO geführt wird.³⁴ Weitere Partner sind Sportverbände und -vereine, die Sporthilfe sowie Kantone und Gemeinden. Verwaltungstechnisch ist „Swiss Olympic Talents“ in die Strukturen von Swiss Olympic integriert. Die Hauptaufgaben dieser Koordinationsstelle sind neben der Entdeckung und gezielten

²⁹ Vgl. Heinzmann (2007), S. 156.

³⁰ Vgl. Stöckli (2007), S. 60 ff; Nathani et al. (2008), S. 10.

³¹ Vgl. Nathani et al. (2008), S. 11.

³² Vgl. Swiss Olympic (2011).

³³ Vgl. Nathani et al. (2008), S. 11.

³⁴ Vgl. Heinzmann (2007), S. 36 f.

Förderung von jungen Talenten die Vergabe von Label an sportfreundliche Bildungsangebote, die Vergabe von Talent Cards, die Koordination und Unterstützung von Talent-Eye Projekten, die Koordination der Förderkonzepte der Sportverbände, Sport Scholarships, die Bereitstellung von speziellen Instrumenten (beispielsweise das Talentselektionstool „PISTE“), die J+S Nachwuchsförderung sowie die Präventionskampagne „cool & clean“.³⁵ Basis der Arbeit von „Swiss Olympic Talents“ bilden die folgenden „12 Bausteine zum Erfolg“, welche ebenfalls die Grundlage für die Erstellung der Nachwuchsförderkonzepte der Verbände bilden:

1. Bewegungsfreundliches Umfeld
2. Spitzensport und Schule
3. Talentsichtung, Talentselektion und Talentförderung
4. Trainer: Aus- und Fortbildung
5. Soziale Betreuung: Karriereplanung
6. Medizinische, therapeutische, sozialpädagogische und psychologische Beratung und Betreuung
7. Regionalisierung und Regionalzentren
8. Kadersysteme: Struktur des langfristigen Trainingsaufbaus
9. Wettkampfsysteme: Rolle der Wettkämpfe
10. Langfristige Trainingsplanung, Trainingsanalyse und Trainingssteuerung
11. Kritische Reflexion und wissenschaftliche Forschung
12. Finanzierung: Förderungsmassnahmen

Abbildung 2: Die 12 Bausteine zum Erfolg³⁶

2.1.4 Sportverbände

Verbände sind „mitgliedschaftlich strukturierte NPO in der Rechtsform des Vereins“³⁷. Es handelt sich um formale und dauerhafte Zusammenschlüsse von Personen und/oder Organisationen, welche dieselben Interessen, Bestrebungen und/oder Aufgaben verfolgen.³⁸ Sie sorgen für die Koordination der Sportvereine und die übergreifende Organisation des Sports und stellen verschiedene Leistungen wie administrative Funktionen, die Ausarbeitung und Weiterentwicklung von sportlichen Regeln und Richtlinien, die Organisation und Durchführung von Wettkämpfen oder anderen Sportveranstaltungen oder Lobbying-Aktivitäten her.³⁹ Zu ihren Mitgliedern zählen sowohl natürliche Personen wie auch institutionelle Körperschaften (Regionalverbände, Vereine) meist ähnlicher Sportarten.

³⁵ Vgl. Swiss Olympic Talents (Hrsg.) (2004); Heinzmann (2007), S. 153 f.

³⁶ Vgl. Zahner und Babst (1999).

³⁷ Purtschert et al. (2005), S. 78.

³⁸ Vgl. Purtschert et al. (2005), S. 78 f.

³⁹ Vgl. Nathani et al. (2008), S. 8.

Auf nationaler Ebene existieren in der Schweiz mehr als 100 Sportverbände, wobei 82 dem nationalen Dachverband Swiss Olympic angeschlossen sind.⁴⁰ Ihre Mitgliederzahl variiert zwischen 100 (Amateurringerverband) und 450'000 (Fussballverband) natürlichen Personen resp. über 3500 (Schiesssportverband) institutionellen Mitgliedern.⁴¹ Die nationalen Sportverbände nahmen im Jahr 2005 rund 218 Mio. CHF ein, wovon gut ein Drittel von privaten Haushalten (in Form von Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Eintrittskarten und Teilnahmegebühren) und ein Viertel aus Werbe- und Sponsoringverträgen sowie aus dem Verkauf von Übertragungsrechten stammt. Weitere wichtige Einnahmequellen sind die bereits angesprochenen Beiträge von Swiss Olympic, der öffentlichen Hand und der Lotto-Toto-Gesellschaften.⁴²

Verbände leisten einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von jungen Sportlern. Während Swiss Olympic Talents zwar um die Errichtung der geeigneten Rahmenbedingungen bemüht ist und durch die Talent Cards auch Athleten direkt unterstützt, sind schliesslich die Verbände für die Implementierung verantwortlich. So sind die Verbände – innerhalb der vorgegebenen Richtlinien – relativ autonom in der Ausgestaltung der Nachwuchsförderung und können diese den sportart- oder verbandsspezifischen Gegebenheiten anpassen. Sportverbände haben die Hauptverantwortung in der Talentsichtung, der Zusammenstellung der Kader sowie der Bereitstellung der meisten Unterstützungsleistungen (UL). Eine Zusammenarbeit mit Bund, Kantonen und Swiss Olympic Talents ist dabei unerlässlich, da vor allem kleinere Verbände nicht alle Leistungen selber bereitstellen können oder in der jetzigen Aufgabenteilung nicht dafür verantwortlich sind (beispielsweise die Trainerausbildung oder die sportmedizinischen Tests).

2.1.5 Vereine

Die ungefähr 23'000 Vereine⁴³ mit rund 2.8 Mio. Mitgliedern⁴⁴ und 750'000 Kinder und Jugendliche⁴⁵ im Alter zwischen 5 bis 20 Jahren bilden die Basis im Schweizer Sport und sind vor allem auf der Ebene des Breitensports tätig. Sie erfüllen wichtige Funktionen im Bereich der Gesundheit, Jugendarbeit oder der sozialen Integration.⁴⁶ Mit einem Einnahmetotal von

⁴⁰ Vgl. Nathani et al. (2008), S. 8.

⁴¹ Vgl. Swiss Olympic (2009b).

⁴² Vgl. Nathani et al. (2008), S. 11f.

⁴³ Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 49 f. Die statistische Erhebung des Dritten Sektors in der Schweiz weist rund 35'000 Vereine aus, darin sind jedoch ebenfalls die Freizeitvereine enthalten. Vgl. Helmig et al. (2010a), S. 175.

⁴⁴ Die Zahl der Aktivmitgliedschaften liegt bei rund 2 Mio., ohne Doppelzählungen bei 1.5 Mio. Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 49 f.

⁴⁵ Vgl. Swiss Olympic (2010b).

⁴⁶ Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 29 f.

jährlich rund CHF 1'100 Mio. sind sie zudem ein wirtschaftlich bedeutsamer Akteur.⁴⁷ Nicht mitberechnet ist jedoch die ganze freiwillige und ehrenamtliche Arbeit, welche nach wie vor das Fundament des Vereinsports darstellt.⁴⁸ Die Vereine untereinander sind jedoch sehr heterogen, so dass kaum vom *typischen* Sportverein gesprochen werden kann. So lässt sich ein professionalisierter Grossclub mit eigenem Fitnesscenter nur schwerlich mit einem Dorfverein mit Minibudget und einigen wenigen Mitgliedern vergleichen.⁴⁹ Auch wenn dem Sportverein in letzter Zeit häufig unterstellt wird, sich in einer Krise zu befinden, konnte dies bislang empirisch nicht bestätigt werden.⁵⁰ Im Gegenteil, dem Sportverein wird sogar eine hohe Krisenresistenz zugesprochen und er wird eher als Hoffnungsträger denn als Auslaufmodell angesehen.⁵¹

Bezüglich des Nachwuchsleistungssports sind die Vereine diejenigen Institutionen, welche zusammen mit den Schulen über den grössten Talentsichtungspool verfügen. So sind schätzungsweise mehr als die Hälfte aller 11- bis 20-jährigen in einem Sportverein aktiv.⁵² Weiter ist der Sportverein diejenige Institution, in welcher die Athleten aus sportlicher Sicht am meisten Zeit verbringen und welche das „sportliche Zuhause“ darstellt.⁵³ Der Verein ist für die Grundausbildung verantwortlich und beeinflusst dadurch oftmals bereits im Kindesalter den späteren Karriereverlauf der Sportler. Zusätzlich sind die Vereine oftmals auch für die erste Phase der Talentsichtung verantwortlich. Diesbezüglich ist bereits eine enge Zusammenarbeit mit den (Regional-)verbänden wünschenswert. Doch auch zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt in der Karriere eines Nachwuchssportlers spielt der Verein eine wichtige Rolle, da in vielen Sportarten ein Grossteil der Trainings nach wie vor im Verein stattfindet und diese insbesondere in den Mannschaftssportarten in einigen Sportarten mehr Geld in die Nachwuchsförderung investieren als die entsprechenden Verbände. Die Nachwuchsförderung der Verbände wird deshalb teilweise sogar „nur“ als wichtige Ergänzung zu derjenigen der Vereine angesehen.⁵⁴

⁴⁷ Davon fallen jedoch alleine rund 310 Mio. CHF auf die 51 Clubs der Swiss Football League und der Eishockey-Nationalliga sowie rund 130 Mio. auf die Golfclubs. Vgl. Nathani et al. (2008), S. 9 f.

⁴⁸ Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 115 ff.

⁴⁹ Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 36.

⁵⁰ In der Schweiz konnte in den letzten Jahren zwar ein Rückgang an Vereinsmitgliedschaften beobachtet werden, dies war jedoch darauf zurückzuführen, dass die obligatorische Mitgliedschaft in Schiesssportvereinen im Zusammenhang mit der obligatorischen Schiesspflicht aufgehoben und neue Zählweisen eingeführt wurden. So ist zwar eine Stagnation in den Vereinsmitgliedschaften zu beobachten, diese geschieht jedoch auf einem hohen Niveau. Vgl. Sportobs (2011); Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 36, S. 111 f.

⁵¹ Vgl. Nagel, Conzelmann und Gabler (2004) und Heinemann und Schubert (1994), zitiert in Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 34.

⁵² Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 119.

⁵³ Vgl. Heinzmann (2007), S. 150.

⁵⁴ Vgl. Riedl und Cachay (2002), S. 241 ff.

Die Sportvereine ohne die finanzstarken Ligacclubs finanzieren sich zu einem Grossteil aus Mitgliederbeiträgen. Weitere wichtige Einnahmequellen sind Erträge aus der Gastronomie und Festwirtschaft sowie Einnahmen als Gegenleistung für Werbung und Sponsoring.⁵⁵

2.2 Finanzierung

Die wichtigsten finanziellen Eckpunkte wurden bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt. Die folgende Abbildung von *Nathani et al.* (2008) stellt die komplexe Finanzierungsstruktur im Schweizer Sport noch einmal in einer übersichtlichen Form dar.

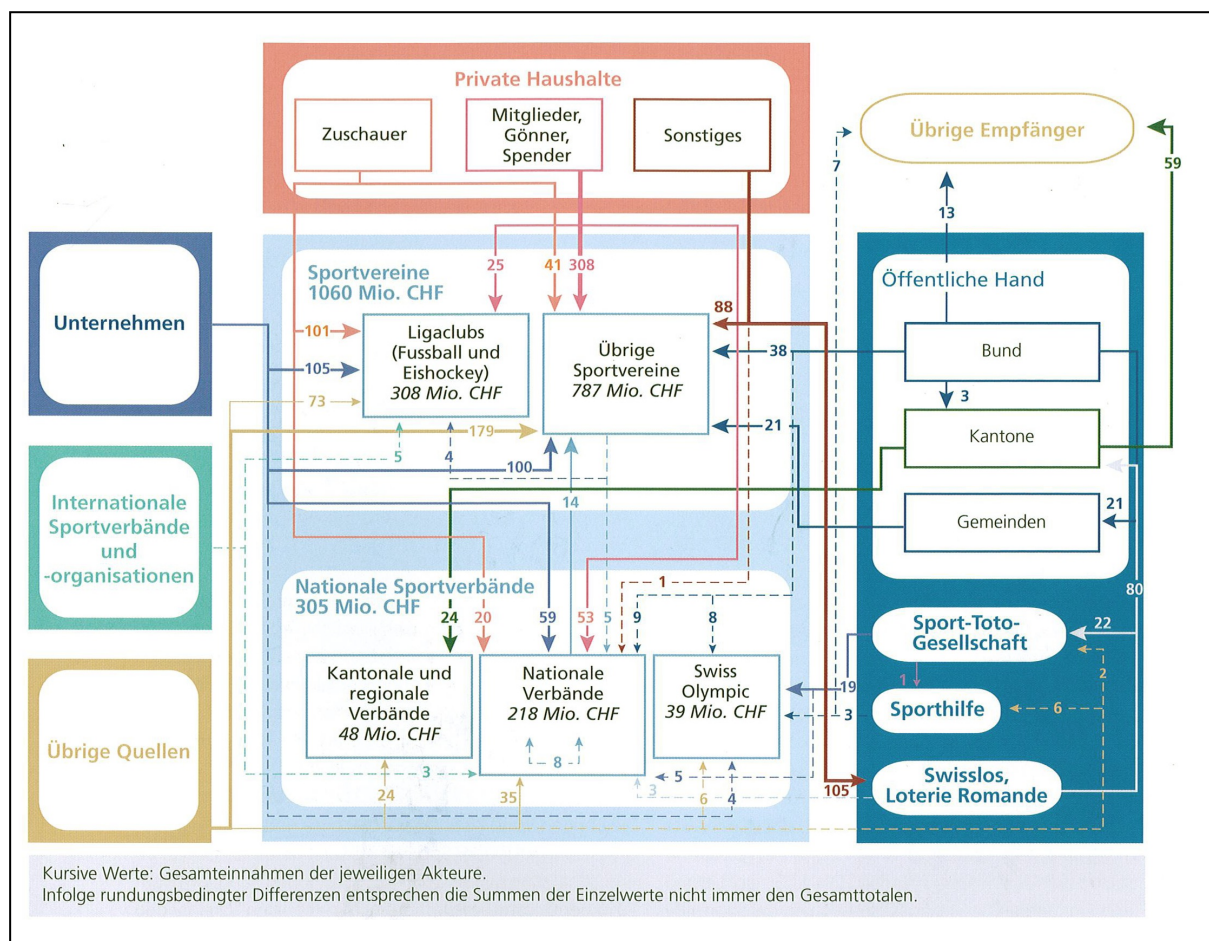


Abbildung 3: Einnahmen der Sportvereine, der regionalen und nationalen Sportverbände sowie Mittelflüsse im Jahr 2005 (in Mio. CHF)⁵⁶

Die Finanzierungsströme in der *Nachwuchsförderung* oder gar im *Nachwuchsleistungssport* lassen sich nur schwer beziffern, da meistens nur die globalen Zusprüche, beispielsweise an die Sportvereine, bekannt sind und eine weitere Aufteilung in die einzelnen Bereiche nicht

⁵⁵ Vgl. Nathani et al. (2008), S. 9 ff.

⁵⁶ Nathani et al. (2008), S. 11.

möglich ist. Zudem kommen Leistungen im Bereich der Infrastruktur sowohl dem Nachwuchs wie auch allen übrigen Sportlern zu Gute und sind deshalb nur schwer direkt zuzuordnen. Weiter sind viele Zahlungsströme nicht bekannt, da diese in keiner Statistik erfasst werden. Typisches Beispiel dafür sind Kosten, welche von den Eltern übernommen werden oder die ehrenamtliche und freiwillige Arbeit. Letztere wird in der Schweiz für den Bereich des Sports auf jährlich CHF 1.5 - 2 Mrd. geschätzt.⁵⁷ Im vorliegenden Kapitel soll trotzdem versucht werden, die einzelnen bekannten Zahlungsströme zu eruieren. Eine detaillierte und ganzheitliche Evaluation würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit überschreiten.

Das Bundesamt für Sport hatte im Jahr 2006 Ausgaben von CHF 125.2 Mio., wovon CHF 56.34 Mio. – was 45% der Gesamtausgaben entsprechen – J+S Entschädigungen darstellten. Die weiteren für die Nachwuchsförderung relevanten Ausgabenposten bilden die Subventionen an Verbände und andere Organisationen (CHF 6.3 Mio.) sowie Beiträge an die Kantone (CHF 2.5 Mio.).⁵⁸

Swiss Olympic hat im Jahr 2007 über CHF 3.5 Mio. in den Nachwuchssport investiert. Hinzu kommen Sport Scholarships, welche in der Höhe von insgesamt CHF 335'000 ausgeschüttet wurden. An die Verbände wurden für die Nachwuchsförderung zusätzlich CHF 2.6 Mio. an Bundesbeiträgen weitergeleitet und für die nationale Lenkungsstelle Swiss Olympic Talents CHF 746'000 aufgewendet.⁵⁹

Die Stiftung Schweizer Sporthilfe schüttete im Jahr 2008 insgesamt über CHF 2.3 Mio. für die Nachwuchsförderung aus, wovon CHF 1.5 Mio. an die Schweizer Sportverbände flossen.⁶⁰ Eine ähnliche Institution stellen die Lotteriegesellschaften und insbesondere die Sport-Toto-Gesellschaft dar. Diese schüttete im Jahr 2008 CHF 24.3 Mio. an Swiss Olympic, CHF 1 Mio. an die Schweizer Sporthilfe und CHF 4.3 Mio. direkt an den Fussball- resp. CHF 2.1 Mio. an den Eishockeyverband aus.⁶¹ Wie viel davon in den Nachwuchssport floss, ist leider nicht bekannt.

Die Sportverbände selbst investieren hohe Summen in die Nachwuchsförderung, wobei sich auch hier ein sehr heterogenes Bild zeigt. Eine Umfrage von *Lamprecht et al.* (2005) ergab, dass die Ausgaben für die Nachwuchsförderung im Durchschnitt bei 8.8% der Totalausgaben der Verbände lagen.⁶² Heruntergebrochen auf den einzelnen Kaderathleten entstehen

⁵⁷ Vgl. Lamprecht und Stamm (2002), S. 55; Remund (2006), S. 8.

⁵⁸ Vgl. Sportobs (2011).

⁵⁹ Vgl. Swiss Olympic (2009a), S. 13.

⁶⁰ Vgl. Stiftung Schweizer Sporthilfe (2009), S. 2.

⁶¹ Vgl. Sport Toto Gesellschaft (2009), S. 10.

⁶² Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 61.

beispielsweise beim Schweizerischen Turnverband jährliche Kosten von rund CHF 24'000. In vergleichsweise teuren Sportarten wie dem Skisport dürften diese Beträge noch deutlich höher liegen.⁶³

2.3 Ausgewählte Förderprogramme

2.3.1 Talent Cards

Ein direktes Fördermittel von Swiss Olympic bilden die Swiss Olympic Talent Cards, welche an hoffnungsvolle Nachwuchssportler vergeben werden. Diese sind unterteilt in Talent Card International, National und Regional. Karteninhaber profitieren von speziellen Konditionen und Vergünstigungen, lösen zusätzliche J+S Zahlungsströme aus, erhalten Zugang zu den Förderplätzen an den Swiss Olympic Sport und Partner Schools und können vom Patenschaftsprojekt der Sporthilfe profitieren. Weiter dient das Kartensystem auch dazu, den Kantonen und Gemeinden aufzuzeigen, welche Athleten in Verbandsförderprogrammen erfasst sind und weiterer gezielter Unterstützung bedürfen. Der Kartenantrag erfolgt über die Verbände, die Athleten müssen jedoch je nach Kategorie bestimmte Leistungskriterien erfüllen, um überhaupt berechtigt zu sein. Weiter werden die Karten nur an Verbände vergeben, welche über ein Nachwuchskonzept verfügen.⁶⁴ Im Jahr 2009 erhielten rund 2'500 Athleten eine nationale und 4'000 eine regionale Karte. Weitere 6'000 Nachwuchssportler haben den Status eines lokalen Talents, bei welchem jedoch keine Karte vergeben wird. Aus Sicht von Swiss Olympic gilt in der Schweiz nur förderungswürdig, wer zu diesen 12'500 offiziell anerkannten Talenten gehört.⁶⁵

2.3.2 Talent Eye

Talent Eye umfasst mehrere Projekte, welche zum Ziel haben, durch den Aufbau von sportartübergreifenden, kantonalen Stützpunkten zur leistungsorientierten Förderung begabter Kinder beizutragen. Dies geschieht beispielsweise durch ein zusätzliches, von qualifizierten Sportlehrern durchgeführtes Training oder dem Vorstellen verschiedener Sportarten. Der Hauptfokus liegt dabei auf dem Aufbau breiter motorischer Fertigkeiten. Anvisiert werden hauptsächlich Kinder im Alter zwischen sechs und acht Jahren. Das Programm wurde im

⁶³ Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 13 f.

⁶⁴ Vgl. Swiss Olympic (2011).

⁶⁵ Vgl. Swiss Olympic (2010a), S. 4 ff.

Jahr 2004 in Basel als Pilotprojekt gestartet und wird mittlerweile in mehreren Kantonen im Rahmen des Schulsports durchgeführt.⁶⁶

2.3.3 Patenschaften der Sporthilfe

Die Stiftung Sporthilfe bietet Privatpersonen die Möglichkeit, einen Nachwuchssportler direkt finanziell zu unterstützen. Diese Patenschaften dauern jeweils ein Jahr und kosten CHF 2'500, wobei der Athlet CHF 2'000 erhält.⁶⁷ Die Patenschaft stellt jedoch kein Individualsponsoring dar, d.h. dass der Pate damit keine kommerziellen Ziele verfolgen darf und über keine Rechte, beispielsweise Bilder des Athleten, verfügt. Im Jahr 2009 wurden in 216 Patenschaften insgesamt rund CHF 430'000 ausbezahlt. Für eine Patenschaft können sich lediglich Athleten bewerben, welche über eine Talent Card National oder International verfügen.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Talent Eye Basel (2011); Talent Eye Bern (2011); Talent Eye Basel (2011).

⁶⁷ Von den restlichen CHF 500 fliessen 300 CHF in die allgemeine Sporthilfe-Mittelvergabe und CHF 200 in die Administration und Kommunikation des Projekts Patenschaften.

⁶⁸ Vgl. Sporthilfe (2011).

3 Ergebnisse bisheriger empirischer Untersuchungen

Es existieren nur wenige Studien, welche die Nachwuchsförderung als System und insbesondere aus Verbandssicht untersuchen. Auch eine klassische empirische Erfolgsfaktorenforschung wurde zu dieser Thematik bisher noch nicht durchgeführt. Im Folgenden sollen diejenigen empirischen Studien vorgestellt werden, welche sich mit der Nachwuchsförderung als System oder auch nur mit einzelnen Teilbereichen der Nachwuchsförderung wie der Talentselektion, der Schule oder trainingswissenschaftlichen Aspekten befassen. Dabei werden lediglich diejenigen Studien berücksichtigt, welche für das Management relevante Implikationen beinhalten. Als erstes werden Untersuchungen zum Nachwuchsfördersystem in der Schweiz betrachtet. Dies soll zu einem besseren Verständnis des Schweizer Systems führen und die Spezifitäten aufzeigen. Bei zwei der drei Studien handelt es sich zudem um deskriptive Studien, welche auf bestehende Defizite, aber auch auf vermutete Einflussfaktoren hinweisen. Im darauf folgenden Kapitel werden Studien zusammenfassend präsentiert, welche sich mit dem Nachwuchsfördersystem anderer Länder befassen und die Unterschiede im internationalen Vergleich aufzeigen. Abschliessend werden Erkenntnisse aus Studien zusammengefasst, welche die Frage nach den Einflussfaktoren in der Nachwuchsförderung behandeln. Dabei werden nicht mehr ganze Systeme, sondern einzelne Teilgebiete untersucht, welche jedoch Implikationen auf die Managemententscheidungen im Verband haben. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Verständlichkeit wird dieses Kapitel nicht mehr nach Studien, sondern nach Themengebiet gegliedert.

3.1 Studien zum Schweizer System der Talentförderung

Eine erste Studie, welche sich explizit mit dem Schweizer System der Nachwuchsförderung befasst, stammt vom *Psychologischen Institut der Universität Bern* im Auftrag von und in Zusammenarbeit mit *Swiss Olympic Talents* (2003).⁶⁹ Untersucht wurden lediglich diejenigen 33 Verbände, welche zum Zeitpunkt der Erhebung bereits über eine systematische Nachwuchsförderung verfügten. Ziel der Studie war, ein praxisnahes Abbild der damaligen Situation zu erhalten, welches als Basis für die Weiterentwicklung der sportlichen Nachwuchsförderung in der Schweiz dienen sollte. Die wichtigsten Erkenntnisse werden nachfolgend aufgelistet:

⁶⁹ Vgl. *Swiss Olympic Talents* (2003).

- Die meisten Verbände verfügen über eine für den Nachwuchsbereich verantwortliche Person, welche in den meisten Fällen gut ausgebildet ist.
- Ein Teil der Trainer im Nachwuchsbereich arbeitet ehrenamtlich oder auf Teilzeitbasis. Diese Anstellungen sind nur schwach formalisiert.
- Tendenziell versuchen mehr und mehr Sportarten, ihre Talenterfassung altersmässig nach unten zu verschieben oder sich zumindest um eine frühere Bindung zu bemühen.
- Der Drop-out, welcher schwergewichtig im Alter zwischen 17 und 18 Jahren liegt, wird als nicht dramatisch beurteilt und hauptsächlich der dualen Belastung zugeschrieben. Dementsprechend existiert auch der Wunsch nach einem verbesserten öffentlichen schulischen Angebot für Nachwuchsleistungssportler.
- Ein weiteres Bedürfnis der Verbände stellen zusätzliche finanzielle Mittel dar, um weitere qualifizierte Nachwuchstrainer einzustellen. Von einigen Verbänden wird auch die Infrastruktursituation als verbesserungswürdig aufgeführt.
- Der Hauptteil der Schulgeldkosten muss von den Eltern getragen werden. Dies führt oftmals dazu, dass die Athleten normale Schulen besuchen müssen und so einer enormen Gesamtbelastung ausgesetzt sind.

Folglich sind laut den Autoren Massnahmen, welche die oben genannten Defizite beheben, anzustreben.

Ebenfalls die Schweizer Nachwuchsförderung untersucht haben *Lamprecht* und *Stamm* (2005), welche die Erkenntnisse der *Sonderkonferenz Nachwuchsförderung 2005* zusammentrugen und auswerteten.⁷⁰ Die Konferenz wurde in erster Linie von Praktikern besucht und stellte eine Art Standortbestimmung der Nachwuchsförderung in der Schweiz dar. In einem ersten Schritt wurden die Problembereiche identifiziert und diskutiert. Als solche angesehen werden der ungenügende Stellenwert des Spitzensports und die daraus resultierende mangelhafte Leistungsbereitschaft der Athleten, die schwierige Koordination und Durchsetzung übergeordneter Strategien aufgrund des föderalistischen Systems, fehlende finanzielle Ressourcen, Defizite auf der Ebene des Schulsports sowie Defizite von spitzensportfreundlichen Schul- und Berufsbildungsangeboten. Ebenfalls verbesserungswürdig werden folgende Punkte gesehen: Das Ersetzen des „Prinzip Zufall“ durch eine systematische Talenterkennung und -selektion, der Übergang vom Nachwuchs zur Elite, die Betreuung der Eltern, die (fehlenden) NWF-Konzepte, die ungenügende Trainerausbildung und die

⁷⁰ Vgl. Lamprecht und Stamm (2005).

unzureichende soziale und pädagogische Kompetenz sowie die Probleme bei der Traineranstellung und dem Aufbau von Stützpunkten und Leistungszentren. Um diese Probleme anzugehen, wurden fünf Anträge gestellt, welche zu einer Verbesserung der Situation führen sollen:

- Verbesserte finanzielle Unterstützung der Sportverbände für die Anstellung von Trainern
- Schaffung von Anerkennungs-Label für leistungssportfreundliche Betriebe
- Schulgeldfreizügigkeit für Nachwuchstalente
- Aufbau von Trainingsstützpunkten und Leistungszentren
- Reduzierte Preise für die Anlagebenutzung⁷¹

Ergänzend dazu wurde festgestellt, dass die Nachwuchsförderung sowohl bei der Förderung der Talente wie auch bei der Implementierung von entsprechenden Systemen und Massnahmen Zeit braucht. Zudem muss die Information und Kommunikation als zentrale Ressource anerkannt und die wissenschaftliche Einbettung und Begleitung verbessert werden.

Viele der in den zwei vorhergehenden Untersuchungen kritisierten Punkte konnten in der Zwischenzeit angegangen werden, wie die Evaluation des Berichts zu den Umsetzungsmassnahmen 2003 bis 2006 des sportpolitischen Konzepts gezeigt hat. So wurden spezielle Bildungsangebote und Scholarships geschaffen, die Erstellung von NWF-Konzepten in den Verbänden gefördert und die Talenterfassung systematisiert. Dadurch entstanden jedoch neue Probleme. So bekunden einige Verbände offensichtlich Mühe, zusätzliche Trainingsangebote für diejenigen Athleten aufzubauen, welche von verbesserten schulischen Rahmenbedingungen profitieren können.⁷²

Den wichtigsten rein wissenschaftlichen Beitrag im Bereich Nachwuchsförderung in der Schweiz stellt die Dissertation von *Heinzmann* (2007)⁷³ dar, in welcher die Nachwuchsförderung aus systemtheoretischer Sicht untersucht wird. Dabei wird das Ziel verfolgt, möglichst alle relevanten Variablen mit in die Gesamtbetrachtung einzubeziehen. Anhand von Gruppenworkshops mit Experten wurden insgesamt 22 Variablen identifiziert, welche als systemrelevant und zentral eingestuft und anhand von Regelkreisen dargestellt werden. Mit Hilfe von Einflussmatrizen werden die Variablen analysiert sowie mit der Software „system tools“

⁷¹ Einige dieser Forderungen wurden in der Zwischenzeit bereits umgesetzt. So hat Swiss Olympic beispielsweise eine Vignette für leistungssportfreundliche Lehrbetriebe eingeführt und diverse Verbände arbeiten mit Leistungszentren. Swiss Olympic (2011).

⁷² Vgl. Bundesamt für Sport (2007a), S. 15 f.

⁷³ Vgl. Heinzmann (2007).

simuliert und ausgewertet. Folgende Auflistung zeigt die zentralen Ergebnisse der Auswertung:⁷⁴

- Das System der Nachwuchsförderung ist als relativ träge zu charakterisieren.
- Viele Akteure in der Nachwuchsförderung fokussieren sich lediglich auf die Umsetzung einzelner Massnahmen.
- Bei der Implementierung vieler Massnahmen fehlt oftmals die notwendige Sensibilität für Rückkoppelungsmechanismen.
- Wichtige Faktoren zur Verbesserung der Nachwuchsförderung lassen sich durch die Akteure nicht direkt oder unmittelbar steuern.
- Viele Rahmenbedingungen in der Nachwuchsförderung sind gegeben und in keiner Form beeinflussbar.
- Der sportliche Erfolg in der Nachwuchsförderung steht eher zu wenig im Vordergrund.
- Die positiven Auswirkungen zusätzlicher finanzieller Ressourcen werden vielfach überschätzt.
- Verbände und Vereine als hauptverantwortliche Akteure in der Nachwuchsförderung sehen sich mit zu vielen Aufgaben konfrontiert.
- Instrumente zur Kommunikation und Koordination zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Institutionen sind lediglich beschränkt vorhanden.
- Die Nachwuchsförderung ist ein komplexes, von den jeweiligen Akteuren nur partiell und dadurch begrenzt steuerbares System.

Als zentrale Schlüsselvariablen identifiziert Heinzmann die Förderbereitschaft und Fördermöglichkeit der Eltern, die Gesamtbelastung der Nachwuchsathleten, die Qualität der Trainingseinheiten, die Erfolgsbilanz im Nachwuchs- und Elitesport, die Sportfreundlichkeit des Bildungsangebotes/Arbeitsplatzes, die finanziellen Mittel, das Monitoring und Controlling der Nachwuchsförderung sowie den Stellenwert des Sports in der Gesellschaft. Nachhol- bzw. Verbesserungsbedarf wird in der Zusammenarbeit und der erhöhten Transparenz über die Gemeinde- und Kantonsgrenzen hinweg gesehen. Als weitere Potentiale werden in diesem Zusammenhang die Schulgeldausgleichszahlungen, leistungssportfreundliche Bildungs- und Arbeitsangebote sowie die Fokussierung auf einige wenige, aber erfolgversprechende Sportarten genannt. Zudem würde nach wie vor zuwenig gemeinsam durchgeführt. Defizite

⁷⁴ Vgl. Heinzmann (2007), S. 261.

sind deshalb vor allem auch hinsichtlich der Kommunikation und Koordination, dem Monitoring und Controlling, von sportartübergreifenden Koordinationsprogrammen sowie dem Wissenstransfer auszumachen.⁷⁵

3.2 Studien zum Talentfördersystem anderen Länder

*Emrich et al. (2005)*⁷⁶ haben das System der Nachwuchsförderung im deutschen Leistungssport hinsichtlich der Direktionalität athletenbezogener Massnahmen evaluiert. Dazu wurde das Nachwuchsleistungskonzept des damaligen Deutschen Sportbundes (DSB) mittels einer EDV-gestützten quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse nach der Methode der kontextgebunden Interpretation untersucht. Das daraus gewonnene Annahmegefüge unterstellt insbesondere langfristige Zusammenhänge zwischen „1. der Frühzeitigkeit und/oder der Beschleunigung der Trainings- und Erfolgsentwicklung, 2. dem Erfolgsniveau bei Wettkämpfen, 3. dem Umfang spezifisch sportbezogen eingesetzter Zeitressourcen sowie 4. der Frühzeitigkeit und dem Umfang der Förderung im Kindes- und Jugendalter mit dem späteren Erfolg im Spitzensport“⁷⁷. Diese Hypothesen wurden mit Daten, welche mit einer postalischen Befragung bei Kadermitgliedern erhoben wurden (N = 2000; n = 787; repräsentativ hinsichtlich Kaderstufe, Sportartgruppierung und regionaler Herkunft), getestet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse haben insbesondere Implikationen auf die Talentsichtung und werden im Kapitel 3.3.1 näher behandelt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Hypothesen grösstenteils widerlegt werden und kaum empirische Evidenz dafür besteht, dass frühes und intensives Training, frühe Spezialisierung sowie juvenile Erfolge mit dem langfristigen Erfolg von Spitzenathleten korrelieren. Auch Diskontinuitäten scheinen keinen systematisch erfolgsmindernden Einfluss zu haben. Daraus resultiert, dass im Kindesalter ein schonender Umgang mit den Ressourcen einen langfristig höheren Nutzen bringt und Wettkampferfolge im Jugendalter mit höchster Vorsicht genossen werden müssen. Aufgrund der erhaltenen Ergebnisse geben die Autoren folgende Empfehlungen ab:

- Höhere Variabilität des Rekrutierungsalters von Fördereinrichtungen und -strukturen und tendenzielle Verschiebung von diesem nach oben.
- Einbezug der sportlichen Vorgeschichte des Athleten bei Auswahlentscheidungen.
- Vermehrte Kooperation zwischen Organisationen verschiedener Sportarten zur Begünstigung von Trainings- und Wettkampferfahrungen der Athleten in verschiedenen Sportarten sowie im Rahmen von Talent-Recycling-Programmen.

⁷⁵ Vgl. Heinzmann (2007), S. 262 ff.

⁷⁶ Vgl. Emrich, Güllich und Pitsch (2005); Emrich und Güllich (2005a), Emrich und Güllich (2005b).

⁷⁷ Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 95.

- Evaluation/Bewertung der Fördereinrichtungen und Nachwuchstrainer am Grad der Zielerreichung/Aufgabenerfüllung statt an Jugend- und Juniorenerfolge.
- Effizienteres Gesamtsystem durch Reduktion der organisationalen (Über-) Differenzierung im Leistungssportsystem, Umsetzung arbeitsteiliger Definitionen der Aufgaben und Zuständigkeiten und Entwicklung funktionaler Gratifikationsstrukturen unter den kooperierenden Organisationen, verstärkte Nutzung gezielt zugeschnittener Anreizstrukturen sowie EFQM-Verfahren.

*Digel, Fahrner und Sloboda (2005)*⁷⁸ vergleichen in Ihrer deskriptiven Studie die Talentsuch- und Talentfördersysteme der Länder Australien, China, Frankreich und Grossbritannien. Die Informationen wurden mittels schriftlicher und mündlicher Befragung, Dokumentenanalysen und Literaturstudien eingeholt und im Anschluss zusammen mit nationalen Experten validiert. Der theoretische Rahmen der Untersuchung bildet das Erfolgs-Ressourcen-Modell mit den drei Ebenen „Gesellschaft“, „Organisation des Hochleistungssports“ und „Hochleistungssport und seine Umwelt“. Die wichtigsten Resultate hinsichtlich der Talentsuche können der folgenden Tabelle entnommen werden:

⁷⁸ Vgl. Digel, Fahrner und Sloboda (2005)

		AUS	CHN	FRA	GBR
Organisationen und Personen	Organisation	Australien Institut of Sport in Ko-operation mit Landessport-Instituten/ -akademien, Fachverbänden	General-verwaltung für Sport	Fach-verbände	Fachverbände (UK Athletics)
	Steuerung	Zentral	Zentral	Zentral	Zentral
	Programm	Talent Search Programm	--	--	Talent Identification (TID)
	Talentsucher	(state) Talent Search Coordinators, Lehrer	Trainer höherer Sport-schulen	Experten der Direction Technique Nationale, Sportlehrer	Regionale Performance Manager u.a. unterstützt durch Trainer, Lehrer
Testverfahren	Anthropometrisch	Ja	Ja	Nein	Ja
	Sportmotorisch	Ja	Ja	Nein	Ja
	Sportartspezifisch	Ja	Ja	Nein	Ja
	Psychologisch	Nein	Ja	Nein	Nein
	Wettkampfergebnisse	Begrenzt	Ja	Ja	Ja
	Sichtung durch Talentsucher	Ja	Ja	Ja	Ja
Suchbereich	Sportverein	Ja	Nein	Ja	Ja
	Schule	Ja	Ja	Bedingt	Ja
	Sonstige	--	Sportschulen	--	(youth clubs)
	Geographisch	Landesweit	Landesweit	Landesweit	Regionen
	Sportarten-	konzentriert	übergreifend	spezifisch	spezifisch
	Altersgruppe	11 – 18	6 – 17	11 – 18	13 - 17

Tabelle 2: Die Talentsuche Australiens, Chinas, Frankreichs und Grossbritanniens im Vergleich⁷⁹

⁷⁹ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Digel, Fahrner und Sloboda (2005), S. 30 ff.

Bezüglich der Talentförderung ergibt sich folgendes Bild:

		AUS	CHN	FRA	GBR
Zuständigkeit	Organisation	Australien Institut of Sport, State Sport Academies bzw. Institutes, Fachverbände	Generalverwaltung für Sport	Sportministerium, Fachverbände	Fachverbände und Sports Council der home countries
Besondere Trainingsbedingungen bzw. Förderzentren	Zentren	Dito	Jugend- und Hochleistungssport-schulen	Pôles espoirs, pôles France	High Performance Centres, Netzwerk UK Sports Institute
	Konstanter Aufenthalt und Betreuung	Ja (bedingt)	Ja (bedingt)	Ja	Nein
	Nutzung für spezielle Trainingseinheiten bzw. -lager	Ja	Ja	Ja	Ja
	Ausschliesslichkeit	Ja	Ja	Ja	Nein
Sport und Schule	Staatliche Einrichtung zugunsten des Sports in Kooperation mit Schulen	Australian Institute of Sport	Jugend- und Hochleistungssport-schulen	Pôles	--
	Staatliche Einrichtung zugunsten des Sports mit integrierter Schule	--	Jugend- und Hochleistungssport-schulen	Pôles	--
	Bildungseinrichtung mit Sportförderung	Sportgymnasien	Schulen mit Schwerpunkt	--	Sports Colleges
Finanzielle Förderung	Staatliche Mittel	Ja	Ja	Ja	Ja
	Mittel der Fachverbände	Ja	Nein	Ja	Nein
	Mittel anderer Organisationen	Ja	Nein	Ja	Ja

Tabelle 3: Die Talentförderung Australiens, Chinas, Frankreichs und Grossbritanniens im Vergleich⁸⁰

In einem in der Zeitschrift *Leistungssport* veröffentlichten Artikel beschreibt *Digel* (2001)⁸¹ neben Frankreich und China zusätzlich die Sportsysteme Russlands, Italiens und der USA hinsichtlich der Talentsuche und Talentförderung. Bei dem Vergleich der Systeme ist augenfällig, dass die Schulen als Talentsichtungsort in allen Ländern eine zentrale Rolle spielen. Zwischen den Systemen zeichnen sich aber auch grosse Unterschiede ab. So sind China

⁸⁰ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Digel, Fahrner und Sloboda (2005), S. 33 ff.

⁸¹ Vgl. Digel (2001).

und Russland – wenig überraschend – sehr zentralistisch organisiert und verfügen über kein Vereinssystem. Ein solches existiert in den USA ebenfalls nicht. Dort ist das ganze Sportsystem vielmehr in den Schulen integriert und darüber hinaus findet kein staatliches Eingreifen statt. In Frankreich und Italien spielen hingegen die Vereine eine grössere Rolle. Während diese in Frankreich unter staatlicher Obhut liegen, verfügen Vereine in Italien über eine hohe Autonomie und sind ähnlich wie in der Schweiz hauptsächlich den Verbänden untergeordnet. Die folgende Tabelle zeigt eine zusammenfassende Betrachtung, wobei eine grössere Anzahl an X eine stärkere Bedeutung darstellt:

	Schulwesen	Sport-schulen	Sportwis-senschaft	Vereine	Staatli-ches Ein-greifen	Spezielles Testpro-gramm
China	XXX	XXX	XXX	-	XXX	XXX
Russland	XXX	XXX	XXX	-	XXX	XXX
USA	XXX	-	X	-	-	-
Italien	X	-	X	XXX	X	X
Frankreich	X	X	XX	XX	XXX	XX

Tabelle 4: Beteiligungen am System der Talentförderung⁸²

In beiden Untersuchungen von Digel zeigt sich, dass es zwischen den untersuchten Nationen teilweise grosse Unterschiede in der Organisation der Nachwuchsförderung gibt. Dass alle diese Länder im Elitebereich in den Top Ten des Medaillenspiegels der vorangegangenen olympischen Sommerspiele vertreten waren, zeigt, dass *das* Erfolgssystem nicht existiert, sondern dass alle Systeme in ihrer Gesamtheit zum Erfolg führen können. Aus diesem Grund ergeben sich aus den Studien keine direkten Implikationen für die vorliegende Untersuchung.

Rütten, Ziemainz und Röger (2005)⁸³ haben ebenfalls die Nachwuchssportsysteme Australiens, Chinas, Deutschlands und den USA untersucht. Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf dem Qualitätsmanagement und hat zum Ziel, ein Qualitätsmanagementmodell für den Bereich der Talentsuche, -auswahl und -förderung zu entwickeln. Weiter sollen aus dem Vergleich des deutschen mit den übrigen Systemen Implikationen für Deutschland abgeleitet werden. In einem ersten Schritt wurde mit qualitativen Intensivinterviews sowie Dokumentanalysen die Ist-Situation erhoben, um in einem zweiten Schritt das daraus entwickelte Modell mittels Regressionsanalysen mit Daten aus einer standardisierten schriftlichen Befragung zu überprüfen. Durchgeführt wurde die Erhebung bei Athleten, Funktionären und Trainern sowohl auf Nationen- wie auch auf Länder- und der lokalen Ebene für die vier Sportar-

⁸² Digel (2001), S. 78.

⁸³ Vgl. Rütten, Ziemainz und Röger (2005).

ten Leichtathletik, Geräteturnen, Schwimmen und Volleyball (n = 255). Grundlage der Untersuchung bildet das Modell von *Donabedian* (1966)⁸⁴ mit den drei Dimensionen Qualität von Struktur, Prozess und Ergebnis, welche sich wiederum aus einzelnen Komponenten zusammensetzen, wie folgende Abbildung zeigt:

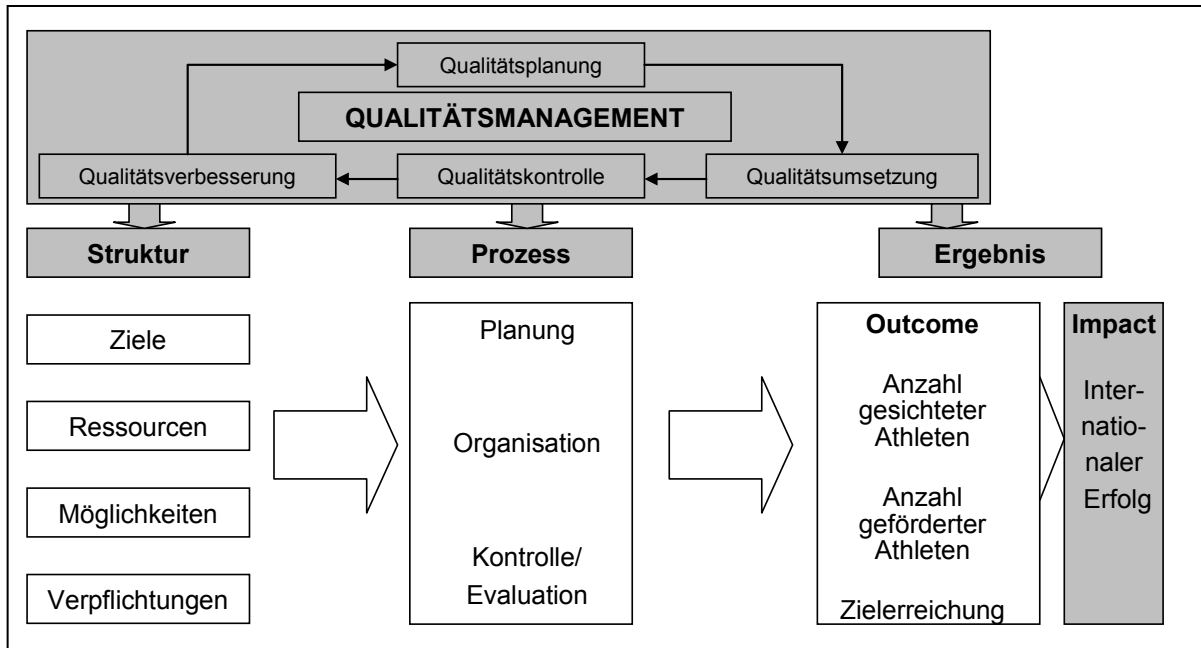


Abbildung 4: Theoretisches Modell der Untersuchung von Rütten et al. (2005)⁸⁵

Die Befragung bestand hauptsächlich aus persönlichen Einschätzungen der jeweiligen Determinanten, einschliesslich der Ergebnisqualität der Nachwuchsförderung. Aufgrund dieser Tatsache sowie wegen den kleinen n-Zahlen sind die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren, auch wenn die Autoren der Studie der subjektiven Einschätzung eine hohe Validität zusprechen. Als signifikante Einflussfaktoren auf das Ergebnis der *Talentsuche und -auswahl* stellten sich die Variablen *Ziele*, *Ressourcen*, *Möglichkeiten* und *Planung* heraus. Dieselben Determinanten beeinflussten das Ergebnis der *Talentförderung*.⁸⁶ Die Ziele sollten den Autoren zufolge schriftlich festgelegt, konkret und allen bekannt sein. Es muss ebenfalls darauf geachtet werden, dass die in der Nachwuchsförderung engagierten Kräfte auf die in den jeweiligen Dokumenten (insbesondere im Nachwuchsförderkonzept des Sportbundes) schriftlich fixierte Zielsetzung hin gebündelt werden. Bezüglich der Qualität der Ressourcen fällt auf, dass oftmals diejenigen Items als kritisch betrachtet wurden, welche in Verbindung mit der Kooperation von Schule und Sportsystem stehen. Dieser Zusammenarbeit wird speziell hinsichtlich der Talentsichtung und insbesondere auf regionaler und lokaler Ebene eine hohe

⁸⁴ Vgl. Donabedian (1966), in Rütten, Ziemainz und Röger (2005), S. 21.

⁸⁵ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Rütten, Ziemainz und Röger (2005), S. 22.

⁸⁶ Für die Talentförderung konnte für die Prozessqualität lediglich ein Faktor extrahiert werden, welcher jedoch weitestgehend der Determinante Planung zugeteilt werden kann. Vgl. Rütten, Ziemainz und Röger (2005), S. 88.

Bedeutung zugesprochen. Im Zusammenhang mit der Qualität der Möglichkeiten stellen die Variablen *Unterstützung durch die Wirtschaft*, *Anzahl der Talente* und *Unterstützung durch die Wissenschaft* relevante Einflussfaktoren dar. Hinsichtlich der Qualität der Prozesse zeigten sich insbesondere eine gute Dokumentation sowie eine systematische Planung als fördernd.

Fessler (1997)⁸⁷ untersuchte nicht die nationale, sondern die Landesebene – konkret das System der Talentfördergruppen (TFG) in Baden-Württemberg – hinsichtlich der Struktur und der Effektivität. Diesen Talentfördergruppen kommt ein hoher Stellenwert zu, da sie den strukturellen Unterbau der Talentsichtung und -förderung bilden. Datengrundlage der Untersuchung bildet eine schriftliche Befragung aller TFG-Leiter der im Landessportverband vertretenen Fachverbände (N = 765, n = 574). Der erste Teil, in welchem die TFG auf ihre Struktur hin untersucht werden, ist aufgrund des deskriptiven Charakters für die vorliegende Untersuchung wenig bedeutend. Interessanter ist der zweite Teil, in welchem die TFG auf ihre Effektivität hin analysiert werden. Dabei zeigt sich, dass bei einem hohen Vernetzungsgrad der TFG mit der Schule das schulische Talentsichtungspotential besser ausgeschöpft werden kann. Bei der Abgabeeffektivität (jährlicher Output an TFG-Teilnehmern, welche eine Kaderqualifikation erreicht haben) können keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit vom Vernetzungsgrad mit der Schule festgestellt werden.

Der Herausgeberband „Zusammenarbeit von Schule und Verein im Sport“ aus dem Jahre 1997 von Fessler befasst sich ebenfalls mit dem Baden-Württembergischen System. Diese Publikation stellt jedoch erneut eine deskriptive Studie dar und ist aufgrund der Spezifität des Systems nicht von grosser Bedeutung für die vorliegende Studie. Hervorgehoben wird jedoch das Potential in der Talentsuche und in der -förderung, welche in Kooperationen zwischen Schulen und Vereinen liegt.

Ebenfalls mit der Landesebene befasst sich die Studie von Scheid, Eppinger und Adolph (2007)⁸⁸, welche das hessische Landesprogramm „Talentsuche – Talentförderung“ im Zeitraum von 2003 bis 2005 untersuchten. Es handelt sich erneut um eine deskriptive Analyse, welche kaum relevante Implikationen für die vorliegende Untersuchung liefert, zumal das untersuchte System sehr unterschiedlich zu demjenigen der Schweiz ist. Erwähnenswert ist jedoch die Wichtigkeit des Informationsaustausches aller beteiligten Akteure und insbesondere der Eltern sowie die Bedeutung von funktionierenden Kooperationen.

⁸⁷ Vgl. Fessler (1999).

⁸⁸ Vgl. Scheid, Eppinger und Adolph (2007).

3.3 Studien zu einzelnen Aspekten der NWF

Neben den vorangehend erwähnten Studien existiert eine Vielzahl an Publikationen, welche sich nicht mit dem Gesamtsystem, sondern nur mit einzelnen Aspekten der Nachwuchsförderung beschäftigen, jedoch im Kontext dieser Untersuchung von Relevanz sind. Um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten, werden die Studien nachfolgend nicht mehr einzeln vorgestellt, sondern die daraus gewonnenen Erkenntnisse direkt den jeweiligen Themengebieten zugeordnet. Dabei gilt es zu beachten, dass nicht nur empirisch gestützte explorative oder kausale Studien, sondern auch theoretisch-normative miteinbezogen werden.

Zuerst soll jedoch geklärt werden, was überhaupt unter einem Talent verstanden wird, wobei eine allgemein gültige Definition nicht zu existieren scheint.⁸⁹ Eine mögliche Systematisierung ist die Einordnung in die vier Parameter „eng vs. weit“ und „statisch vs. dynamisch“. Während sich der enge und statische Begriff ausschliesslich auf die beobachtbaren Merkmale (z. B. Resultate) als Momentaufnahme beschränkt, erfasst der dynamische und weite Begriff zusätzlich die Entwicklung im Zeitverlauf resp. das Potential unter Berücksichtigung personaler und kontextueller Einflussgrössen. Folgende Tabelle fasst die verschiedenen Definitionen zusammen:

	Eng	Weit
Statisch	<ul style="list-style-type: none"> Person mit auf einen bestimmten Leistungsverlauf bezogenen überdurchschnittlichen <i>Leistungsergebnissen</i> (vgl. Letzelter (1981), S. 153 f). 	<ul style="list-style-type: none"> Person mit körperlichen, motorischen und psychischen <i>Dispositionen</i>, die bei günstigeren <i>Umweltbedingungen</i> spätere Höchstleistungen gestatten (vgl. Gabler (1990)). mit der <i>Bereitschaft</i>, solche Leistungen auch zu vollbringen (vgl. Carl (1988)); mit den für Höchstleistungen notwendigen sozialen und materiellen <i>Umweltbedingungen</i> (vgl. Carl (1988)).
Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> Person mit auf einen bestimmten Leistungsverlauf bezogenen überdurchschnittlichen <i>Leistungszuwachsraten</i> (vgl. Siris (1974); Letzelter (1981); Bulgakova (1978); Kupper (1993)). 	<ul style="list-style-type: none"> Person mit <i>entwicklungsfähigen Leistungsergebnissen</i> aufgrund eines pädagogisch begleiteten und trainingsgesteuerten <i>Veränderungsprozess</i> in Richtung späterer hoher Leistungen (vgl. Joch (2001)).

Tabelle 5: Definitorische Schwerpunkte der vier unterschiedlichen Talentbegriffe⁹⁰

⁸⁹ Einen guten Überblick über die verschiedenen Definitionen gibt z. B. Seidel (2005), S. 11 f.

⁹⁰ Hohmann und Carl (2002), S. 5; ebenfalls in Seidel (2005), S. 12.

Der weite und dynamische Talentbegriff wird in einer weiteren Definition von *Joch* (1992) noch ausführlicher erklärt. Demnach ist ein Talent, wer „auf der Grundlage von Dispositionen, Leistungsbereitschaft und den Möglichkeiten der realen Umwelt über dem Altersdurchschnitt liegende entwicklungsfähige Leistungsergebnisse erzielt, die das Ergebnis eines aktiven, pädagogisch begleiteten und intentional durch Training gesteuerten Veränderungsprozesses darstellen, der auf ein später zu erreichendes hohes (sportliches) Leistungsniveau zielstrebig ausgerichtet ist“⁹¹. Somit genügt eine Leistungsauffälligkeit im Kindesalter, z. B. aufgrund von Wettkampfergebnissen oder sportmotorischen Testleistungen, allein nicht als Indikator für eine reine Talentselektion.⁹² Ausschlaggebend soll nämlich nicht die juvenile Anfangsleistung, sondern vielmehr die Endleistung sein, was ebenfalls Implikationen für die Talentsichtung hat, wie zu einem späteren Zeitpunkt noch gezeigt werden wird.⁹³ Es werden folglich nicht die momentan besten, sondern die *geeignetsten* gesucht.⁹⁴

Aufgrund der genannten Überlegungen wird in der vorliegenden Arbeit der weite und dynamische Talentbegriff verwendet. Talent wird demnach nicht als ausschliesslich anlagebedingt angesehen, sondern als von seiner Umwelt – und somit auch vom Verband – beeinflussbar. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle auch der Begriff der *Talententwicklung* eingeführt werden, welcher *Fessler* (2005) wie folgt definiert: „Talententwicklung beruht auf individuell unterschiedlichen Anlagen und erfolgt durch das Wechselspiel von Eigen-Entwicklung, also durch das Individuum selbst, und fördernder Umwelt“.⁹⁵

3.3.1 Talentsichtung

Bevor Talente gefördert werden können, müssen diese in einem ersten Schritt entdeckt und selektioniert werden. Nach *Hohmann* (2004) definiert sich *Talentsuche* oder *Talent identification* wie folgt: „Detection of talented children that are not yet involved in regular training procedures“⁹⁶. Es handelt sich folglich um die systematische Untersuchung von Kindern, welche noch keinem regelmässigen Training nachgehen, mit dem Ziel, diese für eine bestimmte Sportart zu entdecken. Dabei geht es beispielsweise um Sichtungsanlässe in Schulen oder um unverbindliche Events, bei welchen Kinder zur Teilnahme eingeladen werden. Demgegenüber befasst sich die *Talentauswahl* oder *Talent Selection* mit der systematischen Unter-

⁹¹ Joch (1992), S. 348.

⁹² Vgl. Joch (1992), S. 62; Güllich et al. (2001), S. 70; Hohmann und Carl (2002), S. 9; Radtke, T. (2002), S. 25 ff; Bundesamt für Sport (2007c), S. 2.

⁹³ Jedoch nimmt die Aussagekraft von Wettkampfleistungen mit fortschreitendem Alter zu. So stellen diese auf den höheren Stufen zwar keine hinreichende, jedoch eine notwendige Bedingung für Spitzensporttalente dar. Vgl. Hohmann und Carl (2002), S. 9.

⁹⁴ Vgl. Bundesamt für Sport (2007c), S. 1; Heinzmann (2007), S. 36; Nordmann (2009), S. 32.

⁹⁵ Fessler (2005), S. 169.

⁹⁶ Hohmann (2004b), zitiert in Rütten, Ziemann und Röger (2005), S. 12.

suchung von Jugendlichen, die bereits einem regelmässigen Training nachgehen, jedoch ebenfalls mit dem Ziel, diese als Talente für eine bestimmte Sportart zu entdecken.

Der Forschungsstrang der Talentsichtung und -selektion lässt sich grob in zwei Teile gliedern: Einerseits in die Organisation resp. Verantwortung, d.h. die Frage, wo die Sichtung stattfindet und wer diese durchführen soll; andererseits in die sportwissenschaftlich geprägten Gebiete der Talentdiagnostik und Talentprognose, bei welchen den Fragen nachgegangen wird, wie und auf *welcher Grundlage* die Suche und Selektion anzugehen ist. Hierbei erscheint es erstrebenswert, dass sich die Suche erstens über eine möglichst grosse Grundgesamtheit erstreckt und zweitens mit Hilfe möglichst systematischer Testverfahren die Rolle des Zufalls minimiert wird.⁹⁷

In der Vergangenheit fand die Talentsichtung weitgehend über informelle, d.h. über familiäre Zugangswege statt. Im Extremfall basierte diese laut *Fessler* (2005) hauptsächlich auf innerfamiliären Sportartentraditionen, es fand also kein systematischer Sichtungsprozess durch die sportlichen Institutionen statt.⁹⁸ Noch heute spielen Vermittlungen von Freunden oder der Familie eine zentrale Rolle beim Einstieg in das Training, doch diese werden vermehrt durch systematische Sichtungsverfahren ergänzt. Eine wichtige Rolle nehmen in diesem Prozess die Schulen ein, welche den mit Abstand grössten und komplettesten Talentsichtungspool bilden. Erfahrungen haben denn auch gezeigt, dass innerhalb von Talentsuche-Projekten, in welchen eine Kooperation zwischen Sportvereinen/-verbänden besteht, der Anteil derjenigen, welche durch Trainer und/oder Sportlehrer angeregt wurden, höher ist.⁹⁹ Zusätzlich kann ein qualitativ hochwertiger Schulsport frühe Eigenleistungen von Kindern und Jugendlichen erheblich beeinflussen.¹⁰⁰ Aufgabe der Vereine und Verbände ist, diese Opportunitäten in enger und dauerhafter Zusammenarbeit mit Sportlehrern oder durch die Organisation von Sichtungsevents aktiv zu nutzen resp. zu institutionalisieren, wie dies in der Schweiz im Rahmen des Projekts „Talent Eye“ oder in Deutschland durch die Talentfördergruppen gemacht wird.¹⁰¹ Wie *Digel et al.* (2005)¹⁰² in ihrem internationalen Vergleich aufzeigen, wird diese enge Zusammenarbeit von Verbänden und Schulen in der Praxis tatsächlich gelebt.¹⁰³ Diese Kooperationen bringen jedoch auch neue Probleme und Herausforderungen wie bei-

⁹⁷ Vgl. Digel, Fahrner und Sloboda (2005), S. 15.

⁹⁸ Vgl. Fessler (2005), S. 170.

⁹⁹ Vgl. Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 103.

¹⁰⁰ Vgl. Hohmann (2005), S. 247. Neben dem Schulsport spielen auch noch andere Faktoren wie die elterliche Bewegungsförderung oder vorschulische Bewegungsangebote eine Rolle. Da die Verbände jedoch wenig aktiv sind auf diesem Gebiet wird auch nicht weiter darauf eingegangen.

¹⁰¹ Vgl. Martin und Rost (1997) zitiert in Scheid, Eppinger und Adolph (2007), S. 11; Fessler (1999), S. 14; Fessler (1999), S. 75. Für mehr Informationen zu der Funktionsweise von Talentfördergruppen, siehe beispielsweise Fessler und Ziroli (1997); Fessler (1999), Scheid, Eppinger und Adolph (2007).

¹⁰² Vgl. Digel, Fahrner und Sloboda (2005), S. 29 ff.

¹⁰³ Auch in der Untersuchung von Güllich, Anthes und Emrich (2005), S. 50, gaben 87 Prozent der befragten Vereine an, sportliche Talente im Schulsport zu suchen.

spielsweise der fachfremde Einsatz von Lehrern im Grundschulsport.¹⁰⁴ Über die Zusammenarbeit hinaus müssen darum komplementäre Massnahmen wie Schnupperkurse, Kinder- und Jugendsportfeste, Landesjugendspiele oder Talentiaden angeboten werden, damit die Wahrscheinlichkeit zur Entdeckung von Talenten möglichst hoch ist. Durch den gezielten Einsatz von Talent-Scouts kann diese noch zusätzlich erhöht werden. Zusätzliche Anlässe sind besonders wichtig in Sportarten, welche in der Schule traditionell weniger gefördert werden, wie beispielsweise Wasser- und Kampf- resp. allgemein Randsportarten.¹⁰⁵ Aufgrund der Heterogenität und Vielfalt der einzelnen Schulen dürfte es für den Verband aber schwierig sein, sämtliche aufgeführten Massnahmen eigenständig zu ergreifen und mit allen Schulen selbst in Kontakt zu treten. Deshalb kann es nach Kosten-/Nutzengesichtspunkten sinnvoll sein, diese Aufträge teilweise an Vereine zu delegieren. Doch auch diese verfügen über begrenzte Kapazitäten und durch die starke Ehrenamtlichkeit vor allem über begrenzte personelle Ressourcen. In der Schweiz erscheint deshalb eine umfassende Kooperation des Verbandes mit den kantonalen Schulämtern und vor allem mit dem Netzwerk kantonalen Beauftragten für die Nachwuchsförderung sowie der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren sinnvoller.¹⁰⁶

Die Effektivität dieser Kooperationen hängt schliesslich entscheidend vom Informationsfluss zwischen den Organisationen ab. Dieser beschränkt sich jedoch nicht nur auf die institutionellen Partner, sondern betrifft ebenfalls den Einbezug von Eltern und Lehrkräften.¹⁰⁷

Eine weitere Möglichkeit der Talentrekrutierung in einer fortgeschrittenen Phase sind sogenannte „Talent Recycling“-Projekte, in welchen Talente, die in ihrer Hauptsportart ausscheiden, in anderen Sportarten mit ähnlichen Voraussetzungen weiter gefördert werden.¹⁰⁸ Solche Programme machen beispielsweise zwischen Ski Alpin und Skicross oder Freestyle Ski, Turmspringen und Kunstturnen durchaus Sinn. Dies wird durch die Tatsache unterstützt, dass sich die meisten „Drop-outs“ nicht vollständig aus dem institutionalisierten Sport verabschieden, sondern sich weiter in anderen Bereichen engagieren, die Hälfte davon wiederum im Sport. D.h. den „Drop-outs“ steht auch eine namhafte Zahl an „Drop-ins“ gegenüber, welche systematisch gesteuert werden können.¹⁰⁹

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, muss beim Talentsichtungsprozess darauf geachtet werden, dass nicht die *besten*, sondern die *geeignetsten* Nachwuchssportler rekrutiert werden und deshalb nicht die juvenile Anfangsleistung, sondern vielmehr die erwartete Endleis-

¹⁰⁴ Fessler et al. (2002), S. 39.

¹⁰⁵ Fessler et al. (2002), S. 46 f.

¹⁰⁶ Vgl. Heinzmann (2007), S. 155 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Deutscher Sportbund (2006), S. 14; Scheid, Eppinger und Adolph (2007), S. 168 f.

¹⁰⁸ Vgl. Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 123; Perreten (2008), S. 20 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 101.

tung ausschlaggebend sein muss. Da von einem dynamischen Talentbegriff ausgegangen wird, muss die Talentsichtung zudem vielmehr als *Prozess* denn als Ereignis angesehen werden, in welchem die Entwicklungsfähigkeit als komplexes System des Zusammenwirkens von motorischen, physischen, psychischen, emotionalen und adaptiven Komponenten zentral ist. Talenterkennung ist somit unweigerlich stark mit dem Trainingsprozess und somit mit der Talentförderung i.e.S. verbunden und weniger mit einer einmaligen, punktuellen Leistungsauffälligkeit.¹¹⁰ Diese Sichtweise wird durch diverse Untersuchungen unterstützt, in welchen aufgezeigt wird, dass juvenile Leistungsmerkmale hinsichtlich späterer Erfolge im Spitzensport nur eine sehr geringe Aussagekraft besitzen, erfolgreiche Kaderathleten erst in relativ hohem kalendarischen Alter in das Kadersystem rekrutiert werden und sich die Leistungsstruktur über das Alter stark wandeln kann.¹¹¹ Hohe juvenile Anfangsleistungen können somit auf möglicherweise talentierte Athleten aufmerksam machen, dürfen jedoch nicht als einziges Kriterium herbeigezogen werden. Denn zu einem frühen Zeitpunkt kann meist noch zu wenig differenziert beurteilt werden, wie die Leistung zustande gekommen ist. Um eine genauere Prognose machen zu können, müsste man zusätzlich über Informationen zum zurückliegenden Training, dem genetischen Potential, dem individuellen biologischen Entwicklungsstand, dem aktuellen individuellen Leistungsprofil, dem Entwicklungstempo, dem Ausnutzungsgrad verschiedener Leistungsvoraussetzungen und zu kontextueller Förderbedingungen verfügen.¹¹² *Hohmann* und *Carl* (2002) kritisieren weiter die angeblich willkürlichen Trennwerte zwischen den Kaderstufen, welche meist nur aus praktischen Erfahrungen stammen und einer wissenschaftlichen Prüfung nicht standhalten. Dieser Kritikpunkt wird verstärkt durch die Tatsache, dass die Annahme einer biologisch unveränderlichen Merkmalsausstattung mittlerweile als überholt gilt und die Trainingsreaktionen teilweise erst nach einem gewissen Zeitraum ausfallen.¹¹³ Dieses Problem der Nichtlinearität der Entwicklung wird durch *Wuketits* (1995) durch die zwei Problembereiche „Problem des plastischen Reaktionsvermögens“ sowie „Problem des eigendynamischen Verlaufs“ ergänzt.¹¹⁴ Der erste Problembereich bezieht sich darauf, dass identische Reize nicht generell identische Reaktionen bewirken, da verschiedene Reize die Trainingswirkung beeinflussen. Der zweite Problembereich betrifft die bereits angesprochene Thematik der prinzipiellen Unvorhersehbarkeit des Entwicklungsgeschehens. All diese Umstände verleiten *Carl et al.* (2002) zur Aussage, dass die „Forderung nach langfristig treffsicheren Selektionskriterien oder verbindlichen und

¹¹⁰ Vgl. Abbott und Collins (2002), S. 159 f.; Joch (1992), S. 63ff, Hohmann (2005), S. 262; Ulmer (1988), S. 113 f.

¹¹¹ Vgl. Carl (1988), S. 39 ff; Abbott und Collins (2002), S. 159; Joch (1999), S. 5; Güllich et al. (2001), S. 68ff; Hohmann (2005), S. 253; Emrich und Güllich (2005b), S. 82; Emrich et al. (2007), S. 19; Hohmann (2009), S. 17. Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 99ff liefern eine sehr gute Übersicht. In einigen Studien konnten juvenile Erfolge jedoch auch als starker Prädiktor für spätere Erfolge in der Elite identifiziert werden. Dies betrifft insbesondere Ausdauersportarten wie Rad, leichtathletische Ausdauerdisziplinen oder Triathlon. Vgl. z. B. Mroz (2006); Ernst und Gohlitz (2009); Bürgi et al. (2010).

¹¹² Vgl. Hohmann und Carl (2002), S. 9; Hohmann (2005), S. 255.

¹¹³ Vgl. Hohmann und Carl (2002), S. 9 f; Issurin und Lustig (2008), S. 7.

¹¹⁴ Wuketits (1995) zitiert in Joch (1999), S. 6.

erfolgversprechende Trainingsvorgaben (...) von der Wissenschaft (...) nur unter Inkaufnahme einer relativ grossen Irrtumswahrscheinlichkeit zu erfüllen [ist].“¹¹⁵ Aus diesem Grund wird verschiedentlich für eine höhere Variabilität des Rekrutierungsalters von Fördereinrichtungen und -strukturen resp. einer Verschiebung des Rekrutierungs- und Verweilalters nach oben sowie für eine Toleranz erhöhter Individualisierung bei transparenten Grenzen plädiert.¹¹⁶ Analog sollten auch die Übertritte zwischen Talentaufbau- und Talentfördergruppen flexibel gestaltet sein.¹¹⁷ Die Talenterkennung und -auswahl weist folglich einen Prozesscharakter auf, d.h. der Trainingsprozess wird von den Selektionsmassnahmen flankierend begleitet und bleibt somit keine einmalige Aktion.¹¹⁸

Nichtsdestotrotz wird die frühe Talentidentifikation in der Literatur teilweise als Erfolgsfaktor angesehen.¹¹⁹ Diese Anschauung wird in der Praxis offensichtlich auch gelebt, denn es kann beobachtet werden, dass die Karrieren der Athleten immer früher beginnen und das Alter sowie die Verweildauer in den einzelnen (deutschen) Kaderstufen auf einige wenige Jahrgänge beschränkt wird.¹²⁰ Ersteres wird durch den zunehmenden Wettstreit um Talente, der zwischen Fördereinrichtungen herrscht, zusätzlich verstärkt.¹²¹ Die relativ frühe Rekrutierung wird jedoch im Nachwuchsleistungssport-Konzept des Deutschen Sportbundes nur bedingt vorgegeben: Für kompositorische Sportarten und Schwimmen wird das Grundschulalter von 6 bis 10 Jahren und für die übrigen Sportarten das relativ fortgeschrittene Alter von 10 bis 15 Jahren als Schwerpunktbereiche für die Talentsuche angegeben.¹²² Ein weiteres Indiz, welches auf eine suboptimale Ausgestaltung des Systems hinweist, ist die Tatsache, dass sich tendenziell nach wie vor mehr Athleten, die zu Beginn der jeweiligen Jahrgänge geboren wurden, in den jeweiligen Kadern befinden.¹²³ Um diesen Problemen zu begegnen, fordert *Kupper* (1993), die Leistungen nicht im Rahmen der jeweiligen Altersklasse, sondern gemäss ihrem Entwicklungsalter zu bewerten.¹²⁴ Dieses beinhaltet neben dem kalendarischen auch das biologische und das Trainingsalter und ist deshalb viel aussagekräftiger. Weiter wird vorgeschlagen, die Leistung nicht isoliert zu betrachten, sondern in das Verhältnis zu den Leistungsvoraussetzungen zu setzen. Folglich wäre auch die Trainingsbelastung (Inhalt, Umfang, Häufigkeit, Qualität und Intensität) am Entwicklungsalter der Sportler anzupassen. Einen ähnlichen Vorschlag machen auch *Emrich, Güllich und Pitsch* (2005) mit der Forde-

¹¹⁵ Carl, Hohmann und Wick (2002), S. XIV.

¹¹⁶ Vgl. Güllich et al. (2001), S. 70; Hohmann und Carl (2002), S. 10; Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 122 f; Emrich und Güllich (2005a), S. 85 f.

¹¹⁷ Vgl. Scheid, Eppinger und Adolph (2007), S. 9 f.

¹¹⁸ Radtke, T. (2002), S. 41 ff liefert einen guten Überblick dazu.

¹¹⁹ Vgl. De Bosscher et al. (2006), S. 201.

¹²⁰ Vgl. Güllich et al. (2001), S. 63; Digel, Fahrner und Sloboda (2005), S. 15; Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 81.

¹²¹ Vgl. Emrich und Güllich (2005a), S. 65.

¹²² Vgl. Deutscher Sportbund (2006), S. 15.

¹²³ Vgl. Swiss Olympic (2010a), S. 24.

¹²⁴ Vgl. Kupper (1993), S. 7 ff.

rung, die sportliche Vorgeschichte ebenfalls in die Auswahlentscheidung mit einzubeziehen.¹²⁵

Noch schwieriger gestaltet sich die Frage, welche Basisfaktoren in welcher Sportart überhaupt relevant sind, als solche erkannt werden können und vor allem auch trainierbar sind. So sind Prognosen bei weniger komplexen Sportarten wie Hochsprung oder Speerwerfen einfacher als bei komplex determinierten Sportarten (z. B. schwimmerischer Kraulsprint).¹²⁶ Zudem spielen nicht nur die körperlichen resp. die motorischen und konditionellen Fähigkeiten, sondern auch die koordinativ-technischen und kognitiv-taktischen Leistungsvoraussetzungen eine entscheidende Rolle (z. B. Wahrnehmung und Antizipation). Diese letzteren Fähigkeitskomplexe, welche sehr stark auf der Qualität der Prozesse der Informationsverarbeitung beruhen, werden bei den gängigen Talentsichtungsverfahren noch nicht oder nicht genügend berücksichtigt, obwohl ihnen bei vielen Sportarten eine wichtige Funktion zukommt.¹²⁷ Auch *Abbott und Collins* (2002) sowie *Brettschneider und Gerlach* (2008) betonen neben den motorischen Fähigkeiten die Wichtigkeit der verhaltenspsychologischen Kompetenzen und sehen diese als fundamentale Voraussetzung für die weitere Entwicklung.¹²⁸

Als abschliessendes Element, welches die oben genannten Fähigkeiten komplettieren soll, wird der Charakter genannt. So berichten viele Eltern, dass Geschwister von erfolgreichen Sportlern teilweise über mehr „natürliches Talent“ verfügt hätten, den Unterschied jedoch die Beharrlichkeit, das Konkurrenzdenken sowie der Eifer ausmachten.¹²⁹ Auch *Gabler und Ruoff* (1979) fanden in ihrer Untersuchung heraus, dass psychische Merkmale wie Leistungsbereitschaft, Beharrlichkeit, körperliche Anstrengungsbereitschaft, Zielstrebigkeit, die Fähigkeit zur Bewältigung von Stresssituationen und Konzentrationsfähigkeit sehr bedeutsam und kaum ausgleichbar sind.¹³⁰ Ähnliche Attribute werden auch von *Williamson und Reilly* (2000) resp. *Abbott und Collins* (2004) genannt, welche den Talenten im Vergleich zu Nicht-Talenten ein höheres Commitment, höheres Selbstbewusstsein, weniger Ängstlichkeit, eine effektivere Anwendung von psychologischen Bewältigungsstrategien, grössere Konzentrationsfähigkeit sowie höhere Motivation zuschreiben. *Holt und Dunn* (2004) identifizieren ebenfalls vier ähnliche Faktoren, welche den Talententwicklungsprozess erleichtern: Disziplin, Commitment, Widerstandsfähigkeit sowie sozialer Support.¹³¹ Es genügt folglich nicht, lediglich talentiert zu sein, sondern es braucht ebenfalls ein starker Wille, viel Ehrgeiz, usw.,

¹²⁵ Vgl. Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 123

¹²⁶ Vgl. Hohmann (2005), S. 255 f.

¹²⁷ Vgl. Hohmann (2005), S. 251; Williams und Reilly (2000), S. 661.

¹²⁸ Vgl. Abbott und Collins (2002), S. 175; Brettschneider und Gerlach (2008), S. 159.

¹²⁹ Vgl. Sloane (1985), S. 473. Im Originaltext werden die Begriffe *natural ability*, *Persistence*, *Competitiveness* sowie *Eagerness* genannt.

¹³⁰ Vgl. Gabler und Ruoff (1979), zitiert nach Seidel (2005), S. 18.

¹³¹ Vgl. Holt und Dunn (2004).

um an die Spitze zu gelangen und sich dort zu behaupten. Die Messung dieser Variablen erweist sich jedoch als sehr schwierig und es wird davon abgeraten, sich ausschliesslich auf diese Merkmale zu verlassen.¹³²

Ein weiteres Problem, welches eine treffsichere Prognose erschwert, sind die im Spitzenbereich extrem homogenen Wettkampfleistungen mit einer folglich geringeren Variabilität als die interindividuellen Leistungsvoraussetzungen, welche so eine mathematische Isolierung von spezifischen Erfolgsmerkmalen erschweren.¹³³ Ferner stellen auch die hohen Drop-out-Quoten von hoffnungsvollen Junioren an der Schwelle zur Elite aus methodischer Sicht ein Problem dar und verhindern gruppenstatistische Analysen. Das Problem des frühzeitigen Rückzugs aus dem Spitzensport wird (neben den bereits bekannten Ursachen wie der verletzungsbedingte Abbruch) dadurch verstärkt, dass Spitzensportler ihre Stammplätze in den Nachwuchsauswahlmannschaften aus wirtschaftlichen Gründen immer länger verteidigen und damit die Anschlusskader demotivieren.¹³⁴

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die wissenschaftliche Talentdiagnostik mit ihren Methoden (noch) nicht fähig ist, abschliessend zuverlässige Selektionen und Prognosen zu erstellen. Der „Trainerblick“ scheint auf jeden Fall noch immer eine wichtige Rolle zu spielen, da dieser eine Vielzahl leistungsbestimmender Merkmale integrieren und vor allem das Objekt „Mensch“ ganzheitlich erfassen kann.¹³⁵ Wissenschaftliche Tests können aber auf jeden Fall eine wichtige unterstützende Funktion einnehmen, insbesondere bei der Erfassung anthropometrischer Aspekte.¹³⁶ Aufgrund deren Ungenauigkeit sollte sich die Talentselektion jedoch nur auf die nächstfolgende Trainingsstufe beziehen und somit eine Strategie verfolgt werden, die auf kurzfristige Prognosen ausgerichtet ist. Mit zunehmender Förderdauer und der damit steigenden Prognosegenauigkeit sind die Selektionskriterien jedoch zunehmend zu verschärfen.¹³⁷

Bezüglich der Organisation ist eine Kooperation mit Schulen und Vereinen unerlässlich für eine erfolgreiche Talentsichtung. Dabei erscheint es wichtig, dass diese möglichst flächendeckend und systematisch aufgebaut ist. An dieser Stelle sei zur Übersicht noch einmal auf die im Kapitel 3.2 vorgestellten Studien von *Digel* verwiesen, welche die Organisation sowie die Testverfahren für verschiedene Länder beschrieben.

¹³² Vgl. Williams und Reilly (2000), S. 661; Abbott und Collins (2004), S. 399.

¹³³ Vgl. Hohmann (2004a), S. 20; Hohmann (2005), S. 244.

¹³⁴ Vgl. Hohmann (2005), S. 244.

¹³⁵ Vgl. Durand-Bush und Salmela (2001), S. 273.

¹³⁶ Einen guten Überblick über potentielle Indikatoren für sportliches Talent liefert beispielsweise Radtke, T. (2002), S. 14 ff.

¹³⁷ Vgl. Radtke, T. (2002), S. 55.

3.3.2 Talentförderung

Unter der *Talentförderung* oder *Talent Development* wird der Prozess verstanden, welcher der Talentsuche und -auswahl nachgelagert ist. Dabei geht es allen voran um die Unterstützung der Athleten in jeglicher Hinsicht, damit diese ihr volles Potential entfalten können.¹³⁸

Carl (2003) definiert die Talentförderung wie folgt: „Talentförderung umfasst im Sport vor allem die vielfältigen Trainings- und Betreuungsmassnahmen, durch die eine optimale sportliche Leistungsentwicklung potenzieller Talente im Hinblick auf langfristige meist spitzensportorientierte Ziele gesichert werden soll“.¹³⁹ Die Ausgestaltung dieser Fördersysteme variiert jedoch einerseits geographisch, andererseits auch sportartspezifisch stark. Im folgenden Kapitel werden nun die einzelnen Teilbereiche übersichtsartig dargestellt und Erkenntnisse aus früheren Studien präsentiert.

Als erstes wird auf strukturelle und organisationale Aspekte wie die Zentralisierung, Professionalisierung, Finanzierung oder die Zusammenarbeit in Kooperationen eingegangen. Wie *Digel* (2001)¹⁴⁰ in seiner bereits erwähnten Studie aufgezeigt hat, können keine eindeutigen Aussagen darüber gemacht werden, ob die Nachwuchsfördersysteme eher zentral oder dezentral organisiert sind. Dem Autor sind zudem keine Studien bekannt, welche den Grad der **Zentralisierung** in Zusammenhang mit dem Erfolg untersuchen. Es wurde aber verschiedentlich berichtet, dass die vor allem in Deutschland und der Schweiz vorzufindende föderalistische und dezentrale Struktur mit einem vergleichsweise höheren Aufwand für die Koordination und Abstimmung verschiedener Interessen und Ansätzen einhergeht.¹⁴¹ *Emrich* (1996) spricht sich im sportlichen Umfeld eher gegen eine zu starke Zentralisierung aus, da die daraus resultierenden Hierarchien wegen ihrer „begrenzten Umweltsensibilität und (...) wegen der prinzipiellen Probleme der Steuerbarkeit der einzelnen Teile des sozialen Gefüges in einem sozialen Umfeld, das durch divergierende Interessen und die damit zusammenhängenden Abstimmungsprozesse gekennzeichnet ist, grundsätzlich zur Dysfunktionalität neigen müssen“.¹⁴² *Fessler* und *Knoll* (1997) sowie *Fessler* (1999) befanden ebenfalls, dass sich die Steuerung der unteren Ebene durch ein Zentralorgan als relativ schwierig erweist.¹⁴³ Dies zeigt sich u. a. in der unterschiedlichen Auslegung schulischer Bezüge zum Leistungssport oder in Abstimmungsproblemen im organisierten Sport.¹⁴⁴ Die erwähnten Studien sprechen sich aber nicht generell gegen ein dezentrales System aus, sondern zeigen lediglich die Schwierigkeiten auf, welche damit verbunden sind.

¹³⁸ Vgl. Rütten, Ziemainz und Röger (2005), S. 12.

¹³⁹ *Carl* (2003) zitiert in *Scheid, Eppinger und Adolph* (2007), S. 11.

¹⁴⁰ Vgl. *Digel* (2001).

¹⁴¹ Vgl. *Lamprecht und Stamm* (2005), S. 13.

¹⁴² *Emrich* (1996), S. 138. *Emrich* bezieht sich dabei zwar auf die Organisationsform von Olympiastützpunkten, die Argumentation kann jedoch nach Meinung des Autors auch auf die Problematik der Verbandsorganisation angewendet werden.

¹⁴³ Vgl. *Fessler und Knoll* (1997), S. 16; *Fessler* (1999), S. 10 f.

¹⁴⁴ Vgl. *Fessler* (1999), S. 11.

Professionalisierung¹⁴⁵ – wenngleich in Diskussionen oftmals auch negativ behaftet und mit Kommerzialisierung gleichgestellt – hat sich bereits mehrfach als Erfolgsfaktor in Sportverbänden herausgestellt oder wird als solcher angesehen, da nur ausreichend vorhandene und gut ausgebildete Personen die Anforderungen erfüllen können.¹⁴⁶ Entsprechend wird das Festhalten an einer rein ehrenamtlichen Führung als problematisch angesehen, da es sich dabei als schwierig erweist, angemessen auf veränderte und turbulente Umweltbedingungen zu reagieren.¹⁴⁷ Dies wird insofern bestätigt, als dass im Freiwilligensurvey ein Drittel aller Übungsleiter angaben, sich manchmal überfordert zu fühlen – dies sind doppelt so viele wie Vorstandsmitglieder und Helfer.¹⁴⁸ Auch *Emrich et al.* (2007) decken in ihrer Untersuchung auf, dass Vereine, welche für ihre Nachwuchsförderung prämiert wurden über mehr hauptberufliche Trainer verfügen als unprämierte.¹⁴⁹ *Schütte* und *Horch* (1999) zeigten in ihrer Untersuchung aus dem Jahre 1999 ebenfalls auf, dass der Druck nach Professionalisierung in Sportverbänden laufend zunimmt. Gründe dafür sind die abnehmende Bereitschaft zu ehrenamtlicher Tätigkeit, verlangte Anwesenheiten zu Arbeitszeiten, steigende Ansprüche und steigende Zahl der Mitglieder, verstärkte Konkurrenz sowie neue und anspruchsvollere Aufgaben.¹⁵⁰ Dass die Professionalisierung auch eine Kehrseite der Medaille kennt, zeigt *Heinemann* (1984) auf. Dieser gibt zu bedenken, dass eine zu hohe Professionalisierung zu steigenden Ansprüchen der Mitglieder und gleichzeitig zu sinkender Bereitschaft zur Betätigung ehrenamtlicher Arbeit führen kann. Zudem besteht ein Konfliktpotential, wenn sich Hauptamtliche nur als „verlängerter Arm“ von ehrenamtlichen Entscheidungsträgern sehen resp. die Chance der Verwirklichung eigener Interessen durch Eigenarbeit aufgrund steigender beruflich-materiellen Interessen der Hauptamtlichen vermindert wird.¹⁵¹ Es liegt hier also offensichtlich ein Optimierungs- und nicht ein Maximierungsproblem vor, bei welchem es gilt, das Spannungsverhältnis zwischen ehren- und hauptamtlicher Arbeit zu lösen. Aktuelle Befunde weisen darauf hin, dass in Vereinen trotz professionalisierten Strukturen nach wie vor Mitglieder zu ehrenamtlicher Arbeit bereit sind und die Zusammenarbeit zwischen den zwei Gruppen gut funktioniert.¹⁵² Dies wird auch in anderen Studien bestätigt, welche zeigen, dass Sportorganisationen und insbesondere Vereine, aber auch (Regional-) Verbände, allen Unkenrufen zum Trotz, nach wie vor hauptsächlich ehrenamtlich organisiert sind.¹⁵³ Auch wenn die Strukturen der grossen Sportverbände (beispielsweise Swiss Ski, SFV, STV, SAC, Swiss

¹⁴⁵ In der vorliegenden Arbeit wird unter der Professionalisierung die „Professionalisierung von Organisationen“ verstanden, wie sie von *Schütte* (2008), S. 32, verwendet wird. Es geht also hauptsächlich um die Verberuflichung und die Qualifikation des Personals und nicht um den Prozess der Bildung einer Profession im Sinne eines Berufsstandes. Siehe dazu ebenfalls 7.2.2 in dieser Studie.

¹⁴⁶ Vgl. *Frisby* (1986), S. 69; *Digel, Fahrner und Utz* (2005), S. 10; *De Bosscher et al.* (2006), S. 200; *Bayle und Robinson* (2007), S. 261 f; *Nagel und Schlesinger* (2008), S. 180.

¹⁴⁷ Vgl. *Bette* (1999), S. 277 f.

¹⁴⁸ Vgl. *Rosenblatt und Blanke* (2001), S. 336.

¹⁴⁹ Vgl. *Emrich et al.* (2007), S. 23.

¹⁵⁰ Vgl. *Schütte und Horch* (1999), S. 70 ff.

¹⁵¹ Vgl. *Heinemann* (1984), S. 76.

¹⁵² Vgl. *Nagel und Schlesinger* (2008), S. 192 f.

¹⁵³ Vgl. *Digel* (2002), S. 154; *Nagel* (2006), S. 103.

Tennis, usw.) mittlerweile professionalisiert sind, beruhen die kleinen und mittelgrossen Verbände auch heute noch stark auf Ehrenamtlichkeit. So betrug der Anteil an Ehrenamtlichen in den Swiss Olympic angeschlossenen Verbänden im Jahre 2005 insgesamt 78.8%. Auch wenn der Professionalisierungsgrad in den für die Nachwuchsförderung sehr relevanten Bereichen Training und Betreuung am höchsten ist, verrichtet hier nur ein Drittel aller Mitarbeitenden bezahlte Arbeit.¹⁵⁴ Auch in Deutschland wird im Bereich „Sport und Bewegung“ im Vergleich mit den anderen Engagementbereichen (Sozialer Bereich, Kultur und Musik, usw.) mit Abstand am meisten Freiwilligenarbeit geleistet. Von den rund 4,4 Millionen Personen, welche im Jahr 1999 in Deutschland im Sportbereich freiwillige und ehrenamtliche Arbeit verrichtet haben, war immerhin ein Drittel als „Übungsleiter/Trainer“ engagiert. Ein Fünftel war in Vorständen tätig und rund die Hälfte als Helfer.¹⁵⁵

Kikulis et al. (1989)¹⁵⁶ haben Sportverbände in Kanada hinsichtlich der Professionalisierung, Formalisierung und Zentralisierung untersucht und dabei acht Typen¹⁵⁷ herausgearbeitet. Dabei zeigte sich, dass in der Realität die verschiedensten Ausprägungen hinsichtlich dieser drei Kriterien existieren. Dies wird wohl heute noch so sein, auch wenn beispielsweise die Formalisierung durch die zunehmenden Auflagen von Dachverbänden und anderen Förderinstitutionen zunimmt und so von einer tendenziell höheren Formalisierung ausgegangen werden kann.

Mit der Professionalisierung hängt auch die viel diskutierte Gestaltung der **Anreize** für die Trainer zusammen. Diese sollten so ausgestaltet sein, dass das mittel- bis langfristige Ziel, d.h. zukünftige Spitzenleistungen im Elitebereich verfolgt wird. Tatsächlich werden Trainer aber nach wie vor oftmals an den aktuellen Erfolgen ihrer Athleten beurteilt, was in der Folge Auswirkungen auf die Kaderauswahl und das Training hat, welche der ursprünglichen Zielsetzung diametral gegenüberstehen.¹⁵⁸ So kann es „für Trainer zur Sicherung der eigenen Subsistenzmittel ggf. funktional sein, akzelerierte und/oder akzelerierbare Talente mit hoher Auffrischungsrate zu rekrutieren und zu relativ kurzfristigen Erfolgen zu führen, statt die langfristige individuelle Leistungsmaximierung zu verfolgen“¹⁵⁹. Dies geht soweit, dass Länder an Meisterschaften falsche Altersangaben ihrer Spieler machen und sich so gegenüber den Wettbewerbern einen kompetitiven Vorteil verschaffen („Age Cheating“).¹⁶⁰ Obwohl dieser

¹⁵⁴ Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 62.

¹⁵⁵ Vgl. Rosenblatt und Blanke (2001), S. 318.

¹⁵⁶ Vgl. Kikulis, Slack und Hinings (1989).

¹⁵⁷ Es handelt sich dabei um *Professional Bureaucratic Structure*, *Nascent Professional Bureaucratic Structure*, *Administrative Structure*, *Divisionalized Umbrella*, *Technical Structure*, *Volunteer Structure*, *Implicit Structure* und *Simple Structure*. Vgl. dazu Kikulis, Slack und Hinings (1989), S. 139 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Güllich et al. (2001); Fessler et al. (2002), S. 74; Güllich, Anthes und Emrich (2005), S. 70, Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 85 f.; Emrich und Güllich (2005a), S. 65; Martindale, Collins und Daubney (2005), S. 357.

¹⁵⁹ Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 86; vgl. ebenfalls Martindale, Collins und Daubney (2005), S. 356.

¹⁶⁰ So wurde beispielsweise das U17 Team aus Nigeria aus der U17-Afrikameisterschaft ausgeschlossen, da diese zu alte Spieler einsetzten. CAF (2009).

Effekt der Akzelerierung in den Kadern mit der Zeit verwässert, widerspricht diese Tatsache den Grundsätzen der Effizienz und Effektivität und verhindert zudem die professionelle Förderung „echter“ Talente.¹⁶¹ Aus diesem Grund wird verschiedentlich dafür plädiert, dass Trainer nicht mehr an den aktuellen Erfolgen, sondern vielmehr am Grad der Zielerreichung beurteilt werden. Dies kann mit einem anreizkompatiblen Entlohnungssystem (d.h. Bonifikation resp. Anteil am Ertrag bei heute erfolgreichen Spitzenathleten) und/oder Auszeichnungen von erfolgreichen Nachwuchstrainern erreicht werden.¹⁶² Weitere Mittel um zu verhindern, dass Trainer nicht eigennützig, sondern im Sinne der Organisation handeln, sind die angemessene Vergütung, die langfristige und wenn möglich unbefristete Anstellung sowie adäquate professionelle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.¹⁶³

Als Erfolgsfaktor wird eine systematische statistische Erfassung und Dokumentation in der Talentidentifikation und -förderung angesehen.¹⁶⁴ Ein solches **Monitoring und Controlling** sollte sich über alle Teilgebiete des Verbandes erstrecken. Sportverbände übernehmen häufig die Funktion einer koordinierenden Interessenorganisation und vertreten die Vereine inner- und ausserhalb des Systems Sport.¹⁶⁵ In ihrer Funktion als oftmals Hauptverantwortliche der nationalen Organisation der Nachwuchsförderung sind sie deshalb geradezu dazu verpflichtet, das System der Nachwuchsförderung laufend zu überwachen und so allfällige Trends und Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Untersuchungen haben denn auch ergeben, dass diese Aufgaben von Sportorganisationen oftmals nur unzureichend wahrgenommen werden und damit sowohl Chancen verpasst wurden wie auch Gefahren unerkannt blieben.¹⁶⁶ Frisby (1986)¹⁶⁷ konnte zudem einen Zusammenhang zwischen formalisierter Personalevaluation und dem sportlichen Erfolg feststellen. Dies unterstreicht nochmals die Bedeutung von einem systematisch aufgebauten internen Monitoring und Controlling System. Dazu zählen ebenfalls systematische Evaluationen der Programme, um allfällige Ineffizienzen aufzudecken und entsprechende Massnahmen zu ergreifen.¹⁶⁸

Auf die **Finanzierungsstruktur** der Nachwuchsförderung in der Schweiz wurde bereits im vorangegangenen Kapitel 2.2 eingegangen. Auch wenn vor allem die grossen Verbände relativ grosse Summen für die Nachwuchsförderung erhalten, reichen diese Gelder offensichtlich nicht aus und es wird oft über fehlende Ressourcen geklagt.¹⁶⁹ Für Horch und

¹⁶¹ Vgl. Hohmann (2005), S. 242 f., Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 99.

¹⁶² Vgl. Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 126; Emrich und Güllich (2005b), S. 86, Emrich und Güllich (2005a), S. 33.

¹⁶³ Vgl. Deutscher Sportbund (2006), S. 17; Heinzmann (2007), S. 137; Franke (2008), S. 14.

¹⁶⁴ Vgl. De Bosscher et al. (2006), S. 201.

¹⁶⁵ Vgl. Heinzmann (2007), S. 147.

¹⁶⁶ Vgl. Bayle und Robinson (2007), S. 264.

¹⁶⁷ Vgl. Frisby (1986), S. 67 f.

¹⁶⁸ Vgl. Knoll (2001), S. 26.

¹⁶⁹ Vgl. Lamprecht, Murer und Stamm (2005), S. 13 f.

Schütte (1999) stellt der Mangel an Finanzen gar das entscheidende Hindernis für die Professionalisierung in Sportverbänden dar.¹⁷⁰ Dass die Nachwuchsförderung ressourcenintensiv ist, zeigt sich auch in der Tatsache, dass Vereine, welche im Bereich der Talentförderung engagiert sind, signifikant grössere finanzielle Probleme haben.¹⁷¹ Güllich, Emrich und Anthes (2005) konnten hingegen in ihrer Untersuchung von Sportvereinen hinsichtlich der Nachwuchsförderung keinen qualitätsdifferenzierenden Effekt bezüglich eingesetzter Ressourcen pro Athlet ausmachen.¹⁷² De Bosscher et al. (2009) wiederum fanden einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der absoluten Höhe der finanziellen Ressourcen und dem sportlichen Erfolg, wenn auch auf der Ebene des Staates und nicht der Verbände.¹⁷³

Da es sich bei der Talentförderung um ein sehr komplexes System mit zahlreichen beteiligten Akteuren handelt, sind die Verbände auf die **Kooperation** mit anderen Institutionen angewiesen.¹⁷⁴ Gerade die Schulen spielen nicht nur bei der bereits erwähnten Talentsuche eine grosse Rolle, sondern auch bei der Talentförderung im engeren Sinne. Diesbezüglich wird vor allem das Ziel verfolgt, die hohe Gesamtbelastung von Nachwuchssportlern – resultierend aus dem hohen investierten Zeitvolumen und der zeitlichen Zerstückelung des Alltages durch die Trainings und Wettkämpfe – so klein wie möglich zu halten.¹⁷⁵ Es soll also eine „Funktionalisierung der Schule zugunsten des Spitzensports stattfinden, ohne dabei die Bedeutung der Schulkarriere aus dem Blickfeld zu verlieren“¹⁷⁶. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Kooperation in einem institutionalisierten Rahmen abläuft.¹⁷⁷ Teubert (2009) unterstreicht die wichtige Rolle der Sportverbände, da ausschliesslich die zentralen Organisationen des Spitzensports wie eben diese in der Lage seien, die Interessen des Spitzensports bei den Organisationen des Erziehungssystems angemessen zu vertreten.¹⁷⁸ In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Koordination schulischer und sportlicher Bereiche weitaus schwieriger ist als erwartet und Abstimmungsprobleme sowie Interessenkonflikte zwischen den beteiligten Organisationen bestehen, was sich mittelbar und unmittelbar auf die Leistungsförderung der Athleten auswirkt. Gründe dafür werden vor allem in den unterschiedlichen Strukturen und Ansprüchen sowie in der unterschiedlichen Logik von Schulen und Sportorganisationen gesehen.¹⁷⁹ Darum ist es umso wichtiger, dass die Koordination spitzensportlicher und schulischer Anliegen gewährleistet ist – bestenfalls mittels einer ent-

¹⁷⁰ Vgl. Schütte und Horsch (1999), S. 73.

¹⁷¹ Vgl. Breuer et al. (2006), S. 7.

¹⁷² Vgl. Güllich, Anthes und Emrich (2005).

¹⁷³ Vgl. De Bosscher et al. (2009), S. 128.

¹⁷⁴ De Bosscher et al. identifizieren funktionierende Kooperationen denn auch als Erfolgsfaktor für die Entwicklung des Elitesportbereichs. Vgl. De Bosscher et al. (2006), S. 200.

¹⁷⁵ Vgl. Brettschneider und Heim (2001), S. 37; Radtke, S. und Coalter (2007), S. 129;

¹⁷⁶ Teubert (2008), S. 12.

¹⁷⁷ Vgl. Fessler (1999), S. 63; Fessler et al. (2002), S. 47 f.

¹⁷⁸ Vgl. Teubert (2009), S. 53.

¹⁷⁹ Vgl. Teubert (2008), S. 12 f.

sprechenden Stelle, spezifischen Programmen und Kommunikationsentscheiden.¹⁸⁰ Der Bildung von Netzwerken kommt in diesem Zusammenhang laut *Teubert* (2009) ebenfalls eine sehr hohe Bedeutung zu.¹⁸¹

Ein weiterer wichtiger Austauschpartner sind neben der Schule die Vereine, welchen einen grossen Anteil an der Nachwuchsförderung zugesprochen wird. Aus diesem Grund wird plädiert, auf eine stärkere Stabilisierung der Sportvereine hinzuwirken und diese stärker in den Fokus strategischer Entscheidungen im Nachwuchsleistungssportbereich zu stellen. Die Anreizstrukturen sollen so aufgebaut werden, dass die Vereine ihre Aufgaben und Tätigkeiten auf dem Gebiet der Nachwuchsförderung auch zielgerichtet wahrnehmen. Analog zu Auszeichnungen und Prämierungen für Trainer kann auch für Vereine ein Bonussystem errichtet werden.¹⁸² Ein solches Kompensationssystem besteht in der Schweiz bereits für den Fussball.¹⁸³ Kooperationen zwischen Vereinen und Verbänden können jedoch auch problematisch sein. Beispielsweise besteht bei der Abstimmung zwischen Verband und Verein oft ein Bruch zwischen Programmatik auf Verbandsebene und Praxis auf Vereinsebene. So moniert *Baur* (2005), dass die Programmatik auf Verbandsebene von Experten entwickelt wird, welche die Nachwuchsarbeit als professionelle Arbeit konzipieren. Dabei werden jedoch jegliche sozial-ökologischen Bedingungen, welche für die Praxis auf Vereinsebene fundamental sind, ausser Acht gelassen.¹⁸⁴ Deshalb ist es wichtig, dass die Verbände nicht nur durch die Gesetzgebung auf die Nachwuchsförderung in den Vereinen einwirken, sondern dass diese mittels echten Kooperationen aktiv in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden.¹⁸⁵ Dass dies sehr schwierig ist, zeigt die Studie von *Lamprecht* und *Stamm* (2005).¹⁸⁶ Ein Grund für eine nicht optimal verlaufende Zusammenarbeit zwischen Verbänden und Vereinen vermag teilweise das Problem der Mehrfachmitgliedschaft darzustellen.¹⁸⁷ Denn die Athleten sind sowohl Mitglied des Vereins wie auch der Verbände und haben bei beiden Verpflichtungen nachzukommen, welche gegensätzlich sein können. So kam es in der Vergangenheit in Mannschaftssportarten immer wieder zu grossen Diskussionen, als die Vereine sich weigerten, ihre Athleten für Weltmeisterschaften oder Olympische Spiele freizustellen. Zu grossen Diskussionen führt aufgrund der beachtlichen umgesetzten Summen auch die Spielplanung von Länder- und Ligaspielen.¹⁸⁸ Während dies in den meisten Ländern relativ gut funktioniert, weigern sich die amerikanischen Profiligen jedoch nach wie vor, ihre Spieler für nicht-

¹⁸⁰ Vgl. *Teubert* (2008), S. 122.

¹⁸¹ Vgl. *Teubert* (2009), S. 203 f.

¹⁸² Vgl. *Güllich et al.* (2001), S. 70; *Emrich, Güllich und Pitsch* (2005), S. 126; *Emrich und Güllich* (2005b), S. 86.

¹⁸³ So werden den Vereinen bei erfolgreicher Etablierung von Talenten im Spitzensport Ausbildungsförderbeiträge ausbezahlt. Zudem besteht eine Trophy, bei welcher derjenige Verein belohnt wird, welcher am meisten U21 Spieler in der Challenge League einsetzt. Vgl. Schweizerischer Fussballverband (2011).

¹⁸⁴ Vgl. *Baur* (1991), S. 70.

¹⁸⁵ Vgl. *Riedl und Cachay* (2002), S. 254 ff., *Heinzmann* (2007), S. 148 f.

¹⁸⁶ Vgl. *Lamprecht und Stamm* (2005), S. 9.

¹⁸⁷ Vgl. *Lakes* (1999), S. 151 ff.

¹⁸⁸ Mehr zu dieser Problematik in *Schellhaass* (2002).

olympische Wettbewerbe freizustellen. Grundsätzlich sind von dieser Problematik aber viel eher die Elite- und weniger die Nachwuchskategorien betroffen.

Kooperationsgewinne können auch aus der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Nationalverbänden erzielt werden. Kleine Verbände können bei der Leistungserstellung von Synergien profitieren, durch Talent Recycling Programme können Win-Win-Situationen geschaffen werden und durch gezielte Interaktion Erfolgsfaktoren kopiert und Misserfolgsfaktoren vermieden werden. Gerade letzteres wird von *Hill* (2004) am amerikanischen System bemängelt, bei welchem im Allgemeinen kein Austausch zwischen den verschiedenen Sportarten stattfindet.¹⁸⁹

Allgemein wird die Zusammenarbeit in Kooperationen aufgrund von häufig auftretenden Koordinations- und Abstimmungsproblemen als relativ schwierig angesehen.¹⁹⁰ Diese können mit klaren Zuständigkeiten und Kooperationsverträgen zumindest abgeschwächt werden.¹⁹¹ Andererseits wird angenommen, dass Talent Identification and Development (TID) Programme nur erfolgreich sein können, wenn alle involvierten Institutionen miteinander kooperieren.¹⁹²

Im Rahmen der Übersicht zum Thema der Talentsichtung im Kapitel 3.3.1 wurde erwähnt, dass Kinder und Jugendliche tendenziell immer früher rekrutiert werden. Eng damit verbunden ist die Grundsatzfrage der **sportlichen Spezialisierung**, welche sehr kontrovers diskutiert wird. So argumentieren die Befürworter der frühen Spezialisierung, in der englischsprachigen Literatur oft mit „deliberate practice“¹⁹³ bezeichnet, mit der 10-Jahres-Regel und dem „power law of practice“. Die *10-Jahres-Regel* – ursprünglich von *Simon* und *Chase* (1973) für die Sportart Schach entwickelt, jedoch von vielen weiteren Autoren erfolgreich auf andere Domänen übertragen – besagt, dass sich ein Athlet mindestens 10 Jahre oder 10'000 Stunden zu einem intensiven und optimal ausgestalteten Training verpflichten muss, um ein Expertenlevel zu erreichen.¹⁹⁴ Das *Power Law of Practice* postuliert, dass die Lernkurve fallende Grenzerträge aufweist, es also mit fortlaufender Trainingsdauer immer schwieriger wird, Fortschritte zu erzielen. Folglich braucht es einen frühen spezialisierten Trainingsbeginn, um schliesslich das notwendige Expertenniveau zu erreichen.¹⁹⁵ Kritiker der Theorie weisen darauf hin, dass die frühe Spezialisierung die Entwicklung der allgemeinen motorischen Fähigkeiten limitieren kann. Weiter kann diese die soziologische und psychologische Entwicklung

¹⁸⁹ Vgl. Hill, R. (2004), S. 50.

¹⁹⁰ Vgl. Baur (1991), S. 70; Fessler (1999), S. 11; Knoll (2001), S. 26; Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 120 ff; Scheid, Eppinger und Adolph (2007).

¹⁹¹ Vgl. Scheid, Eppinger und Adolph (2007)

¹⁹² Vgl. Ziemainz und Hill (2004), S. 58.

¹⁹³ Vgl. dazu Ericsson, Krampe und Tesch-Römer (1993).

¹⁹⁴ Vgl. Simon und Chase (1973); eine gute Übersicht bieten Durand-Bush und Salmela (2001), S. 277 f.

¹⁹⁵ Ein guter Überblick dazu bieten Baker (2003), S. 86f; Baker et al. (2003), S. 2 f oder Fraser-Thomas und Côté (2006).

behindern und im Extremfall gar zu „sozialer Isolation“¹⁹⁶ sowie bei exzessivem Training ohne die nötige Erholung zu einem Burnout führen.¹⁹⁷ Neben diesen psychologischen Auswirkungen besteht bei der frühen Spezialisierung auch die Gefahr von physischen Konsequenzen in Form von frühen Verschleisserscheinungen sowie ernsthaften Verletzungen.¹⁹⁸ Als gewichtigstes Argument gegen die frühe Spezialisierung gilt zudem die hohe damit verbundene Drop-out-Rate, welche vor allem mit dem fehlenden Spass bei einseitigen Trainings in Zusammenhang gebracht wird.¹⁹⁹ Weiter kann eine zu starke Fokussierung auf den Erfolg eine Vernachlässigung der eigentlichen Ausbildung zur Folge haben.²⁰⁰ Viele Autoren empfehlen darum ein Training, das in der Startphase sportartübergreifend, vielseitig und variantenreich ist. Es sollte sich zudem an den koordinativen Fähigkeiten orientieren, spielerisch und nicht kompetitiv sein. Die frühe Spezialisierung wird von dieser Autorengruppe folglich explizit abgelehnt.²⁰¹ Dabei geht es keinesfalls darum, Allroundsportler auszubilden, sondern vielmehr um die zielgerechte Eingrenzung der Universalität. Es sollen also vorwiegend Sportarten trainiert werden, welche sich einander ähnlich sind.²⁰² Grundsätzlich sollte die sportartspezifische Spezialisierung *mit fortlaufender Trainingsdauer* jedoch zunehmen. Ein Modell, welches diese Grundsätze unterstützt, ist das „Long-Term Athlete Development“-Modell (LTAD) von *Balyi* (2001). Dieser unterscheidet zwischen folgenden sechs Stufen: FUNDamental Training, Learning to Train, Training to Train, Training to Compete, Training to Win und Retirement/Retainment.²⁰³

Der **Trainingsumfang** wird ebenfalls sehr kontrovers diskutiert. *Joch* (1992) empfiehlt, den Schwerpunkt in den frühen Jahren auf den Umfang und nicht auf die Intensität zu legen, da dies die Adaptionsfähigkeit fördert, Belastungsspitzen vermeidet und zudem als Prüfkriterium für die Motivation dient.²⁰⁴ Dem widersprechen auf der anderen Seite *Emrich et al.* (2007), welche in ihrer Untersuchung keinen systematischen Zusammenhang zwischen der juvenilen Trainingsquantität und dem späteren Erfolg herausfanden.²⁰⁵ Dass die Erfüllung quantitativer Vorgaben keinen erfolgsgdifferenzierenden Effekt hat resp. diese vielfach nicht befolgt werden, wurde auch in anderen Studien dargelegt.²⁰⁶ Dies deutet darauf hin, dass dem quantitativen Belastungsumfang als erfolgsgdiskriminierende Variable eine mindere Bedeutung als bis

¹⁹⁶ Vgl. Wiersma (2000), zitiert in Baker (2003), S. 88.

¹⁹⁷ Vgl. Henschen (1998), zitiert Baker (2003), S. 88.

¹⁹⁸ Vgl. Dalton (1992), zitiert in Baker (2003), S. 88.

¹⁹⁹ Vgl. Baker (2003), S. 88; Martindale, Collins und Daubney (2005); S. 355.

²⁰⁰ Vgl. Martindale, Collins und Daubney (2005), S. 357.

²⁰¹ Vgl. Joch (1992), S. 82 f; Joch (1999), S. 7 f; Martindale, Collins und Daubney (2005), S. 362; Fraser-Thomas und Côté (2006); Scheid, Eppinger und Adolph (2007), S. 177. Baker (2003), S. 89 bietet eine gute Übersicht. Diese Philosophie wird auch von Jugend + Sport vertreten, welche mit J+S Kids ein Programm geschaffen haben, dass genau diese polysportive Ausbildung im Kindesalter fördert. Vgl. Jugend und Sport (2011).

²⁰² Vgl. Joch (1992), S. 77; Baker (2003), S. 90. Solche sogenannten „cross-training effects“ konnten beispielsweise zwischen Velofahren und Rennen, nicht jedoch zwischen Schwimmen und Rennen beobachtet werden.

²⁰³ Vgl. Balyi (2001); Balyi und Hamilton (2004).

²⁰⁴ Vgl. Joch (1992), S. 80 f.

²⁰⁵ Vgl. Emrich (2006), S. 166; Emrich et al. (2007), S. 30 f.

²⁰⁶ Vgl. Güllich et al. (2000), S. 51 f; Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 101 f.

anhin angenommen zusteht. So konnte tatsächlich auch beobachtet werden, dass in einigen Sportarten vor allem mit zunehmendem Alter weit weniger trainiert wird, als durch die Rahmentrainingspläne eigentlich vorgegeben wurde. Ob dies an den überzogenen Anforderungen der Fachverbände oder an einer unzureichenden Selektion liegt, konnte leider nicht abschliessend beurteilt werden.²⁰⁷ Weitaus wichtiger in diesem Zusammenhang scheinen die Überlegungen von *Brand et al.* (2007) zu sein, laut welchem bei der Vorgabe quantitativer Trainingsparametern vielmehr zwischen *Belastung* und *Beanspruchung* zu unterscheiden sei. So sei zwar die Belastung bei allen gleich, führe jedoch nicht bei allen Sportlern zur gleichen Beanspruchung und folglich ungleichen Trainingseffekten. Ergo reicht die Berücksichtigung der rein quantitativen Belastung nicht aus.²⁰⁸

Eng mit der Talentsichtung hängt die Gestaltung der **Kader** zusammen. Diese sollten flexibel gestaltet werden und der Quereinstieg jederzeit möglich sein. Denn wie verschiedene Studien ergeben haben, sind Quereinsteiger erwiesenermassen erfolgreicher als diejenigen, welche sich schon früh spezialisiert haben.²⁰⁹ Auch Früheinsteiger sind nicht erfolgreicher als andere. Als Gründe dafür werden die erhöhte Vielfalt der sportlichen Grundausbildung, eine höhere Entscheidungsreife aufgrund der Vorerfahrungen sowie die erhöhte rein arithmetische Wahrscheinlichkeit des Eintritts karrierrebeendender Ereignisse genannt.²¹⁰ Die multidimensionalen Ansätze²¹¹, wie sie im Kapitel 3.3.1 geschildert wurden, gehen ebenfalls davon aus, dass sich ein Talent aus vielen verschiedenen Komponenten zusammensetzt, welche unterschiedlich ausgeprägt sind und sich mit der Zeit auch unterschiedlich entwickeln. Da einige wichtige Attribute bei vielen Personen erst später reifen, steigt demzufolge mit fortschreitendem Alter auch die Anzahl an potentiell talentierten Individuen in der jeweiligen Altersklasse. Gleichzeitig steigt aber auch die Gefahr, bei zu früher Ansetzung des Rekrutierungsprozesses und wenig durchlässigen Strukturen die fähigeren Individuen auszuschliessen. Diese Thesen werden von Untersuchungen unterstützt, die beobachteten, dass das Aufnahmealter in die Betreuung von Olympia Stützpunkten unter den internationalen Finalisten im Spitzensport höher war als beim Durchschnitt.²¹² Die konstruierte Linearität der Kaderkarrieren, d.h. der nahtlose Übergang zwischen den einzelnen Kaderstufen, konnte also empirisch nicht belegt werden. Vielmehr sind – auch bei Olympiateilnehmern – häufig Unterbrechungen, Rückstufungen, Quereinstiege, usw. zu beobachten.²¹³ Da es zum jetzigen Zeitpunkt offensichtlich nicht möglich ist, langfristig zuverlässige Prognosen zu erstellen und

²⁰⁷ Vgl. Fessler et al. (2002), S. 60 f.

²⁰⁸ Vgl. Brand et al. (2007), S. 220 ff.

²⁰⁹ Vgl. Baker (2003), S. 89; Emrich et al. (2004), S. 237; Emrich und Güllich (2005b), S. 82; Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 102, 110 f.; Fraser-Thomas und Côté (2006); Emrich et al. (2007), S. 19.

²¹⁰ Vgl. Güllich et al. (2000), S. 49 ff.

²¹¹ Einen guten Überblick dazu geben beispielsweise Abbott und Collins (2004), S. 400 ff.

²¹² Vgl. Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 109 f.

²¹³ Vgl. Emrich et al. (2007), S. 27 ff, S. 27 ff.

Quereinsteiger nicht selten sind, erscheint es zweckmässiger, die Selektionskriterien kurzfristig anzuwenden und die Kadersysteme flexibel zu gestalten.

Eine weitere Entscheidung bezüglich Kader betrifft dessen Form und Grösse. *Ulmer (1988)* unterscheidet dabei grundsätzlich drei Varianten:

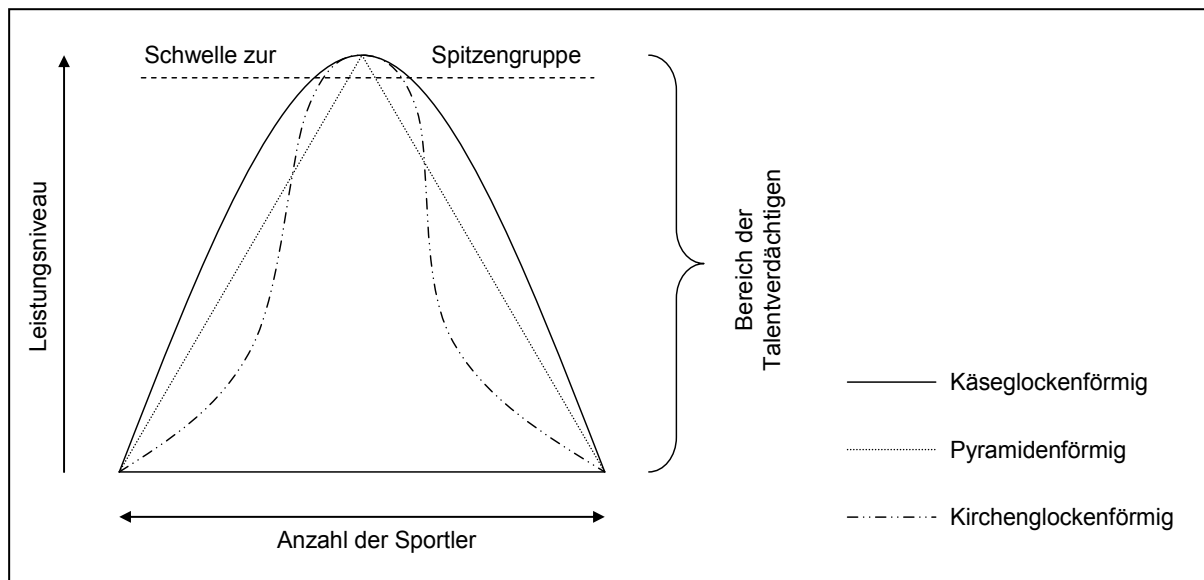


Abbildung 5: Varianten der Eingrenzung einer Stichprobe von Sportlern im Verlauf einer sequentiellen Selektion²¹⁴

Beim kirchenglockenförmigen Verlauf wird am Anfang durch Auswahltests stark selektioniert. Aufgrund der unsicheren Prognosefähigkeit ist hier die Gefahr am grössten, dass Talente nicht erkannt werden und so bereits frühzeitig aus dem Fördersystem ausscheiden. Wegen den niedrigen Grundraten an potentiell Erfolgreichen im Spitzensport rät *Radtke (2002)* jedoch davon ab, die Kosten mit niedrigen Selektionsraten zu minimieren.²¹⁵ Das Gegenteil ist beim käseglockenförmigen Verlauf der Fall, wo die Gefahr besteht, dass zu viele „Nicht-Talente“ gefördert werden und welcher mit einem grossen Ressourcenaufwand verbunden ist. Hingegen ist in diesem Fall die Wahrscheinlichkeit am grössten, dass die echten Talente auch wirklich gefördert werden. Die Pyramidenform stellt eine Mischform dieser beiden dar und ist in der Realität wohl am häufigsten vorzufinden. Dies deshalb, weil sie einen guten Kompromiss zwischen Minimierung des Beta-Fehlers (Ausmusterung von wahren Talenten) und dem Aufwand bildet.

Eng verbunden mit dem Kadersystem ist die Existenz von regionalen und nationalen **Leistungsstützpunkten**. In diesen finden die Athleten optimale Trainingsbedingungen in Form

²¹⁴ Eigene Darstellung, in Anlehnung an *Ulmer (1988)*, S. 107.

²¹⁵ Vgl. *Radtke, T. (2002)*, S. 13.

von Infrastruktur und Betreuungsleistungen vor. Weiter können die Koordinationskosten, Wegzeiten, usw. reduziert und so die Trainings- und Betreuungszeit erhöht werden.²¹⁶ Da die Leistungszentren oftmals mehrere Sportarten beherbergen, können die Athleten zudem vom Erfahrungsaustausch mit anderen Nachwuchstalenten profitieren.²¹⁷ Die Form der Aufenthalte kann stark variieren und reicht von einem mehrtägigen Kaderzusammenzug bis hin zum Internatsbetrieb, in welchem die Athleten ebenfalls eine optimale Einbettung in die Schule vorfinden. Aufgrund der optimalen Gestaltung des Trainingsalltages in Leistungszentren ist anzunehmen, dass diese eine erfolgsgestützende Wirkung haben. Emrich zeigte, dass am Olympiastützpunkt betreute Athleten tatsächlich signifikant häufiger an Olympischen Spielen teilnehmen sowie häufiger bei internationalen Wettkampfeignissen vertreten sind.²¹⁸ Dieses Ergebnis muss jedoch mit Vorsicht behandelt werden, da die Frage der Kausalität nicht abschliessend geklärt ist. Zudem liess sich in einer anderen Untersuchung der Zusammenhang zwischen dem Parameter *Betreuung an einem Olympiastützpunkt* und der Variable *sportliche Leistung* nicht bestätigen.²¹⁹

Auch wenn die Athleten in den meisten Fällen mehr Zeit in den Vereinen als im Verband verbringen, muss die Qualität des Trainings in den Kadern höchsten Anforderungen genügen. **Trainer** stellen dabei eine sehr wichtige Schlüsselfunktion dar, wie auch die gegenwärtige Diskussion beweist, die den Einsatz der besten Trainer im Nachwuchsbereich anstatt im Spitzensport fordert.²²⁰ In ihrer zusammenfassenden Recherche kommen *De Bosscher et al.* (2006) gar zum Schluss, dass auf Meso-Ebene die Qualität des Coachings als der wichtigste Faktor überhaupt angesehen wird.²²¹ Auch *Duffy et al.* (2001) fanden in ihrer Untersuchung heraus, dass der Support von Coaches sehr wichtig bei der Entwicklung zum erfolgreichen Elitesportler ist.²²² Die Qualität der Betreuungsleistungen und damit auch der Trainer wird ebenfalls von anderen Autoren als relevante Voraussetzung vorbildlicher Nachwuchsförderung angesehen.²²³ Da das Aufgabenfeld eines Trainers sehr breit ist, muss dieser auch Kompetenzen in verschiedenen Tätigkeitsfeldern aufweisen. Für das Sportspiel nennt *Brack* (2002) die Rollen als Trainer (Fachkompetenz), Coach (Sozialkompetenz) und Manager (Strategiekompetenz), wobei der Fachkompetenz die grösste Bedeutung zugesprochen wird.²²⁴ Auch *Mansi* (2003) und *Heinzmann* (2007) betonen die verschiedenen Funktionen eines Trainers, welche von der sportfachlichen, pädagogischen und trainingsmethodischen

²¹⁶ Vgl. Emrich (1996), S. 48; Duffy et al. (2001), S. 8; Fessler et al. (2002), S. 58.

²¹⁷ Solche sportartübergreifende Leistungszentren sind in der Schweiz noch kaum vorhanden. Bei Swiss Olympic bestehen jedoch Pläne, ein solches zu errichten.

²¹⁸ Vgl. Emrich (1996), S. 255.

²¹⁹ Vgl. Emrich (2006), S. 166.

²²⁰ Vgl. Lamprecht und Stamm (2005), S. 8; Heinzmann (2007), S. 137.

²²¹ Vgl. De Bosscher et al. (2006), S. 197.

²²² Vgl. Duffy et al. (2001), S. 5.

²²³ Vgl. Mansi (2003), S. 22; Anthes, Güllich und Emrich (2005), S. 40; Deutscher Sportbund (2006), S. 17.

²²⁴ Vgl. Brack (2002), S. 125 zitiert in Mansi (2003), S. 23 f.

Funktion über die Organisation bis hin zur Vorbildfunktion gehen.²²⁵ Richardson, Gilbourne und Littlewood (2004) weisen auf die Wichtigkeit des sozialen und des emotionalen Supports hin.²²⁶ So verlangt der Deutsche Sportbund von seinen Trainern, dass diese unter anderem „eine hohe fachliche, pädagogische und sozial-kommunikative Kompetenz [aufweisen], (...) selbst kreativ nach innovativen Lösungen [suchen], (...) den Verbund Elternhaus – Verein – Schule organisieren, sich neben dem Verein und Verband auch in der Talentsuche der Schule einsetzen, Lizenzen des Verbandes erwerben und sich regelmässig fortbilden“²²⁷. Die Anforderungen an einen Trainer sind folglich enorm hoch und es dürfte schwierig sein, alle diese vollständig zu erfüllen. So deckten Brettschneider und Heim (2001) in ihrer Untersuchung auf, dass die Trainer zwar im sportlichen Bereich sehr qualifiziert und kompetent sind, aufgrund ihrer Orientierung am Erfolg jedoch ihre pädagogische Aufgabe oftmals nur ungenügend wahrnehmen.²²⁸ Zur selben Erkenntnis kamen auch weitere empirische Studien.²²⁹ Sack (1980)²³⁰ und Singer (1992)²³¹ stellten zudem fest, dass das Problem des Karriereabbruchs in engem Zusammenhang mit dem Trainer steht resp. Karriereabbrecher oftmals ein distanziertes Verhältnis zum Trainer aufweisen. Diese zunehmenden Schwierigkeiten hängen u.a. damit zusammen, dass sich das Aufgabenfeld des Trainers in den letzten Jahren verändert hat und dieser nun nicht mehr nur Berater und Betreuer, sondern vielmehr Wissens-Experte und Konstrukteur von Wettkampferfolgen des Athleten ist.²³² Für die Trainer stellt sich die Herausforderung, dass sie sich nun noch stärker im Spannungsfeld der zwei „Wissensformen“ Wissenschaft und Alltags-Praxis befinden.²³³ Konkret bedeutet dies, dass „zeitgemässes erfolgreiches Trainerhandeln (...) die Umsetzung der Logik wissenschaftlichen Wissens in Entscheidungssituationen bei gleichzeitiger Beachtung der nicht zufälligen Logik praktischen Wissens“²³⁴ ist. Das alleinige implizite Wissen eines berufserfahrenen Trainers reicht also genau so wenig mehr aus wie das ausschliessliche wissenschaftliche Wissen. Erfolgreich sein kann nur noch, wer diese zwei Wissenswelten situativ miteinander zu kombinieren vermag.²³⁵ Diese Voraussetzung gilt nicht nur für die Trainingsgestaltung, sondern auch für den Bereich der Talentsichtung.

Bezüglich Fachkompetenz spielt nicht nur die Qualifikation (Diplome, Ausbildungen, usw.) eine wichtige Rolle, sondern auch der Grad der Anstellung, d.h. ob die Trainer haupt- oder nebenamtlich angestellt sind. So verfügen Vereine, welche für ihre Nachwuchsförderung

²²⁵ Vgl. Mansi (2003), S. 22 f.; Heinzmann (2007), S. 136 f.

²²⁶ Vgl. Richardson, Gilbourne und Littlewood (2004), S. 211.

²²⁷ Deutscher Sportbund (2006), S. 17.

²²⁸ Vgl. Brettschneider und Heim (2001), S. 35 f.

²²⁹ Eine Übersicht dazu liefern Fraser-Thomas und Côté (2006).

²³⁰ Vgl. Sack (1980), S. 189, zitiert in Fessler et al. (2002), S. 73.

²³¹ Vgl. Singer (1992), S. 226, zitiert in Fessler et al. (2002), S. 73.

²³² Vgl. Franke (2008), S. 10.

²³³ Einen guten Überblick über die Struktur und Funktion dieser beiden Wissensformen bietet Franke (2008), S. 11; siehe auch Heinzmann (2007), S. 136 f.

²³⁴ Franke (2008), S. 11.

²³⁵ Vgl. Franke (2008), S. 12.

prämiiert wurden, im Vergleich zu den unprämiierten über eine höhere Anzahl an Trainer und Übungsleiter, insbesondere über mehr mit hohen formalen Qualifikationsstufen und hauptamtlicher Anstellung.²³⁶ Auch *Williams* und *Reilly* (2000) weisen auf die Wichtigkeit von Investitionen in hochqualifizierte Coaches und Ausbildungssysteme hin.²³⁷ Eine mangelnde Qualifikation kann jedoch nach *Carl* (1993) unter Umständen mit hohem Engagement kompensiert werden.²³⁸ Dieses wird denn auch verschiedentlich als Erfolgsfaktor in der Nachwuchsarbeit von Talentfördergruppen angesehen.²³⁹

Cunningham und *Sagas* (2004) fanden hingegen in ihrer Untersuchung im Bereich College Football keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Team Performance und der Anzahl Coaches mit Hochschulabschluss, Erfahrung als College Spieler und Erfahrung als Profispieler. Hingegen scheint der Erfolg des Teams mit der Erfahrung der Coaches sowohl im College- wie im Profibereich statistisch signifikant zusammenzuhängen.²⁴⁰

Alfermann und *Würth* (2002) untersuchten die Sozialkompetenz von Trainern im Nachwuchsleistungssport und deren Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistungsentwicklung der Athleten. Dem aufgabenorientierten Trainingsklima sowie dem fachlich orientierten Führungsstil²⁴¹ schreiben sie aufgrund von früheren Untersuchungen einen positiven Einfluss zu. In ihrer Studie identifizierten sie zudem die Gruppengrösse als Prädiktor, wobei eine zunehmende Gruppengrösse die Zufriedenheit, eine kleine Gruppengrösse jedoch die Leistungsentwicklung ansteigen lässt. Einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistungsentwicklung konnte in der Studie empirisch nicht nachgewiesen werden. Interessanterweise hat sich ergeben, dass nicht eine hohe Übereinstimmung zwischen Trainer- und Athletensicht einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistungsentwicklung ausübt, sondern eher eine Wahrnehmungsdiskrepanz.²⁴²

Stalder und *Kersten* (2002)²⁴³ haben die Arbeitssituation der Spitzensport-Trainerinnen und Trainer in der Schweiz analysiert. Von den 533 Befragten arbeiteten über 56% im Nachwuchsleistungssport. Über alle Trainer gesehen, verfügten lediglich 4% über keine Ausbildung. 64% besuchten zwei oder mehr Ausbildungen. Die Mehrzahl ist in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis angestellt, wobei dies vor allem für die Teilzeit-Trainer der Fall ist. Bei den Vollzeit-Trainern überwiegt das befristete Arbeitsverhältnis. Je rund 30% haben ein Pensum bis zu 20% oder ein Vollzeitpensum, die restlichen 40% ein solches dazwischen. Von den befragten Trainern arbeiten 54 rein ehrenamtlich. Die Trainer weisen eine vorwiegend positi-

²³⁶ Vgl. *Emrich et al.* (2007), S. 23.

²³⁷ Vgl. *Williams* und *Reilly* (2000), S. 664.

²³⁸ Vgl. *Carl* (1993), S. 29 f. zitiert in *Anthes, Güllich und Emrich* (2005), S. 40.

²³⁹ Vgl. *Fessler* (1999), S. 75; *Emrich, Güllich und Pitsch* (2005), S. 126.

²⁴⁰ Vgl. *Cunningham und Sagas* (2004), S. 13.

²⁴¹ Darunter fallen z. B. positives Feedback oder technisch taktische Unterweisungen.

²⁴² Vgl. *Alfermann und Würth* (2002), S. 209 ff.

²⁴³ Vgl. *Stalder und Kersten* (2002).

ve Arbeitszufriedenheit aus und fühlen sich gut ausgebildet. Der Studie nach ist also die Gesamtsituation der Trainer als zufriedenstellend zu beurteilen.

Eine weitere Möglichkeit, aktiv in die Nachwuchsförderung einzugreifen, hat der Verband bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen des **Wettkampfsystems**. So kann er beispielsweise den Zeitpunkt der Zulassung zu Elitewettkämpfen bestimmen oder jugendgerechte Wettkampfformen und -regeln einrichten.²⁴⁴ Die Möglichkeiten zur Einflussnahme sind jedoch sehr sportartspezifisch und oftmals international vereinheitlicht.

Als ein wichtiger Beitrag seitens der Verbände werden die **Unterstützungsleistungen** angesehen, welche in pädagogische, medizinische, psychologische und finanzielle/materielle Massnahmen sowie in das Umfeldmanagement aufgeteilt werden.

Die pädagogischen Unterstützungsleistungen erstrecken sich von Nachhol-, Stütz- und Nachhilfeunterricht über Aufgabenhilfen, Beratung bei der Wahl einer Schule oder einer Arbeitsstelle bis hin zur Führung von speziellen Sportklassen oder Sportschulen mit dem Ziel des flexibleren Zeitmanagements und der Verminderung von „Totzeiten“.²⁴⁵ Die Wirkung solcher pädagogischen Unterstützungsleistungen wird jedoch kontrovers diskutiert und auch die verschiedenen Studien kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. *Radtke* und *Coalter* (2007) fanden beispielsweise heraus, dass die akademischen Leistungen der Sportschüler in vier von sechs untersuchten Ländern generell über dem nationalen Durchschnitt liegen und führen dies auf die umfangreichen Förder- und Unterstützungsmassnahmen zurück. Die Autoren weisen jedoch auch darauf hin, dass auch sozialstrukturelle Merkmale von Sportschülern und ihren Familien eine Rolle spielen und darum eine gewisse Vorselektion nicht auszuschliessen ist.²⁴⁶ Doch auch *Güllich, Anthes* und *Emrich* (2005) konnten für Eliteschulen des Sports, Teil- und Vollzeitinternate sowie Hausaufgabenbetreuung, einen statistisch nachweisbaren Effekt auf den Erfolg ausmachen.²⁴⁷ *Nagel* und *Conzelmann* (2002) stellten fest, dass Sportler, welche im schulischen Bereich institutionell unterstützt wurden, ein höheres Bildungsniveau ausweisen als die übrigen Befragten und folgern, dass die hohe Belastung durch die schulischen Fördermassnahmen ausgeglichen oder sogar überkompensiert werden können.²⁴⁸ *Brettschneider* und *Gerlach* (2008) unterstützen die genannten Aussagen, denn sie konnten generell keinen systematischen schulischen Nachteil von sportlich hoch

²⁴⁴ Vgl. Dietrich et al. (1999), S. 395 ff; Heinzmann (2007), S. 167.

²⁴⁵ Vgl. Bundesvorstand Leistungssport (1999), S. 29 ff; Fessler et al. (2002), S. 19; Emrich und Güllich (2005a), S. 71.

²⁴⁶ Vgl. Radtke, S. und Coalter (2007), S. 124 ff. In einem Land sind hinsichtlich der schulischen Leistungen von Sport- und Regelschülern keine signifikanten Unterschiede auszumachen, in einem Land sind diese Leistungen von Sportschülern nichts selten unterdurchschnittlich.

²⁴⁷ Die pädagogischen Betreuungseinrichtungen wurden von Mitgliedern von prämierten Vereinen mehr in Anspruch genommen. Vgl. Güllich, Anthes und Emrich (2005), S. 52.

²⁴⁸ Vgl. Nagel und Conzelmann (2002), S. 149.

involvierten beobachten.²⁴⁹ *Emrich et al.* (2007) untersuchten den Einfluss pädagogischer Unterstützungsleistungen ebenfalls, konstatierten jedoch, dass „der Effekt von Eliteschulen auf die Zielvariable „sportlicher Erfolg“ eher als bescheiden einzuschätzen“²⁵⁰ ist. Die Autoren konnten – zumindest bei den Sommersportarten – keinen Verteilungsunterschied im Hinblick auf Medaillengewinner zwischen Absolventen von Eliteschulen des Sports und solchen anderer Schulen nachweisen. Ein bildungsbezogener Effekt konnte ebenfalls nicht festgestellt werden.²⁵¹ *Brand et al.* (2007) kommen daher zum Schluss, dass die Erfolge in einem Missverhältnis zu den erhöhten individuellen und sozialen Kosten seien, welche mit den Fördereinrichtungen verbunden sind. Sie vermuten sogar, dass der Grenznutzen zusätzlicher Trainingseinheiten mittlerweile negativ und somit erfolgshemmend sein könnte. Die Autoren schliessen aber verzerrende Effekte nicht aus, da möglicherweise Akzelerierte oder Akzelerierbare an Eliteschulen bevorzugt werden.²⁵² In einer weiteren Untersuchung stellten *Emrich, Güllich und Pitsch* (2005) fest, dass Schülern an einzelnen Eliteschulen in Deutschland „positive Bedingungen für die sportliche Entwicklung (Training, Trainer, Sportstätten), eine höhere Zuwendung, Fürsorge und emotionale Anteilnahme seitens der Lehrer, umfangreiche ausserunterrichtliche Fördermöglichkeiten und ein stabiles soziales Klassengefüge“²⁵³ wahrnehmen. Eine geringere Drop-out-Quote konnte im Vergleich zu anderen Fördereinrichtungen jedoch nicht beobachtet werden. Zudem schien die mittlere Trainingshäufigkeit nach Schulabschluss mehrheitlich stark abzunehmen. Hingegen wurden bei den Jugendlichen im Sportinternat positive Ausprägungen bei der Persönlichkeitsentwicklung festgestellt – doch auch diese näherten sich der Kontrollgruppe bei zunehmender Dauer an.²⁵⁴ *Brettschneider und Heim* (2001) konstatierten ebenfalls, dass in sportbetonten Schulen in der Regel ein günstiges Sozialklima herrscht. Beim Vergleich von reinen Sportklassen mit gemischten Klassen konnten jedoch keine Unterschiede bezüglich der Qualität der sozialen Beziehungen ausgemacht werden.²⁵⁵ Expertenbefragungen in verschiedenen Ländern ergaben hingegen, dass die volle Integration von Sportschülern in Regelklassen einen positiven Einfluss auf deren sozial-emotionale Entwicklung hat, die Lernmotivation gesteigert und das allgemeine Schulklima verbessert werden kann. Andererseits kann der Sonderstatus auch zu Neid und Missgunst bei den Regelschülern führen.²⁵⁶ *Szymanski et al.* (2004) konnten in ihrer Untersuchung beobachten, dass Sportschüler Vorteile in den volitiven Fertigkeiten²⁵⁷ besitzen. Bei den im Internat Untergebrachten sind diese sogar noch höher ausgeprägt als bei den Heim-

²⁴⁹ Vgl. Brettschneider und Gerlach (2008), S. 159 f.

²⁵⁰ *Emrich et al.* (2007), S. 33.

²⁵¹ Vgl. *Emrich et al.* (2007), S. 33.

²⁵² Vgl. *Brand et al.* (2007), S. 211 f.

²⁵³ *Emrich, Güllich und Pitsch* (2005) 103 f.

²⁵⁴ Vgl. *Emrich, Güllich und Pitsch* (2005) 104 f.

²⁵⁵ Vgl. *Brettschneider und Heim* (2001), S. 38.

²⁵⁶ Vgl. *Radtke, S. und Coalter* (2007), S. 122 f.

²⁵⁷ Unter Volition versteht man die Realisation von Intentionen. Es handelt sich dabei um „Prozesse, deren Funktion es ist, eine Handlungsausführung trotz innerer und/oder äusserer Widerstände zu initiieren und bis zum Erreichen eines Ziels aufrechtzuerhalten“. Kuhl (1983), zitiert in *Szymanski et al.* (2004), S. 103.

fahrenden. Der Entwicklungsvorsprung kann zwar bereits vor Eintritt in das Verbundsystem beobachtet werden, trotzdem kann angenommen werden, dass sich das Verbundsystem grundsätzlich positiv auf die Weiterentwicklung auswirkt.²⁵⁸

Ein Problem, welches die Implementierung von pädagogischen Fördermassnahmen einerseits erschwert, andererseits jedoch auch deren Notwendigkeit unterstreicht, ist die Tatsache, dass die Schule von vielen Athleten im Gegensatz zum Sport als zweitrangig betrachtet wird. So wird dem sportlichen Erfolg viel mehr Bedeutung zugesprochen als dem schulischen, was konsequenterweise auch eine Unterordnung letzteres an ersteres zur Folge hat.²⁵⁹ Dies wird durch die Förderstrukturen teilweise zusätzlich gefördert, da die Eliteschulen des Sports vorrangig an den aktuellen Erfolgen ihrer Schüler gemessen werden, was dazu führt, dass das Ziel „langfristiger Erfolg“ wiederum verfehlt wird.²⁶⁰ Diesbezüglich werden jedoch auch gegenteilige Tendenzen beobachtet. So ziehen es Eltern oftmals vor, ihre Kinder bei Erfüllung der notwendigen Voraussetzungen lieber auf das Gymnasium als auf die Gesamt- oder Realschule zu schicken, auch wenn letztere aus sportlicher Sicht eine optimalere Lösung darstellen würde.²⁶¹

Teubert et al. (2006) bemängeln in ihrer Studie, dass Sportklassen zu wenig spezifisch auf spitzensportlich orientierte Athleten ausgerichtet sind, sondern vielmehr ein Sammelbecken für sportinteressierte und überdurchschnittlich sportliche Schüler darstellt. Problematisch ist, dass dadurch teilweise kein Quereinstieg von wirklichen Talenten mehr möglich ist, da die Klassen bereits früh gefüllt werden und keine offenen Plätze mehr bestehen. Sofern jedoch dieser Quereinstieg gewährleistet werden kann, sehen die Autoren keine negativen Auswirkungen des Auffüllens von Sportklassen. Einzig die Tatsache, dass auch von sogenannten Nicht-Talenten Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen werden und damit die Gesamtleistung der Verbundsysteme beeinträchtigt wird, kann als Problem angesehen werden.²⁶²

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in den bisherigen empirischen Untersuchungen keine eindeutigen Effekte von pädagogischen Fördermassnahmen festgestellt werden konnten. Tendenziell haben sie eher eine positive Auswirkung auf die schulischen Leistungen denn auf den sportlichen Erfolg, was auch der primären Intention von solchen Fördermassnahmen entspricht.

Durch die meist relativ hohen Trainingsintensitäten sind Nachwuchsathleten oftmals hoher körperlicher Anstrengung ausgesetzt. Um diese Belastungen in einem vernünftigen Rahmen zu halten und so Drop-outs oder Verletzungen zu vermeiden, werden die Athleten medizi-

²⁵⁸ Vgl. Szymanski et al. (2004), S. 110.

²⁵⁹ Vgl. Parker (2000), S. 74; Laurin, Michel und Lacassagne (2008), S. 95.

²⁶⁰ Vgl. Brand et al. (2007), S. 212 f.

²⁶¹ Vgl. Teubert et al. (2006), S. 301 f.

²⁶² Teubert et al. (2006), S. 289 ff.

nisch betreut. Die Leistungen reichen dabei von Physiotherapie über orthopädische bis hin zu internistischen und allgemeinmedizinischen Leistungen. Die Verbesserung der medizinischen Betreuung war ein wesentlicher Grund für die Einrichtung von Olympiastützpunkten. Vor allem in sehr stark konditionsgeprägten Sportarten bzw. Disziplinen wird beabsichtigt, mittels intensiver Nutzung leistungsdiagnostischer medizinischer Möglichkeiten eine wirksamere Belastungssteuerung zu erreichen, um so die Leistungsentwicklung zu verbessern sowie die gesundheitlichen Risiken einzuschränken. Zudem sollen mittels intensiver medizinischer Betreuung verletzungsbedingte Einschränkungen vermieden bzw. reduziert werden. Die medizinische Betreuung soll letztlich nicht nur den langfristigen Erhalt der Gesundheit von Spitzensportlern erreichen, sondern auch die Leistungsfähigkeit erhöhen. Dabei nimmt sie auch eine Art Kontrollfunktion ein, indem sie die Athleten vor zu ambitiösem resp. intensivem und folglich langfristig schädlichem Training schützt.²⁶³

Bisherige Untersuchungen haben jedoch keine eindeutigen Resultate gezeigt. So hat eine Befragung von 244 Athleten ergeben, dass die Nutzung leistungsdiagnostischer Betreuungsdisziplinen an Olympiastützpunkten in Deutschland keine signifikanten oder sogar negative Effekte auf die Erfolgsentwicklung und das Verletzungsrisiko hat.²⁶⁴ Weiter konnte auch kein Zusammenhang zwischen der subjektiven Einschätzung der eigenen sportlichen Leistung und der Qualitätseinschätzung der medizinischen und physiotherapeutischen Leistung festgestellt werden.²⁶⁵ Einzig in einer Untersuchung mit irischen Athleten wurde ungenügende medizinische Unterstützung als wichtiger hemmender Faktor angegeben.²⁶⁶ Wie bereits bei den pädagogischen ist somit auch der Effekt der medizinischen Unterstützungsleistungen nicht eindeutig.

Neben den physiologischen nehmen auch die psychologischen Unterstützungsleistungen eine zentrale Rolle in der Nachwuchsförderung ein. Die Nachwuchsathleten stehen oftmals unter enormen psychischen Druck. Sie müssen hohe Anforderungen im sportlichen und schulischen Bereich erfüllen und haben aufgrund des grossen Aufwands vergleichsweise wenig Zeit, um das soziale Netzwerk zu pflegen. Um mit diesen Belastungen zu Recht zu kommen, erscheint es sinnvoll, die Talente psychologisch zu begleiten oder zumindest eine Anlaufstelle zu schaffen. Da der Trainer die Hauptbezugsperson von Nachwuchssportler darstellt, ist eine entsprechende Schulung oder Weiterbildung in diesem Bereich sinnvoll. Dies dürfte sich vor allem positiv auf die Drop-out-Rate auswirken, da die Gründe für einen Ausstieg oftmals bei mangelnder Leistungsbereitschaft oder anderen psychischen Faktoren anzusiedeln sind, wie in einer Studie von *Martindale, Collins und Abraham (2007)* belegt

²⁶³ Vgl. Emrich, Fröhlich und Pitsch (2006), S. 19.

²⁶⁴ Vgl. Emrich et al. (2007), S. 25 ff.

²⁶⁵ Vgl. Emrich, Fröhlich und Pitsch (2006), S. 19.

²⁶⁶ Vgl. Duffy et al. (2001), S. 8.

wird.²⁶⁷ Da es zudem schwierig ist, Talente aufgrund ihres psychologischen Profils zu identifizieren, schlagen *Williams* und *Reilly* (2000) vor, die Nachwuchssportler in diesem Bereich ex-post durch ausgewiesene Sportpsychologen zu schulen.²⁶⁸ Auch *Abbott* und *Collins* (2004) sind der Meinung, dass die psychologischen Aspekte einen noch grösseren Stellenwert in der Talentförderung einnehmen sollten als bis anhin, da diese dazu beitragen können, die verschiedenen Stufen in der persönlichen Entwicklung vom Sportanfänger bis hin zum Spitzensportler besser zu bewältigen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Talente lernen, selber sogenannte „self-regulatory learning strategies“²⁶⁹ anzuwenden.²⁷⁰

Aus der Literatur geht deutlich hervor, dass psychologische Faktoren eine sehr bedeutende Rolle bei der Talentförderung und -entwicklung einnehmen und dass Stärken im mentalen Bereich oftmals den entscheidenden Unterschied ausmachen können. Dies betrifft nicht nur die oben genannten Bewältigungsstrategien, sondern auch Elemente wie das Selbstvertrauen, das Commitment oder die Vorstellungskraft.²⁷¹ Obwohl der Verband nicht alle diese Elemente kontrollieren und entsprechend trainieren kann, können zumindest Unterstützungsleistungen in diesem Bereich angeboten werden und so einen Nutzen stiften.

Unter dem Begriff *Umfeldmanagement* werden alle übrigen Unterstützungsleistungen subsumiert, welche nicht materieller Natur sind. Dazu gehört beispielsweise die Vermittlung von Studien- und Ausbildungsplätzen. Diese können bei Vereinen laut *Güllich, Anthes* und *Emrich* (2005) ebenfalls erfolgsdifferenzierend sein, unterscheiden sich doch hinsichtlich dieses Kriteriums die nominierten von den prämierten Vereinen statistisch signifikant.²⁷² Zu den weiteren Beratungsleistungen zählen beispielsweise die Laufbahnberatung resp. Karriereplanung, das Medientraining oder die finanzielle Beratung. Durch diese Dienstleistungen kann gewährleistet werden, dass die Karriereplanung optimal verläuft und der Athlet seine Energie in seine Kernkompetenz, nämlich die Ausübung der Sportart, stecken kann. Ebenfalls unter den Begriff *Umfeldmanagement* kann die Zusammenarbeit mit dem Militär subsumiert werden, deren Intensität nach Land stark variiert. Laut *Digel, Fahrner* und *Utz* (2005) können – falls zwischen Spitzensport und Militär Beziehungen eingegangen werden – die Grösse und der Ausdifferenzierungsgrad des Militärs (Berufsmilitär vs. Pflichtarmee) ein im Spitzensport Erfolg mitbestimmender Faktor sein.²⁷³

²⁶⁷ Vgl. Martindale, Collins und Abraham (2007), S. 197.

²⁶⁸ Vgl. Williams und Reilly (2000), S. 664.

²⁶⁹ Dazu zählen die Autoren beispielsweise die Zielsetzung (goal setting), Symbolik/Metaphorik (imagery) oder Selbstgespräche (self talk).

²⁷⁰ Vgl. Abbott und Collins (2004), S. 403.

²⁷¹ Eine sehr gute Übersicht bieten beispielsweise Williams und Reilly (2000), S. 664 oder Durand-Bush und Salmela (2001), S. 281 ff.

²⁷² Vgl. Güllich, Anthes und Emrich (2005).

²⁷³ Vgl. Digel, Fahrner und Utz (2005), S. 6.

Nachwuchsleistungssportler haben in den allermeisten Fällen grosse Investitionen zu tätigen. Dazu zählen einerseits die mit dem grossen Zeitaufwand verbundenen Opportunitätskosten sowohl für Athleten wie für Eltern, andererseits oftmals auch hohe direkte materielle Kosten. Die ganze (nicht immer vollständig durch Sponsoren gedeckte) Ausrüstung, Reisekosten zu Wettkämpfen, Startgelder, Fahrtkosten zu den Trainings, usw. können sich schnell zu einem namhaften Betrag kumulieren. Davon abgesehen, dass viele Talente wohl gar nie mit der Sportart in Berührung geraten, weil die Eltern die hohen Anfangsinvestitionen und Zugangskosten nicht tragen können (beispielsweise Golf, Eishockey oder Reiten), sollte zumindest bei den entdeckten Talenten die Fortsetzung der Karriere nicht ausschliesslich an finanziellen Hindernissen scheitern. Dass die Milieuzugehörigkeit trotzdem oftmals einen Einfluss hat, zeigen *Tzschoppe* und *Sperling* (2002) in ihrer Studie auf. Sie fanden heraus, dass der Zugang zu Eliteschulen des Sports selektiv ist, da Kinder aus Elternhäusern mit geringem Bildungshintergrund, schwächerem Einkommen und ungünstigerer beruflicher Situation benachteiligt sind.²⁷⁴

Während diese „Subventionierung“ in den USA mit der Stipendienvergabe institutionalisiert ist, liegt es in den meisten anderen Ländern nach wie vor an den Vereinen oder Verbänden, die Unterstützung zu leisten. Dies kann in Form von Naturalleistungen wie finanziellen Vergütungen geschehen, wie dies von Swiss Olympic mit dem Talent Card System teilweise praktiziert wird.²⁷⁵ *Neidhardt* (1985) ist gar der Meinung, dass die finanziellen Zuwendungen oder geldäquivalenten Gratifikationen nötig sind, um die Leistungsmotivation der Sportler längerfristig abzusichern.²⁷⁶ Die Zuwendungen sollten demnach anreizkompatibel ausgestaltet sein. Auch weitere Untersuchungen stützen die Meinung, dass den Athleten finanzielle Unterstützungen gewährt werden sollten.²⁷⁷ Bei einer Untersuchung irischer Athleten fanden *Duffy et al.* (2002) heraus, dass der gewichtigste hemmende Grund denn auch „lack of funding“ war.²⁷⁸

Riedl und *Cachay* (2002) sehen die **Beratung, Kooperation und Kommunikation** neben der Trainerausbildung als die vorzüglichsten Einflussmöglichkeiten von Verbänden auf die Nachwuchsförderung.²⁷⁹ Auch *Scheid, Eppinger* und *Adolph* (2007)²⁸⁰ sprechen dem Informationsbedarf eine wichtige Rolle zu und *Knoll* (2001) forderte in ihrem Zehn-Punkte-Förderungskatalog zur Verbesserung der Nachwuchsarbeit in den von ihr untersuchten Landesverbänden unter anderem eine Optimierung der Kommunikationsstrukturen.²⁸¹ Die Be-

²⁷⁴ Vgl. *Tzschoppe* und *Sperling* (2002), S. 109 f.

²⁷⁵ Vgl. Swiss Olympic (2011).

²⁷⁶ Vgl. *Neidhardt* (1985), S. 72 zitiert in *Digel, Fahrner* und *Utz* (2005), S. 12.

²⁷⁷ Vgl. *De Bosscher et al.* (2006), S. 199.

²⁷⁸ Vgl. *Duffy et al.* (2001), S. 8.

²⁷⁹ Vgl. *Riedl* und *Cachay* (2002), S. 252 ff.

²⁸⁰ Vgl. *Scheid, Eppinger* und *Adolph* (2007), S. 170 ff.

²⁸¹ Vgl. *Knoll* (2001), S. 26.

deutung von Kooperationen wurde bereits weiter oben diskutiert. Ein Erfolgsfaktor stellt diesbezüglich die Koordination dar, welche in vielen Fällen suboptimal ausgestaltet ist.²⁸² Ein wesentlicher Faktor stellt dabei die Zielkonkurrenz zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen (Verein, Eltern, Schule/Arbeitgeber, Verband) dar, welche nur mit einer klaren Informationspolitik, klarer Zielsetzung und gemeinsamen, begleitenden Strategien begegnet werden kann.²⁸³

Nebst finanziellen Entlastungen hat sich auch das **soziale Umfeld** als wichtiger Faktor erwiesen, um negative Effekte durch die hohe Belastung der Sportler abzufedern.²⁸⁴ Die Eltern spielen neben dem Trainer und dem Freundeskreis eine wichtige Rolle und ihre Unterstützung wirkt sich am nachhaltigsten auf die Entwicklung und Stabilität der Leistungssportkarriere aus. Ihr fördernder Einfluss ist am stärksten, wenn „die Erwartungen der Eltern hinsichtlich der Erfolge im Leistungssport, aber auch in der Schule realistisch und ausbalanciert sind.“²⁸⁵ Der elterliche Support wirkt sich positiv auf das Vergnügen, auf die Leistungsbereitschaft und die intrinsische Motivation der Jugendlichen aus.²⁸⁶ Zudem sind Nachwuchssportler, die aus Familien stammen, welche stabil und unterstützend sind, glücklicher,munterer, fröhlicher und eifriger als Teenager aus anderen Familien.²⁸⁷ Dies hängt stark damit zusammen, dass verständnisvolle Eltern als eine der wichtigsten Ressourcen in der Bewältigung der Anforderungen (coping process) angesehen werden.²⁸⁸ Doch im selben Ausmass, wie eine gesunde Erwartungshaltung positive Effekte haben kann, kann eine übertriebene zu negativen Auswirkungen führen. So führen einige Autoren das Burnout bei jungen Athleten auf die hohe Erwartungshaltung und die Kritik seitens der Eltern zurück.²⁸⁹ Ein zu starkes Involvement der Eltern kann ebenfalls negative Auswirkungen auf die Athleten haben.²⁹⁰

Neben dieser moralischer Unterstützung leisten Eltern zudem einen beträchtlichen zeitlichen und finanziellen Aufwand. So wird oftmals sehr viel Zeit aufgewendet, um die Nachwuchssportler zu den Trainings und Wettkämpfen zu begleiten und nicht selten nehmen die Eltern auch die Funktion eines Coaches und Organisators des Umfelds ein.²⁹¹ Weiter decken die Eltern auch sehr oft die teilweise hohen Kosten, welche in einigen Sportarten anfallen.²⁹² Die Aufwendungen (sowohl zeitlich wie auch materiell) spielen vor allem in den Anfangsjahren

²⁸² Vgl. beispielsweise Emrich, Güllich und Pitsch (2005); Lamprecht und Stamm (2005) oder Scheid, Eppinger und Adolph (2007).

²⁸³ Vgl. Heinzmann (2007), S. 151.

²⁸⁴ Vgl. S. 108; Bloom (1985); Durand-Bush und Salmela (2001), S. 274; Fessler et al. (2002), S. 33; Wolfenden und Holt (2005).

²⁸⁵ Brettschneider und Heim (2001), S. 35.

²⁸⁶ Vgl. Scalan und Lewthwaite (1986), zitiert in Fraser-Thomas und Côté (2006), S. 4.

²⁸⁷ Vgl. Csikszentmihalyi, Rathunde und Whalen (1993), zitiert in Fraser-Thomas und Côté (2006), S. 5.

²⁸⁸ Vgl. Brettschneider und Gerlach (2008), S. 155.

²⁸⁹ Für einen Überblick, vgl. Hedstrom und Gould (2004), S. 26 ff oder Fraser-Thomas und Côté (2006), S. 5.

²⁹⁰ Vgl. Wolfenden und Holt (2005), S. 122.

²⁹¹ Vgl. Kalinowski (1985), S. 169 ff; Martindale, Collins und Daubney (2005), S. 358.

²⁹² Vgl. Staudacher et al. (2006), S. 172.

eine sehr bedeutende Rolle. In den fortgeschrittenen Jahren nimmt der Einfluss der Eltern ab, auch wenn diese weiterhin eine wichtige Funktion im Hintergrund einnehmen.²⁹³

²⁹³ Vgl. Sloane (1985), S. 470.

C Das zu Grunde gelegte Modell

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist, die Erfolgsfaktoren in der Nachwuchsförderung zu extrahieren. Dazu soll ein Modell erstellt werden, welches einerseits die bereits gewonnen Erkenntnisse berücksichtigt, andererseits auch bisher wenig erforschte Bereiche aufnimmt, die aus theoretischen oder Plausibilitätsgründen ebenfalls Einzug finden. In folgendem Kapitel wird die Grundstruktur des Modells vorgestellt und dabei sowohl auf die Einflussfaktoren wie auch speziell auf die Ziele eingegangen. In einem ersten Schritt werden die zu Grunde gelegten theoretischen Ansätze erläutert und bereits erste globale Hypothesen aufgestellt. Anschliessend werden die konkreten Inhalte des Modells hergeleitet, wobei zuerst auf die Ziele und in einem weiteren Schritt auf die einzelnen Bereiche eingegangen wird, welchen ein Einfluss auf den Erfolg unterstellt wird. Diese Einflüsse werden in Form von später zu testenden Hypothesen dargestellt.

Aufgrund der Komplexität und der sich nicht zu einem Ansatz zusammenfassenden Erkenntnissen der vorliegenden Problemstellung muss zur Lösung dieser gemäss des theoretischen Pluralismus auf verschiedene Theorien und Ansätze zurückgegriffen werden.²⁹⁴ Das daraus abgeleitete Modell beinhaltet die für das Management der Nachwuchsförderung relevanten Aspekte und stellt den Bezugsrahmen dar, innerhalb dessen die theoriegeleitete Suche nach Erfolgsfaktoren stattfindet.²⁹⁵ Dabei wird bewusst nur die Managementperspektive betrachtet, auch wenn diese nur einen Teil des sportlichen Erfolges zu erklären vermag. Die Erstellung eines Totalmodells wäre jedoch weder realistisch noch zweckmässig. Somit ist das Modell – wie im Übrigen streng genommen alle Theorien und Modelle²⁹⁶ – zwar unvollständig, doch gerade in dieser Reduktion kognitiver Anforderungen auf ein analysierbares Mass liegt auch der hauptsächliche Nutzen.²⁹⁷ Für die vorliegende Problemstellung sollen alle zentralen Elemente in einem Bezugsrahmen integriert und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Die aus der Theorie und bisherigen Erkenntnissen formulierten Hypothesen stellen dabei keineswegs starre Konstrukte dar, sondern werden empirisch überprüft und gegebenenfalls relativiert. Das Modell kann somit „als Mittel und als Element eines übergreifenden Forschungsprozess verstanden werden, in dem die auf der Basis des Modells gewonnenen empirischen Einsichten ihrerseits in die Konstruktion neuer, besserer Modelle eingehen“²⁹⁸.

Über Sinn und Unsinn von Erfolgsfaktorenforschung lässt sich streiten, wie der zwischen 2002 und 2004 in der Zeitschrift *Die Betriebswirtschaft* geführte Dialog mit *Nicolai* und *Kieser*

²⁹⁴ Vgl. Schanz (1997), S. 67.

²⁹⁵ Vgl. Kirsch (1984), S. 752 ff.

²⁹⁶ Vgl. Mintzberg (1979a), S. 584.

²⁹⁷ Vgl. Hill, W., Fehlbaum und Ulrich (1994), S. 33.

²⁹⁸ Jenner (1999), S. 45.

(2002)²⁹⁹ seinerseits und *Bauer und Sauer* (2004)³⁰⁰, *Fritz* (2004)³⁰¹ sowie *Homburg und Krohmer* (2004)³⁰² andererseits gezeigt hat. Die dabei diskutierten Grenzen werden so weit als möglich berücksichtigt, in dem versucht wird, den Key Informant Bias mit zusätzlichen externen Daten zu entschärfen, bei der Formulierung der Hypothesen auf die Spezifikationen des vorliegenden Sektors Rücksicht zu nehmen und die Rolle von Feedbackschleifen durch das Abfragen von Vergangenheitssituationen zu berücksichtigen. Auch der Survival Bias³⁰³ sollte kein Problem darstellen, da es sich bei den Verbänden um Institutionen handelt, welche im Gegensatz zu Unternehmen in der Regel bei Misserfolg nicht kollabieren.³⁰⁴ Die Rolle des Zufalls (z. B. die Existenz eines Supertalents zum Zeitpunkt der Erhebung) kann nicht ganz eliminiert werden. Da es sich bei den einzelnen Verbänden nicht um direkte Konkurrenten in einem hoch kompetitiven Umfeld, wie dies bei Unternehmen grösstenteils der Fall ist, handelt, spielt es vermutlich eine weniger grosse Rolle, dass Erfolgsfaktoren nur von Nutzen sind, wenn sie nicht imitierbar sind. In diesem Sinne sollen mit der vorliegenden Studie auch Möglichkeiten aufgezeigt werden, welche von einigen Verbänden bis anhin (noch) nicht in Betracht gezogen wurden. Der deskriptive Charakter der Studie ist demnach ebenso wichtig wie der explorative.

Gegenstand der Untersuchung ist primär die Meso-Ebene, d.h. es werden Verbände auf ihre Strukturen, strategischen Entscheide und Ausführungen hin untersucht. Dem Autor ist bewusst, dass die Makro- wie auch die Mikroebenen ebenfalls eine wichtige Rolle in der Talentförderung spielen. Eine gute Übersicht zur Aufteilung und Rolle dieser Ebenen liefern *De Bosscher et al.* (2006, 2008)³⁰⁵ im SPLISS Projekt.³⁰⁶ In der vorliegenden Studie wird jedoch von der Untersuchung der Makroebene weitgehend abgesehen, da die betrachteten Verbände alle in der Schweiz tätig und darum denselben makroökonomischen Rahmenbedingungen unterstellt sind. So dürften die allgemein anerkannten Einflussfaktoren wie das Bruttoinlandprodukt oder die Bevölkerungsgrösse keinen unmittelbar relevanten Einfluss haben, da keine interstaatlichen Vergleiche angestellt werden.³⁰⁷ Ebenfalls grösstenteils vernachlässigt wird die Mikroebene (d.h. insbesondere der einzelne Athlet und sein direktes Umfeld), wobei die-

²⁹⁹ Vgl. Nicolai und Kieser (2002), welche sich zu einem grossen Teil auf March und Sutton (1997) stützen. Als Stellungnahme auf die von den nachfolgend aufgeführten Autoren geäusserte Kritik an ihrem Artikel, siehe Nicolai und Kieser (2004).

³⁰⁰ Vgl. Bauer und Sauer (2004).

³⁰¹ Vgl. Fritz (2004).

³⁰² Vgl. Homburg und Krohmer (2004).

³⁰³ Vgl. z. B. Baumgarth und Evanschitzky (2009), S. 249 f.

³⁰⁴ In den vergangenen Jahren hatten einige Verbände mit grossen finanziellen Problemen zu kämpfen, von diesen haben jedoch alle überlebt.

³⁰⁵ Vgl. De Bosscher et al. (2006) oder De Bosscher et al. (2008).

³⁰⁶ Das SPLISS Projekt (Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success) ist ein Konsortium von Wissenschaftlern mit dem Ziel, länderübergreifende Erfolgsfaktoren in der Sportpolitik zu erforschen. Das Projekt startete 2003 mit den Ländern Belgien, Niederlande und England und wird laufend erweitert. Vgl. De Bosscher et al. (2008).

³⁰⁷ Eine gute Übersicht über die makroökonomischen Einflussfaktoren bietet beispielsweise De Bosscher et al. (2006), S. 188 ff.

jenigen Faktoren mit berücksichtigt werden, welche von den Verbänden aktiv beeinflusst werden können.

4 Erklärungsrelevante Theorien

Wie Kapitel 3 gezeigt hat, kann die Nachwuchsförderung auf verschiedene Weisen ausgestaltet sein und verschiedenen Faktoren wird ein Einfluss auf den Erfolg attestiert. Den Verbänden ist es jedoch aufgrund von verschiedenen Restriktionen wie beispielsweise der Ressourcenknappheit nicht möglich, alle erdenklichen Massnahmen durchzuführen. Bestimmte Rahmenbedingungen wie Vorgaben übergeordneter Institutionen oder das Einstiegsalter der Athleten schränken zudem den Handlungsspielraum ein oder verändern die Prioritäten in den Zielsetzungen. Darum müssen Organisationen Strategien entwickeln, mit welchen sie innerhalb dieser gegebenen Rahmenbedingungen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten erreichen wollen. Um die Erfolgsfaktoren dieser Strategien theoretisch zu erklären, liegen primär zwei Ansätze vor.³⁰⁸ Es handelt sich dabei um den markt- und den ressourcenorientierten Ansatz. Die Kontingenztheorie liefert ebenfalls Erklärungsansätze für die Fragestellung, welche externen Variablen die Organisationsstruktur beeinflussen. Weiter ist denkbar, dass für gewisse Bereiche gar keine wirklichen Handlungsoptionen bestehen, da diese entweder durch externe Organisationen vorgegeben oder mit der Zeit institutionalisiert wurden. Die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie und die neoinstitutionalistischen Organisationstheorie liefern theoretische Grundlagen für die Beantwortung dieser Fragen. Abschliessend soll geklärt werden, inwiefern die Effektivität überhaupt gemessen werden kann und welche theoretischen Ansätze dazu existieren. Diese verschiedenen Theorien werden in den folgenden Unterkapiteln kurz vorgestellt und der konkrete Bezug zum Modell jeweils hergestellt.

4.1 Markt- und Ressourcenansatz

Beim Markt- und Ressourcenansatz handelt es sich um zwei Theorien, welche zum Ziel haben, die strategischen Erfolgsfaktoren zu definieren. Der industrieökonomische Marktansatz („Market-Based View“, MBV) geht auf die Harvard School zurück und wurde wesentlich durch *Mason* (1959)³⁰⁹ und *Bain* (1968)³¹⁰ und später durch *Porter* (1980)³¹¹ publik gemacht. Die Basis bildet das „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“, welches die Organisation

³⁰⁸ Vgl. Hansen und Wernerfelt (1989), S. 399.

³⁰⁹ Vgl. Mason (1959).

³¹⁰ Vgl. Bain (1968).

³¹¹ Vgl. Porter (1980).

aus der Perspektive des Absatzmarktes untersucht und daraus die Erfolgsfaktoren abgeleitet.³¹² Zentral in diesem Modell ist die Überlegung, dass die Struktur von Märkten und Industriezweigen (Structure) das Marktverhalten der Organisation (Conduct) beeinflusst, welches sich wiederum im Marktergebnis (Performance) niederschlägt.³¹³ Die Organisation selber wird jedoch weitestgehend als „Black Box“ angesehen und die Stufe der Verhaltensanalyse somit grösstenteils übersprungen.³¹⁴ Sowohl dem Marktverhalten wie dem Ressourcenprofil wird keine besondere Ergebnisrelevanz anerkannt, da lediglich die Branche im Fokus steht. Der Einfluss von Brancheneffekten auf den Erfolg blieb jedoch in den zahlreichen empirischen Studien unklar.³¹⁵ Darüber hinaus wurde der Ansatz aufgrund der Endogenität der Marktstruktur und der verzögerten Wirkung kritisiert.³¹⁶ Somit vermag die Branchenstruktur zwar einen gewissen Anteil der Varianz am Erfolg erklären, ergibt jedoch nur ein unvollständiges Bild.

Der Marktorientierung lässt sich die Ressourcenorientierung gegenüberstellen.³¹⁷ Bei diesem Ansatz („Resource Based View, RBV“) sind die organisationsinternen Ressourcen die Quelle des Erfolgs, wobei der Begriff „Ressource“ sehr weit gefasst wird und grundsätzlich alles umfasst, was als Stärke oder Schwäche betrachtet werden und sowohl materiell wie immateriell sein kann.³¹⁸ Von einigen Autoren werden die Ressourcen in physische, organisatorische und humane Ressourcen eingeteilt.³¹⁹ Andere wiederum nehmen zusätzlich eine Differenzierung zwischen Ressourcen und Kompetenzen (Fähigkeiten) vor. Diese hängen jedoch stark zusammen, da das Potential der Ressourcen nur durch den Einsatz der entsprechenden Fähigkeiten ausgeschöpft werden kann.³²⁰ Im Ressourcenansatz geht folglich nicht nur darum, *was man hat* (resource endowment), sondern insbesondere auch, *was man daraus macht* (organizational capabilities).³²¹ Einen Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn die Organisation über Ressourcen verfügt, welche wertvoll, knapp, nicht imitierbar und nicht substituierbar sind.³²² Der Ansatz geht folglich von einer Heterogenität in der Ressourcenausstattung der Organisationen aus, welche die Differenzen im Erfolg erklärt. Kritisiert wird der RBV insbesondere aufgrund der unzureichenden Abgrenzung der Ressourcen, der schwierigen Opera-

³¹² Vgl. Hinterhuber und Friedrich (1999), S. 992; Bea und Haas (2001), S. 24 f.

³¹³ Vgl. Graf (2007), S. 51.

³¹⁴ Vgl. Barney (1991), S. 100; Ossadnik (2000), S. 274 ff; Zu Knyphausen-Aufsess (2000), S. 42; Bester (2010), S. 3.

³¹⁵ Vgl. Grant (1991), S. 117; Hinterhuber und Friedrich (1999), S. 993.

³¹⁶ Vgl. Delorme Jr. et al. (2002). Die Neue Industrieökonomik versucht, dieser Kritik entgegenzutreten, siehe dazu z. B. Bester (2010), S. 4f.

³¹⁷ Einen guten Überblick zum Ressourcenansatz bieten z. B. Jenner (1999), S. 83 ff; Graf (2007), S. 80 f oder Bärlocher (2011), S. 34 f.

³¹⁸ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172; Grünig und Kühn (2009), S. 244 ff. Die Terminologie wird jedoch nach wie vor uneinheitlich verwendet und der Begriff „Ressource“ als Oberbegriff verwendet. Vgl. Jenner (1999), S. 86.

³¹⁹ Vgl. Barney (1991), S. 101; Welge und Al-Laham (2008), S. 88.

³²⁰ Vgl. Grant (1991), S. 199 f; Bea und Haas (2001), S. 27. Der kompetenzbasierte Ansatz stellt denn auch eine Weiterentwicklung des Ressourcenansatzes dar. Vgl. dazu Prahalad und Hamel (1990).

³²¹ Vgl. Ossadnik (2000), S. 277.

³²² Vgl. Barney (1991), S. 105 ff.

tionalisierung und den daraus folgenden Problemen der Messbarkeit. Wie der Marktansatz handelt es sich beim Ressourcenansatz zudem um ein statisches Konzept, welches prozessbezogene Aspekte vernachlässigt.³²³

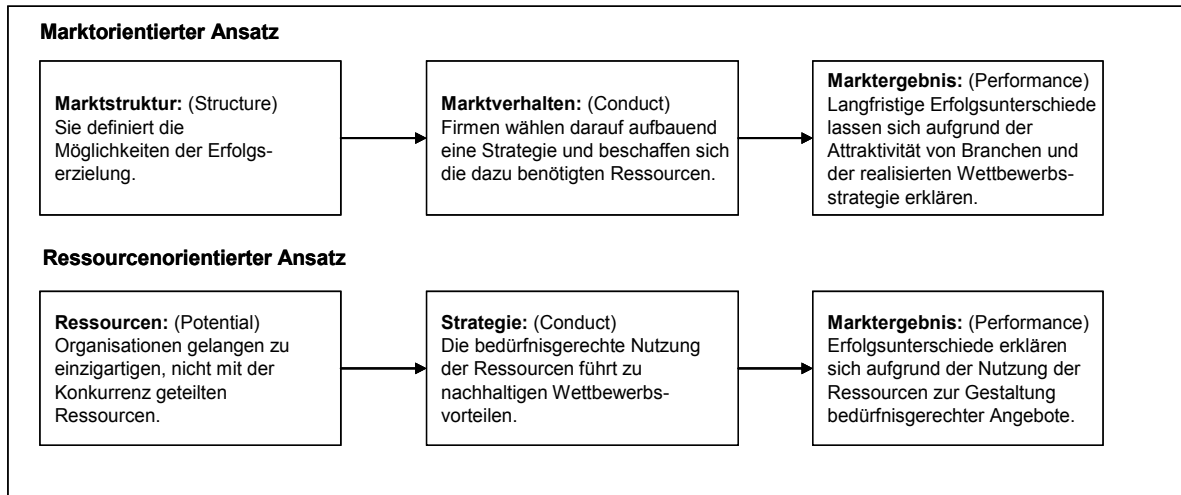


Abbildung 6: Die Paradigmen des marktorientierten und ressourcenorientierten Ansatzes³²⁴

Auch wenn seit Ende der neunziger Jahre ein vermehrter Einbezug der RBV in der Sportmanagement-Forschung zu beobachten ist, sind die beiden Ansätze für NPO und im Besonderen auf Sportverbände nur begrenzt anwendbar.³²⁵ Das grösste Hindernis für eine direkte Übertragung liegt dabei in den unterschiedlichen Erfolgskenngrössen. Sportliche Spitzenresultate können zwar als „Marktanteile“ betrachtet werden, darüber hinaus bestehen jedoch mehrere zusätzliche Ziele, welche nicht monetärer Natur sind. Auch die Marktstruktur resp. der Wettbewerb, welchem in der klassischen Industrieökonomie eine tragende Rolle zukommt, spielt für Sportverbände nur eine untergeordnete Rolle. Zwar stehen die Verbände untereinander im Wettbewerb um Sponsoringgelder, Infrastruktur, personelle Ressourcen und in einem gewissen Sinne auch um Kooperationspartner, doch der Konkurrenzkampf hält sich wohl aufgrund der Spezifität der einzelnen Sportarten und der relativ grossen staatlichen Regulierung in Grenzen. De facto geniessen nationale Sportverbände sogar einen Monopolstatus innerhalb der Sportart. Die einzelnen nationalen Verbände können zwar einem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sein, an welchem sich schliesslich auch der sportliche Erfolg misst, doch von einem funktionierenden Wettbewerb - beispielsweise auf dem Trainermarkt - kann nur bei den wenigen sehr populären Sportarten gesprochen werden. Dar-

³²³ Einen guten Überblick zur Kritik am RBV gibt z. B. Bärlocher (2011), S. 45 f.

³²⁴ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Welge und Al-Laham (2001), S. 26; Grünig und Kühn (2009), S. 245 sowie Bärlocher (2011), S. 33.

³²⁵ Dazu werden stellvertretend die Arbeiten von Smart und Wolfe (2000), Cunningham und Sagas (2004) oder Won (2004) genannt, welche in ihren Untersuchungen von Football resp. Leichtathletik Programmen sowohl tangible wie intangible Ressourcen als erfolgswirksam identifizierten. Eine Übersicht zu diesen Arbeiten liefert Chelladurai (2009), S. 365. Allgemein zur Anwendung des RBV im Sport, siehe Gerrard (2003).

über hinaus bezieht sich dieser wohl vor allem auf den Elite- und weniger auf den Nachwuchsbereich.

Nichtsdestotrotz sollen sowohl der Markt- wie der Ressourcenansatz als erklärende Theorien verwendet werden. Diese finden jedoch nicht einzeln, sondern gemeinsam Anwendung. Denn nur durch den gleichzeitigen Einbezug beider Ansätze kann das Ziel, den Gesamterfolg der Organisation möglichst breit zu erklären, erreicht werden. Damit wird ermöglicht, sowohl die internen Stärken und Schwächen wie auch die Chancen und Gefahren der Organisationsumwelt zu berücksichtigen.³²⁶ Der Marktansatz bildet somit gewissermassen die Ausgangslage für die Festlegung der Wettbewerbsvorteile auf den Ebenen des Angebotes und der Ressourcen.³²⁷ Werden die zwei Ansätze auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand übertragen, so wird postuliert, dass die verschiedenen Strategien in der NWF in Abhängigkeit der Marktstruktur (z. B. Anzahl aktive Nationen, welche an internationalen Wettkämpfen teilnehmen) und in einem noch grösseren Masse der Ressourcenausstattung (z. B. finanzielle und personelle Ausstattungen, Trainerausbildung, usw.) gewählt werden. Während einige Ressourcendefizite durch die Wahl von alternativen Strategien kompensiert werden können (z. B. fehlendes Managementwissen kann von externen Beratern eingekauft werden), ist dies bei anderen Ressourcen wie einer genügend hohen Anzahl an Athleten nicht möglich. Somit lässt sich auch der Erfolg zu gewissen Teilen auf diese Elemente zurückführen. Auf die einzelnen Determinanten der Marktstruktur und der Ressourcenausstattung wird im Kapitel 7 näher eingegangen.

Übernommen wird im vorliegenden Modell ebenfalls die Grundstruktur des Modells. Im Gegensatz zum ursprünglichen Modell wird unter der „Structure“ jedoch nicht die Struktur (und insbesondere die Konzentration) der jeweiligen Märkte und Industriezweige verstanden, sondern vor allem organisationsinterne strukturelle Merkmale und Ressourcenausstattungen, welche aufgrund ihres längerfristigen Charakters unter dem Begriff „Struktur/Strategie“ subsumiert werden.

4.2 Kontingenztheorie

Die Kontingenztheorie, auch „situativer Ansatz“ genannt, geht wie die klassische Managementlehre oder die Bürokratiethorie von Max Weber davon aus, dass die Ausgestaltung der formalen Strukturen einen starken Einfluss auf den Organisationserfolg ausübt. Es wird jedoch nicht von einer universell gültigen Struktur ausgegangen, sondern davon, dass diese

³²⁶ Vgl. Zu Knyphausen-Aufsess (1997), S. 455 ff; Jenner (1999), S. 83; Bärlocher (2011), S. 33.

³²⁷ Vgl. Grünig und Kühn (2009), S. 175.

jeweils von der internen und externen Situation abhängig ist. Es existiert also nicht „one best way of organizing“, sondern die Organisation wird in Abhängigkeit der situativen Determinanten gestaltet.³²⁸ Diese Grundannahme wird für die vorliegende Untersuchung übernommen und postuliert, dass die wirksame Organisation und Teilbereiche davon nicht einem einzigen Idealtypus entspricht, sondern sich im Zusammenhang mit der Veränderung äusserer Faktoren anpasst. Als Grundmodell dient die analytische Variante³²⁹ des situativen Ansatzes, welche die Strukturvariablen als abhängige und die Situations- und Kontextvariablen als unabhängige Grössen auffasst. Es wird zudem von einem multivariaten Ansatz ausgegangen, d.h. es werden verschiedene Einflussfaktoren parallel in Betracht gezogen.³³⁰ Der Begriff „Situation“ umfasst folglich alle Bedingungen, die im Hinblick auf die formale Struktur relevant sind.³³¹

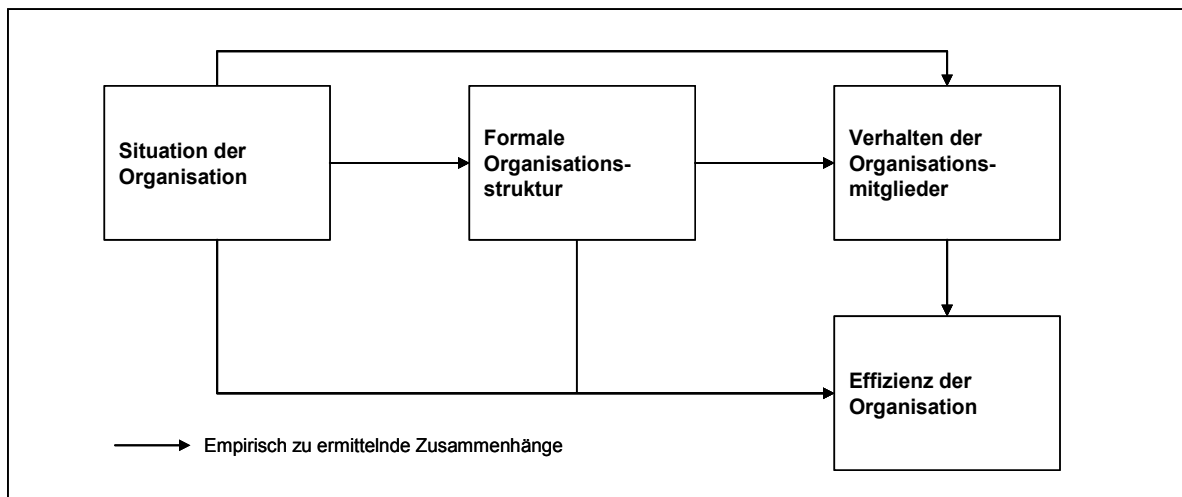


Abbildung 7: Erweitertes Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes³³²

Die ersten empirischen Analysen untersuchten den Einfluss eines einzelnen Faktors wie der Organisationsgrösse.³³³ Eine andere Forschergruppe befasste sich mit dem Einfluss der Umwelt und insbesondere mit der von *Burns und Stalker* (1961)³³⁴ aufgestellten These, dass in dynamischen Umwelten organische und in statischen Umwelten mechanistische Strukturen effizient sind. Unter organischen Strukturen werden unter anderem ein geringes Mass an formalen Regelungen, eine geringe Zentralisation der Entscheidungen und wenig Hierar-

³²⁸ Einen guten Überblick zu den kontingenzanalytischen Untersuchungen im Bereich der Sportvereine liefert z. B. Nagel (2006), S. 65 f., siehe dazu auch allgemein Jenner (1999), S. 26 ff; Scholz (2000), S. 109 ff; Kieser und Walgenbach (2003), S. 43 ff oder Kieser (2006).

³²⁹ Diese grenzt sich zur pragmatischen Variante ab, welche von einem rationalen Organisationsgestalter ausgeht, der bestimmte Ziele verfolgt und dazu die am besten geeignete Strukturalternative auswählt. Vgl. Kieser und Kubicek (1983), S. 61 ff.

³³⁰ Vgl. Kieser und Kubicek (1983), S. 52; Kieser und Walgenbach (2003), S. 212.

³³¹ Vgl. Kieser und Walgenbach (2003), S. 213.

³³² Kieser und Kubicek (1983), S. 61.

³³³ Vgl. Kieser (2006), S. 216 f. Der Einfluss der Organisationsgrösse wird im Kapitel 7.2.1.1 ausführlicher diskutiert.

³³⁴ Vgl. Burns und Stalker (1961).

chienzebenen verstanden, währenddem mechanistische Strukturen in diesen Dimensionen konträre Ausprägungen aufweisen.³³⁵ In der vorliegenden Untersuchung wird diese These ebenfalls überprüft. *Lawrence* und *Lorsch* (1967)³³⁶ untersuchten ebenfalls den Einfluss der Umwelt, differenzieren jedoch zwischen den verschiedenen Subsystemen innerhalb einer Organisation, welche entsprechend unterschiedlichen Umwelten gegenüberstehen. Da in der vorliegenden Untersuchung fast ausschliesslich das Subsystem *Nachwuchsförderung* untersucht wird, ist dieser Ansatz von untergeordneter Bedeutung. Als weitere grundlegende Arbeiten im Bereich der multivariablen Ansätze gelten insbesondere die anfangs der sechziger Jahre initiierten und durchgeführten Aston- und PIMS-Studien.³³⁷ Letzteren werden jedoch methodische Mängel sowie das Fehlen einer theoretischen Fundierung angelastet.³³⁸ Weitere wegweisende Arbeiten bilden die sogenannten Konfigurationsansätze, bei welchen spezifische Muster in der Organisationsstruktur, Strategie und Umwelt erkannt und zu sogenannten Archetypen und Taxonomien zusammengefasst werden. Die wichtigsten Studien hierzu stammen von *Mintzberg* (1979)³³⁹, *Miller* und *Friesen* (1984)³⁴⁰ und *Scholz* (2000)³⁴¹. Obwohl der situative Ansatz auch durchaus in die Kritik³⁴² geraten ist, kann er für die vorliegende Studie zumindest in Ergänzung zu anderen Theorien Erklärungsansätze liefern. Für *Jenner* (1999) stellt die Kontingenztheorie zudem weniger eine Theorie im konventionellen Sinne dar, sondern vielmehr eine Metatheorie, welche aufzeigt, wie Phänomene konzeptionalisiert werden sollten. Folglich handelt es sich dabei um einen „gedanklichen Bezugsrahmen, der bei der Formulierung und Strukturierung von Forschungsfragen eine handlungsleitende Funktion übernehmen kann“³⁴³.

Der Kontingenztheorie entspringt die zu überprüfende These, dass die Struktur der Organisation von gewissen situativen Faktoren beeinflusst wird, welche die Organisation nur beschränkt kontrollieren kann und demnach ihren Handlungsspielraum einschränkt. Die einzelnen situativen Variablen werden im Kapitel 7.1 näher erläutert.

³³⁵ Vgl. *Kieser* (2006), S. 217.

³³⁶ Vgl. *Lawrence* und *Lorsch* (1967).

³³⁷ Für einen Überblick, vgl. z. B. *Scholz* (2000), S. 116 ff.

³³⁸ Vgl. *Jenner* (1999), S. 40 f.

³³⁹ Vgl. *Mintzberg* (1979b).

³⁴⁰ Vgl. *Miller*, D. und *Friesen* (1984).

³⁴¹ Einen guten Überblick liefert *Scholz* (2000), S. 125 ff.

³⁴² Siehe dazu z. B. *Staehle* (1999), S. 48 ff; *Kieser* und *Walgenbach* (2003), S. 44 f oder zusammenfassend *Jenner* (1999), S. 30 ff oder *Kieser* (2006), S. 231 ff.

³⁴³ *Jenner* (1999), S. 27.

4.3 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie

Der Handlungsspielraum der Organisationen in der Gestaltung der Strategien und der Struktur wird nicht nur von der Marktstruktur, der Ressourcenausgestaltung oder den situativen Variablen determiniert. So besagt die neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, dass oftmals Strukturelemente adoptiert werden müssen, weil diese von der Umwelt erwartet und als legitim angesehen werden, unabhängig von den tatsächlichen Auswirkungen auf das Ergebnis.³⁴⁴ Um die Legitimität, welche als eine wichtige Ressource angesehen wird, gegenüber externen Geldgebern zu erhalten, sind Organisationen oftmals gezwungen, diese Anpassungen zu vollziehen. Ansonsten laufen sie Gefahr, allenfalls den Ressourcenzufluss und so im Endeffekt gar ihr Überleben zu gefährden. Dies hat zur Folge, dass gewisse Organisationsformen und Managementpraktiken nicht primär als Beitrag zur Optimierung von Input-Output-Verhältnissen dienen, sondern vielmehr aufgrund institutionalisierter Erwartungen und deshalb letztlich aus Legitimitätsgründen existieren. In der Folge gleichen sich die Organisationen in diesen Punkten immer mehr an, bis diese schliesslich homogen sind. DiMaggio und Powell (1983) nennen diesen Prozess „Isomorphismus“ und unterscheiden drei Arten.³⁴⁵

- *Zwangsisomorphismus*: Die Organisation wird durch den Druck anderer Organisationen (Staat, Dachverband, usw.) oder durch kulturell bedingte Anforderungen in der Gesellschaft beeinflusst. Das Ausmass der Angleichung hängt stark vom Grad der Abhängigkeit ab.
- *Mimetischer Isomorphismus*: Die Manager orientieren sich bei der Gestaltung der Strukturen und Prozesse an ähnlichen Organisationen, welche eine zentrale Stellung besitzen oder als „best practices“ angesehen werden. Es handelt sich also hierbei um eine Imitation. Die Wahrscheinlichkeit, dass Strukturen und Prozesse einer anderen Organisation übernommen werden, steigt mit der Unsicherheit und Uneinigkeit darüber, ob die eingesetzten Mittel von der Organisationsleitung als zielführend angesehen werden. Auch die verstärkte Hinzunahme von Beratern führt zu einem vermehrten mimetischen Isomorphismus.
- *Normativer Isomorphismus*: Durch die zunehmende Professionalisierung wird eine gemeinsame Denkhaltung entwickelt und an Universitäten, anderen berufsbezogenen Ausbildungsstätten und durch Berufsverbände vermittelt und verbreitet. Die Angleichung der Organisationen verläuft umso schneller, je mehr sich die Organisatio-

³⁴⁴ Zu den grundlegenden Beiträgen der neoinstitutionalistischen Theorie zählen Meyer und Rowan (1977), Zucker, L.G. (1977), und DiMaggio und Powell (1983). Eine gute Übersicht bieten beispielsweise Walgenbach (2002); Kieser und Walgenbach (2003), S. 46 ff oder Walgenbach (2006). Die neoinstitutionalistische Theorie wird gar als Erweiterung der Kontingenztheorie gesehen, vgl. Schreyögg (2008), S. 54 f.

³⁴⁵ Vgl. DiMaggio und Powell (1983); Walgenbach (2006), S. 369 ff.

nen bei der Auswahl des Personals auf entsprechende Ausbildungsnachweise verlassen oder die Mitarbeiter bei ähnlichen Organisationen abwerben.

DiMaggio und *Powell* (1983) betonen, dass die Effizienz der Organisation durch die Übernahme der Strukturelemente oder Managementpraktiken nicht notwendigerweise verbessert wird. Durch die Ähnlichkeit mit anderen Organisationen und die Nutzung legitimer Strukturelemente und Verfahren fällt es ihnen jedoch leichter, Beziehungen zur Umwelt aufzubauen und aufrechtzuerhalten.³⁴⁶ Somit ist durchaus denkbar, dass eine Struktur oder ein Prozess übernommen wird, welche die technische Effizienz zwar schmälert, die daraus resultierenden Einbußen aber durch Gewinne aus der erreichten höheren Legitimität überkompensiert werden.

Der Prozess der Institutionalisierung vollzieht sich vorwiegend in sogenannten organisationalen Feldern. Diese definieren sich durch eine Zunahme an Interaktion zwischen den Organisationen im Feld, der Herausbildung von Verhältnissen der Über- und Unterordnung, das Anwachsen der Informationslast und die Herausbildung eines Bewusstseins in den Organisationen, dass diese in ein gemeinsames Feld eingebunden sind. Hat sich erst ein solches organisationales Feld gebildet, führt dies dazu, dass die Organisationen in diesem immer ähnlicher werden.³⁴⁷ Grundsätzlich kann bei den Sportverbänden inklusive dem Dachverband Swiss Olympic und J+S von einer Bildung eines solchen organisationalen Feldes ausgegangen werden, da sämtliche der obigen Kriterien erfüllt sind. Als die Institutionalisierung vorantreibend gelten zudem die Grösse, die Einbindung in soziale Netzwerke oder die Ausbildung des Managements.³⁴⁸ Jüngere Veröffentlichungen weisen jedoch darauf hin, dass Reaktionen wie Widerstand, aktives Intervenieren oder politisch motiviertes Manipulieren durchaus möglich sind und die Organisationen den Institutionalisierungsprozessen nicht machtlos ausgesetzt sind. *Oliver* (1991) nennt als mögliche Reaktion auf institutionalisierte Erwartungen die fünf Strategien „Erdulden“, „Kompromiss“, „Vermeiden“, „Trotzen“ und „Manipulieren“. Welche dieser strategischen Optionen tatsächlich realisiert werden können, hängt von Faktoren wie dem bereits vorhandenen Institutionalisierungsgrad, der zu gewinnenden Legitimität, den von der Organisation verfolgten Interessen oder der Organisationsmacht ab.³⁴⁹

Es ist davon auszugehen, dass sich die zu untersuchenden Sportverbände insbesondere in denjenigen Bereichen angleichen, welche stark reglementiert sind und bei welchen die Einhaltung dieser Vorgaben mit der Ressourcenzufuhr zusammenhängt. Dies ist einerseits in

³⁴⁶ Vgl. Walgenbach (2002), S. 161 f.

³⁴⁷ Vgl. Walgenbach (2006), S. 368 f.

³⁴⁸ Eine Übersicht bietet z. B. Walgenbach (2002), S. 173 ff.

³⁴⁹ Vgl. *Oliver* (1991), S. 152 ff; Walgenbach (2006), S. 390 ff.

der Rechnungslegung zu erwarten, andererseits aber auch in gewissen Bereichen der operationellen Talentförderung und -selektion, da gewisse Gelder nur ausgeschüttet werden, wenn die Vorgaben wie beispielsweise die Existenz eines Nachwuchskonzeptes erfüllt sind. Eine Übernahme von Prozessen und Strukturen ist weiter zu erwarten, wenn in der Vergangenheit einige Verbände in gewissen Bereichen besonders erfolgreich waren und sich diese gut auf die anderen Organisationen übertragen lassen. Dies wird durch die Aufrechterhaltung verschiedener Netzwerke wie beispielsweise in Form von Kooperationen mit anderen Verbänden weiter verstärkt. Normativ isomorphistische Prozesse dürften allen voran in denjenigen Verbänden stattfinden, bei welchen die Funktionäre und Trainer über einen hohen Ausbildungsstand in den jeweiligen speziellen Disziplinen verfügen. Doch während bei den Trainern eine Professionalisierung längst Einzug gehalten hat und die Grundausbildung zum Diplomtrainer stark vereinheitlicht ist, ist diese bei den Sportmanagern noch rückständig. Zwar werden Weiterbildungslehrgänge in Sportmanagement angeboten und es existiert eine Vereinigung der Schweizer Sportmanager, die allgemeine Akzeptanz des Berufsbildes „Sportmanager“ ist jedoch noch nicht weit fortgeschritten. So ist es in der Schweiz bis anhin auch nicht möglich, einen grundständigen Abschluss in Sportmanagement an einer Universität zu erwerben. Es ist vielmehr zu beobachten, dass Funktionäre über eine allgemeine betriebswirtschaftliche oder ähnliche Ausbildung verfügen oder dass es sich dabei um ehemalige Athleten handelt, welche nach der aktiven Spitzensportkarriere eine Aufgabe im Verband annehmen. Hingegen bestehen zahlreiche Plattformen wie die jährlich von Swiss Olympic veranstaltete „Konferenz Nachwuchsförderung“, bei welchen sich die Funktionäre verbandsübergreifend austauschen können und von welchen Impulse für normative Isomorphismen erwartet werden können.

4.4 Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie

Eng mit der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie verbunden ist die „Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie“ (RDT), welche auf *Pfeffer* und *Salancik* (1978) zurückzuführen ist.³⁵⁰ Die Theorie besagt, dass Organisationen abhängig von externen Akteuren sind, welche diesen kritische Ressourcen zur Verfügung stellen und damit eine Machtposition inne haben. Die Stärke der Abhängigkeit hängt dabei von der Wichtigkeit der Ressource, der Art der Kontrolle durch die besitzende Institution (Verfügungsgewalt) und den Alternativen, um an die jeweilige Ressource zu gelangen (Konzentration der Ressourcenkontrolle), ab.³⁵¹ Die Organisationen müssen sich in der Folge den dominanten Ressourcengebern anpassen oder –

³⁵⁰ Vgl. *Pfeffer* und *Salancik* (1978). Laut *Zucker*, L. G. (1987) sind die Argumente des neoinstitutionalistischen Ansatzes (Zwangsisomorphie) von denen der Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie nicht mehr zu unterscheiden.

³⁵¹ Vgl. *Pfeffer* und *Salancik* (1978), S. 46 ff; *Zu Knyphausen-Aufsess* (1997), S. 465 f; *Chelladurai* (2009), S. 94.

falls möglich – Strategien entwickeln, um mehr Autonomie zu erlangen. Als Massnahmen, um die durch die Abhängigkeiten hervorgerufenen Unsicherheiten zu reduzieren, werden insbesondere die Absorption und Kompensation, Integration, Kooperation oder Intervention gezählt.³⁵²

Als erstrebenswert gelten darum insbesondere ausgeglichene Einkommensstrukturen. Wie die Realität zeigt, sind aber nach wie vor viele Nonprofit-Organisationen von sehr wenigen Ressourcengebern und insbesondere von staatlicher Hilfe abhängig.³⁵³ Durch ein Wegfallen dieser würden viele dieser Institutionen in Existenznöte geraten. So kommen *Stone, Bigelow* und *Crittenden* (1999) zum Schluss, dass die externen Ressourcen insbesondere für NPO zentral sind und aktiv verwaltet werden müssen.³⁵⁴ Im Sportsektor dürfte dies – zumindest für die kleinen und mittelgrossen Verbände – ebenfalls zutreffen. Diese finanzieren ihre Nachwuchsförderung zu grossen Teilen über Mitgliederbeiträge sowie Beiträge vom Bund (J+S) und Swiss Olympic. Die Abhängigkeiten bestehen aber nicht nur bei den finanziellen, sondern ebenfalls bei anderen Arten von Ressourcen. So sind die Verbände auf gut ausgebildete Trainer, gute Rahmenbedingungen im Bereich der Sportklassen oder auf funktionierende Infrastruktur angewiesen. Auch die Athleten selber sind als wichtige Ressource zu betrachten, deren Verfügbarkeit oftmals von den Eltern, Vereinen und anderen Akteuren abhängt und folglich zu grosser Unsicherheit führen kann, welche es zu reduzieren gilt.

Im Sinne der RDT kann postuliert werden, dass je wichtiger eine Ressource ist, je weniger der Verband über diese verfügt und je weniger alternative Beschaffungsquellen existieren, desto wichtiger es für den Verband ist, Strategien zu entwickeln, um die Beschaffung und Erhaltung dieser Ressource langfristig zu sichern. Umgekehrt sind die Verbände gezwungen, bei einer grösseren Abhängigkeit von einzelnen Institutionen auch mehr von ihren Forderungen erfüllen zu müssen und verfügen in diesen Bereichen folglich über weniger Freiheitsgrade.

Die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie bildet eine gute Ergänzung zum Ressourcenansatz. Während der RBV vor allem eine interne Sichtweise verfolgt, steht bei der RDT die externe Sichtweise im Mittelpunkt. Damit kann die Thematik der Ressourcenallokation sehr gut dargestellt werden und spezifische Gründe für das Verhalten des Managements bezüglich der Ressourcen erläutert und aufgedeckt werden.³⁵⁵ Kritiker weisen aber darauf hin, dass auch die RDT nur einen Teil der Interaktion von Organisation und Umwelt abdeckt und Aspekte

³⁵² Vgl. Schreyögg (2008), S. 304 ff.

³⁵³ Vgl. Froehlich (1999), S. 248; Helmig, Jegers und Lapsley (2004), S. 107; Anheier (2005), S. 150.

³⁵⁴ Vgl. Stone, Bigelow und Crittenden (1999), S. 379.

³⁵⁵ Vgl. Zu Knyphausen-Aufsess (1997), S. 479 f; Schreyögg (1997), S. 485 f; Nienhäuser (2008), S. 29; Bärlocher (2011), S. 51.

wie die Wettbewerbsintensität oder der Wertewandel in der sozioökonomischen Umwelt unberücksichtigt bleiben.³⁵⁶ Damit wird die Anwendung des theoretischen Pluralismus erneut unterstrichen.

4.5 Effektivitätsansätze

Ziel des Modells ist, die Effektivität³⁵⁷ der Nachwuchsförderung in Sportorganisationen zu messen. Doch wie schon *Shilbury* und *Moore* (2006) festgestellt haben, besteht kein Konsens darüber, was genau unter „organisationaler Effektivität“ zu verstehen ist. Zumindest herrscht Einigkeit darüber, dass dazu die Messung multipler Kriterien sowie die Evaluation mehrerer organisationaler Funktionen und Charakteristiken nötig sind und sowohl Prozesse (means) wie auch Ergebnisse (ends) berücksichtigt werden sollten.³⁵⁸ Diese Ansprüche soll auch das vorliegende Modell erfüllen.

Um die organisationale Effektivität zu messen, werden in der Theorie gemeinhin vier Ansätze genannt:³⁵⁹ Der erste ist der sogenannte „**goal attainment approach**“ resp. Zielerreichungsansatz, welcher auf *Price* (1971)³⁶⁰ zurückzuführen ist. Bei dessen Anwendung müssen die Ziele zuerst identifiziert und anschliessend gemessen werden können.³⁶¹ Benutzt man den sportlichen Erfolg, so ist dieser Ansatz problemlos zu verwenden, bei schwer messbaren Zielen wie der Gesamtbelastung dürften hingegen die Grenzen der Möglichkeiten schnell erreicht sein. Weitere Kritikpunkte an diesem Ansatz sind die Vielfalt der Ziele innerhalb einer Organisation und die dadurch entstehenden Zielkonflikte, die schwierige Messbarkeit und Identifikation sowie die zeitliche Dimension.³⁶² Wird der Zielansatz jedoch ausschliesslich als Paradigma aufgefasst, das die Orientierung an Zielen postuliert, entfallen diese Schwierigkeiten.³⁶³

Der zweite Ansatz ist der sogenannte „**system resource approach**“³⁶⁴, bei welchem die Fähigkeit der Organisation, Ressourcen zu mobilisieren, im Zentrum steht. Diese Theorie fokussiert im Gegensatz zu der vorangegangenen nicht auf Outputs, sondern auf Inputs. Der Ansatz spielt jedoch in der vorliegenden Untersuchung eine untergeordnete Rolle. Zwar ist

³⁵⁶ Schreyögg (2008), S. 311 f.

³⁵⁷ Unter der Effektivität wird das ökonomische Prinzip verstanden, „wonach die angestrebten Ergebnisse mit möglichst geringen Mitteln erreicht werden sollen“. Gmür und Lichtsteiner (2010), S. 23.

³⁵⁸ Vgl. *Shilbury* und *Moore* (2006), S. 8 f.

³⁵⁹ Vgl. z. B. *Chelladurai* (1987); *Chelladurai* und *Haggerty* (1991); *Forbes* (1998), S. 185 ff; *Slack* und *Parent* (2006), S. 42 ff; *Shilbury* und *Moore* (2006); *Chelladurai* (2009), S. 356 ff.

³⁶⁰ Vgl. *Price* (1971).

³⁶¹ Vgl. *Shilbury* und *Moore* (2006), S. 9; *Slack* und *Parent* (2006), S. 42 ff.

³⁶² Vgl. *Slack* und *Parent* (2006), S. 42 ff; *Chelladurai* (2009), S. 360 ff.

³⁶³ Vgl. *Scholz* (1987), S. 15.

³⁶⁴ Vgl. *Yuchtman* und *Seashore* (1967).

es für die Verbände wichtig, über die nötigen finanziellen, materiellen (Infrastruktur) sowie insbesondere personellen Ressourcen (Nachwuchssportler, Trainer, Betreuer) zu verfügen. Der Hauptfokus der Studie liegt aber nicht auf der Mobilisierung, sondern der Weiterentwicklung der Kernressource *Nachwuchssportler*. Die Entwicklung des Budgets soll trotz allem untersucht werden und als Proxy für die Fähigkeit, neue finanzielle Ressourcen zu erschließen, verwendet werden. Ebenso wird die Fähigkeit, genügend Athleten zu fördern, untersucht. Sowohl *Frisby* (1986)³⁶⁵ wie *Koski* (1995)³⁶⁶ fanden in ihren Untersuchungen schwach positive Korrelationen zwischen den Variablen der beiden oben genannten Ansätzen. Dies erscheint insofern logisch, als dass Ressourcen längerfristig nur mobilisiert werden können, wenn auch ein entsprechender Output erreicht wird. Konkret bedeutet dies jedoch auch, dass diese Theorie nur mit Vorsicht angewendet werden darf, da gerade nationale Sportverbände von anderen Institutionen (Swiss Olympic, BASPO, usw.) oftmals Sockelbeiträge erhalten, die nicht an eine entsprechende Leistung gekoppelt sind und somit weitgehend unabhängig von der Zielerreichung vergeben werden.³⁶⁷

Als dritter Ansatz wird der „**internal process approach**“ genannt, welcher sich auf die internen Prozesse und insbesondere auf die Mitarbeitenden bezieht und auf die Publikation von *Steers* (1977)³⁶⁸ zurückgeht. Die Grundannahme dieses Ansatzes ist, dass ein klarer Zusammenhang zwischen den internen Prozessen und dem gewünschten Output besteht.³⁶⁹ Indikatoren für eine effektive Organisation sind dem Ansatz zufolge Teamzusammenhalt, Loyalität, gute Kommunikation oder ein faires Kompensationssystem.³⁷⁰ Diese Faktoren werden in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls als sehr wichtig angesehen. Sie stellen jedoch im Untersuchungsdesign vielmehr Einflussvariablen der Effektivität dar und werden daher nicht direkt als Indikator für die Messung dieser benutzt.

Der letzte diskutierte Ansatz stellt der „**strategic constituencies approach**“, auch Sozialansatz genannt, dar und ist auf die Autoren *Connolly*, *Conlon* und *Deutsch* (1980)³⁷¹ zurückzuführen. Zentral sind bei diesem die verschiedenen internen und externen Interessengruppen, die verschiedene Ansprüche an die Organisation stellen, welche befriedigt werden müssen. Somit sind nicht mehr lediglich die eigenen Ziele der Organisationen, sondern auch diejenigen des Umfelds von Relevanz.³⁷² Die Bedeutung der Interessengruppen ist auch für die Sportverbände unbestritten. Deshalb werden die Ziele der Nachwuchsförderung aus Sicht

³⁶⁵ Vgl. *Frisby* (1986).

³⁶⁶ Vgl. *Koski* (1995).

³⁶⁷ Vgl. *Papadimitrou und Taylor* (2000), S. 24.

³⁶⁸ Vgl. *Steers* (1977); zitiert in *Shilbury und Moore* (2006), S. 10.

³⁶⁹ Vgl. *Chelladurai* (1987), S. 38; *Chelladurai* (2009), S. 368 ff.

³⁷⁰ Vgl. dazu *Shilbury und Moore* (2006), S. 10 f oder *Slack und Parent* (2006), S. 45 ff.

³⁷¹ Vgl. *Connolly, Conlon und Deutsch* (1980).

³⁷² Vgl. dazu *Scholz* (1987), S. 16 f; *Herman und Renz* (1997), S. 196; *Papadimitrou und Taylor* (2000), S. 24 ff, *Shilbury und Moore* (2006), S. 10 f oder *Slack und Parent* (2006), S. 45 ff; *Chelladurai* (2009), S. 374 ff.

der Sportverbände möglichst breit definiert. Im Gegensatz zum Sozialansatz wird die Effektivität in der vorliegenden Studie jedoch nicht direkt von den betroffenen Austauschpartnern selbst eingeschätzt, sondern von einem einzigen Stakeholder. Zudem kommt aus Sicht des Verbandes nicht allen Interessengruppen dieselbe Bedeutung zu. Diese hängt letztlich entscheidend von den Einflussmöglichkeiten und der Macht der jeweiligen Austauschpartner ab, was oftmals direkt mit den Ressourcenzuwendungen zusammenhängt.³⁷³

Der Zielansatz verwendet somit den *Output*, der Ressourcenansatz den *Input* und der Prozessansatz den *Throughput* als Basis für die Effektivitätsbeurteilungen. Der Sozialansatz zielt insbesondere auf die Abhängigkeit der Organisation mit der Umwelt ab. Da in der vorliegenden Arbeit alle vier Aspekte von Relevanz sind, beschränkt sich diese nicht auf einen einzigen Effektivitätsansatz, sondern legt einen Verbund aller vier Ansätze zugrunde.

Die verschiedenen Effektivitätsansätze bilden keine eigentliche Theorie, sondern vielmehr einen Bezugsrahmen, welcher dazu verwendet wird, die Ziele von Sportverbänden besser erfassen zu können. Aus diesem Grund können auch keine Hypothesen abgeleitet werden, wie dies bei Theorien der Fall ist.

5 Untersuchungsmodell und Hypothesen

In diesem Kapitel sollen zuerst die Ziele und die daraus abgeleiteten Erfolgskenngrößen von Sportverbänden in der Nachwuchsförderung festgelegt werden. Anschliessend werden die relevanten Faktoren hergeleitet, welchen ein Einfluss auf den Erfolg sowie auf die anderen Bereiche postuliert wird. In einem ersten Schritt werden dabei diejenigen Faktoren behandelt, welche im Sinne der Kontingenztheorie einen Einfluss auf die organisationale Struktur ausüben, jedoch exogen und somit kaum beeinflussbar sind. Der zweite Bereich beinhaltet einerseits die gängigen strukturellen Variablen wie die Formalisierung oder Professionalisierung, andererseits aber auch weitere Faktoren, welchen eine strategisch wichtige Bedeutung in der Nachwuchsförderung unterstellt wird. Dazu zählen im Sinne des Ressourcenansatzes auch strategisch wichtige Ressourcen wie Leistungszentren. Abschliessend werden Hypothesen zum Einfluss der Variablen der Implementierung aufgestellt. Dieser Bereich befasst sich hauptsächlich mit Faktoren, welche operationellen Charakter aufweisen und in direktem Zusammenhang mit der Nachwuchsförderung stehen. Das Gesamtmodell wird am Schluss dieses Kapitels graphisch dargestellt.

³⁷³ Vgl. Chelladurai (1987), S. 43.

5.1 Erfolgskenngrößen von Sportverbänden in der Nachwuchsförderung

Selbst in profitorientierten Organisationen mit den vermeintlich eindeutigen Performancezielen wie Umsatz, Gewinn oder Wachstum herrscht Uneinigkeit darüber, wie „organizational performance“ gemessen werden soll.³⁷⁴ In einer sachzieldominierten Organisation, wie es NPO darstellen, gestalten sich die Ziel- resp. Erfolgsmessung noch schwieriger. Die Ziele sind nämlich nicht gleich evident, oftmals nicht direkt messbar und die Leistungsempfänger nicht immer präzise bestimmbar.³⁷⁵ Wie bereits im Kapitel 4.5 aufgezeigt, verwenden die verschiedenen Stakeholder zudem unterschiedliche Kriterien zur Messung der Effektivität der Organisation, was stark mit den unterschiedlichen Zielen der einzelnen Anspruchsgruppen zusammenhängt. So verfolgt die Nachwuchsförderung viele Ziele, welche sich je nach Sichtweise (Verband, Athleten, Eltern, Sponsoren, usw.) stark voneinander unterscheiden, jedoch auch innerhalb einer Sichtweise sehr facettenreich und darüber hinaus meist nur implizit definiert sind. Bei dieser Mehrdimensionalität des Konstruktes Erfolg sind somit Zielkonflikte wie die maximale sportliche und gleichzeitig berufliche Ausbildung unvermeidbar. Darüber hinaus ist es, wie bereits erwähnt, sehr schwierig, alle relevanten Ziele überhaupt zu erfassen. So kann in der vorliegenden Studie nur begrenzt auf die Kenngrößen der klassischen Erfolgsfaktorenforschung zurückgegriffen werden, da die Ziele fast ausschliesslich ausserökonomischer Natur und somit schwieriger zu operationalisieren sind. Sie können teilweise anhand von Leistungsdaten, Erfolgsdaten oder daraus abgeleiteten Daten gemessen werden, was jedoch nicht immer möglich oder zweckmässig ist. So stellt das Ziel der Nachwuchsförderung der zukünftige Erfolg in der Elite dar, doch zur Verfügung stehen in einer Querschnittsstudie lediglich die aktuellen leistungs- und erfolgsbezogenen Daten im Nachwuchsbereich. Diese vermögen leider keine zuverlässige Auskunft über die Leistungsfähigkeit eben dieser Sportler in ihrem individuellen Hochleistungsalter zu geben.³⁷⁶

Der Erfolg wird im Modell in die drei Kategorien *sportlicher Erfolg*, *institutioneller Erfolg* und *gesellschaftlicher Erfolg* unterteilt. Der sportliche Erfolg bezieht sich sowohl auf den sportlichen Erfolg der Nachwuchstalente, die Entwicklung des Erfolgs über die letzten fünf Jahre sowie den Erfolg der Elite. Dabei gilt es den Time-Lag zu beachten, da sich die Strukturen und Massnahmen in den letzten Jahren teilweise stark verändert haben und so nur bedingt von der aktuellen Situation auf die Erfolge der jetzigen Eliteathleten geschlossen werden kann. Zudem ist eine reine Anwendung des Systemcodes „Sieg/Niederlage“ kritisch zu hinterfragen, da eine Spitzenleistung auch ohne zu siegen erzielt werden kann und so die Kom-

³⁷⁴ Vgl. Richard et al. (2009), S. 719.

³⁷⁵ Vgl. Hatten (1982), S. 91 f. Siehe dazu auch Kapitel 4.5 über den „goal attainment approach“.

³⁷⁶ Vgl. Pitsch et al. (2001), S. 12.

plexität des Systems nur ungenügend erfasst wird.³⁷⁷ Deshalb sollen nicht ausschliesslich Podestplätze gewertet, sondern eine allgemeinere Standortbestimmung beigezogen werden. Der institutionelle Erfolg bezieht sich auf der einen Seite darauf, inwiefern der Verband als Ganzes von der Nachwuchsförderung profitieren kann, indem zusätzliche Ressourcen generiert oder Mitglieder gewonnen werden. Dabei gilt es die Kausalität zu überprüfen und exogene Einflussfaktoren soweit wie möglich auszuschliessen. Auf der anderen Seite versucht der Verband, die gesetzten Ziele möglichst vollständig und in einem angemessenen Verhältnis von Aufwand zu Ertrag zu erreichen. Darunter wird unter anderem eine möglichst tiefe Quote der unbeabsichtigten Drop-outs subsumiert, da diese streng genommen als Fehlinvestitionen mit entsprechenden Opportunitätskosten und somit aus institutioneller Sicht als Misserfolg angesehen werden können.³⁷⁸ Zusätzlich werden Einschätzungen zum Zielerreichungsgrad, dem Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag sowie zur Fähigkeit, genügend Talente zu fördern, erfasst.

Die letzte Erfolgskategorie bezieht sich auf die gesellschaftlich erwünschten Ziele. Diese mögen gleichzeitig auch die Ziele des jeweiligen Verbandes sein, doch bei einer rein sportlichen Ausrichtung des Erfolgs, wie dies teilweise in den Oststaaten praktiziert wurde, werden sie den sportlichen Zielen im Zweifelsfall untergeordnet. Aus diesem Grund werden die gesellschaftlichen Ziele in der vorliegenden Untersuchung gesondert aufgeführt. Unter diese fallen insbesondere die schulische und allenfalls berufliche Ausbildung sowie die Verletzungsquote. Bei der Ausbildung besteht das Ziel nicht primär darin, einen möglichst hohen Ausbildungsgrad zu erreichen, sondern dass die Athleten die von ihnen *erwünschte* Ausbildung absolvieren können. Auch die Verletzungsquote wird nicht absolut, sondern relativ zu vergleichbaren Verbänden befragt. Letzte kann – wie auch die Drop-out-Quote – als institutioneller wie gesellschaftlicher Erfolg angesehen werden.

Abschliessend wird eine allgemeine Einschätzung der eigenen Nachwuchsförderung im internationalen Vergleich sowie deren Entwicklung erhoben. Mit diesem globalen Erfolgsmass können Erkenntnisse gewonnen werden, wie hoch die einzelnen Erfolgsdimensionen von den Nachwuchsverantwortlichen gewichtet werden. Zusätzlich kann untersucht werden, ob einzelne Faktoren der Struktur oder Implementierung die allgemeine Einschätzung besonders beeinflussen und damit in der Perzeption der Befragten erfolgskritisch sind.

Auch wenn alle genannten Ziele von Bedeutung sind, steht der sportliche Erfolg im Mittelpunkt. So werden die Trainer grösstenteils am Erfolg ihrer Athleten bewertet und auch für Verbände ist der sportliche Erfolg zentral, da sich daraus direkte finanzielle Effekte wie die Gewinnung eines grossen Publikums und potentieller Sponsoren ableiten.³⁷⁹ Als National-

³⁷⁷ Vgl. Brand et al. (2007), S. 209.

³⁷⁸ Vgl. Büch (2005), S. 352.

³⁷⁹ Vgl. Teubert et al. (2006), S. 49 f.

verband sind die gesellschaftlichen wohl im Vergleich zu den sportlichen und institutionellen Zielen eher von untergeordneter Bedeutung, solange gesellschaftlich akzeptierte Standards eingehalten werden. Denn das Ziel der meisten Verbände dürfte nach wie vor sein, im Spitzensport erfolgreiche Athleten auszubilden und nicht primär möglichst gute Rahmenbedingungen für sportlich aktive Jugendliche zu schaffen. Diese werden von den meisten Verbänden wohl eher als Mittel zum Zweck angesehen, da angenommen werden kann, dass eine geringere Belastung positive Auswirkungen auf den sportlichen Erfolg hat.

5.2 Situative Einflussfaktoren

Unter den situativen Einflussfaktoren werden Attribute verstanden, die reale Gegebenheiten darstellen, welche von der Organisation nicht oder nur langfristig beeinflusst werden können. Ihnen wird im Sinne der Kontingenztheorie unterstellt, dass sie von den Organisationen als gegeben und nicht unmittelbar veränderbar betrachtet werden und so die Rahmenbedingungen für die strategischen Entscheidungen darstellen. Demnach existieren keine allgemein gültigen optimalen Handlungsweisen, denn diese hängen jeweils von den spezifischen und situativen Gegebenheiten ab. Eine trennscharfe Aufteilung zwischen beeinflussenden und beeinflussten Variablen ist nicht abschliessend möglich, da erstere durchaus auch strategischen Charakter aufweisen können (z. B. die Finanzierungsstruktur). Durch die im Modell unterstellte Kausalität erscheint es aber trotzdem plausibel, diese Attribute als situative Einflussfaktoren zu behandeln, da die zu fällenden strategischen Entscheide in Abhängigkeit der als situativ titulierten Variablen getätigt werden.

Somit weisen die situativen Variablen durchaus den Charakter von Kontroll- oder Moderatorvariablen auf. Bei beiden handelt es sich um exogene Einflüsse, welche vom Verband nicht oder nur beschränkt kontrolliert werden können. Während für die Kontrollvariablen ein direkter Einfluss auf die abhängigen Variablen postuliert wird, können die Moderatorvariablen Stärke (und/oder die Richtung) des Zusammenhanges zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen entscheidend beeinflussen, d.h. verstärken oder abschwächen.³⁸⁰ Für die situativen Variablen sollen jeweils beide Effekte überprüft werden.

5.2.1 Grösse

Beim ersten situativen Einflussfaktor handelt es sich um die Grösse des Verbandes. Diese wird in der klassischen Organisationslehre als stärkster Einflussfaktor auf die Organisations-

³⁸⁰ Vgl. Baron und Kenny (1986).

struktur angesehen.³⁸¹ Wie *Pugh et al.* (1969) und danach auch weitere Autoren gezeigt haben, besteht zwischen der Organisationsgrösse und dem Zentralisierungsgrad ein negativer Zusammenhang.³⁸² Dies ist plausibel, da mit der Grösse der Organisation auch die Komplexität zunimmt und es sinnvoll sein kann, Entscheidungskompetenzen weiterzugeben, damit sich die Organisationsspitze auf die wesentlichen Geschäfte konzentrieren kann. Gerade in der Nachwuchsförderung resp. -sichtung ist der Kontakt zur Basis sehr wichtig und bei grösseren Verbänden nur über dezentrale Organisationseinheiten sicherzustellen. Weiter kann angenommen werden, dass grössere Verbände tendenziell einen höheren Professionalisierungs- und Spezialisierungsgrad aufweisen.³⁸³ Dies wurde in der Studie von *Schütte* (2008) bestätigt, welche in den untersuchten Sportverbänden eine signifikant positive Korrelation zwischen Mitgliederzahl und Verberuflichungsgrad ergab und somit empirische Evidenz für seine kontingenztheoretischen Überlegungen lieferte.³⁸⁴ Die Grösse einer Organisation scheint zudem einen positiven Einfluss auf die Standardisierung sowie auf die Formalisierung zu haben.³⁸⁵ Es wird jedoch angenommen, dass sich dieser Prozess der Formalisierung sprunghaft vollzieht, also kein linearer Zusammenhang besteht.³⁸⁶ Grössere Verbände neigen im Vergleich zu kleineren ebenfalls eher dazu, strategische Planungstechniken und Instrumente einzusetzen.³⁸⁷ Dies kann wohl darauf zurückgeführt werden, dass es in grösseren Verbänden besser möglich ist, Synergien auszuschöpfen. Auch dürften grössere Organisationen vergleichsweise eher von Lerneffekten, technologischen Verbesserungen und Skaleneffekten profitieren.³⁸⁸ Weiter steigt mit zunehmender Grösse auch der Koordinationsbedarf und in der Folge die Notwendigkeit, ausgereifte und erprobte Techniken anzuwenden.³⁸⁹ Deshalb ist anzunehmen, dass grössere Verbände eher ein Monitoring- und Controllingsystem oder ein systematisches Qualitätsmanagement aufgebaut haben. Schliesslich ist einem grösseren Verband auch mehr Verhandlungsmacht zuzusprechen, was positive Auswirkungen auf die Ressourcenbeschaffung oder auf Kooperationen haben kann. Für eine verstärkte Bemühung der kleinen Verbände um Kooperationen spricht hingegen, dass diese eher auf solche angewiesen sind, da nicht alle Leistungen selber hergestellt werden können. Der Einfluss der Grösse auf die Kooperationen bleibt somit unklar und es kann diesbezüglich keine abschliessende Hypothese formuliert werden.

³⁸¹ Vgl. Kieser (1981), S. 208 f. Der Einfluss der Grösse wird jedoch sehr kontrovers diskutiert. Vgl. dazu z. B. Hall, Haas und Johnson (1967), S. 908 ff.

³⁸² Vgl. Pugh et al. (1969), S. 98; Blau und Schoenherr (1971); Child (1973); Child (1984), S. 151; Kieser und Ebers (2006), S. 223 ff.

³⁸³ Für einen Überblick, vgl. Kieser und Walgenbach (2003), S. 312 ff oder Kieser und Ebers (2006), S. 223 ff.

³⁸⁴ Vgl. Schütte (2008), S. 136 f.

³⁸⁵ Vgl. Pugh et al. (1969), S. 98; Blau und Schoenherr (1971); Siciliano (1997), S. 394; Kieser und Ebers (2006), S. 223 ff.

³⁸⁶ Vgl. Kieser und Walgenbach (2003), S. 317 f.

³⁸⁷ Vgl. Kieser und Ebers (2006), S. 223 ff; Courtney, Marnoch und Williamson (2009), S. 60.

³⁸⁸ Vgl. Day/Montgomery 1983, S. 248 zitiert in Jenner (1999), S. 78.

³⁸⁹ Vgl. Kieser und Ebers (2006), S. 223 ff.

Um Leistungszentren erstellen und führen zu können, ist eine gewisse kritische Grösse notwendig. Es wird angenommen, dass sehr kleine Verbände dafür kaum über die Mittel und teilweise auch nicht die kritische Anzahl an Athleten verfügen. Aus diesem Grund wird ein positiver Einfluss der Grösse auf die Existenz von Leistungszentren postuliert.

Alle genannten Zusammenhänge führen dazu, dass ein vergleichsweise grosser Verband über mehr Freiheitsgrade und Möglichkeiten in der Umsetzung der strategischen Entscheide verfügt. Im Sinne der Kontingenztheorie ist darum davon auszugehen, dass grosse Verbände im Vergleich zu kleinen Verbände auch unterschiedliche Organisationsstrukturen aufweisen.

Der Einfluss der Grösse ist jedoch nicht unumstritten. So finden beispielsweise *Miller* und *Cardinal* (1994) in ihrer Meta-Analyse keinen Einfluss der Grösse auf den Zusammenhang zwischen Planung und Erfolg.³⁹⁰ Aus diesem Grund muss die Grösse als Einflussvariable mit Vorsicht behandelt werden. Zudem handelt es sich bei der Grösse um ein mehrdimensionales Konstrukt, welches durch verschiedene Indikatoren gemessen werden kann (z. B. Anzahl Mitglieder, Anzahl Mitarbeiter, Budget, usw.) und in Abhängigkeit davon interpretiert werden muss. Auf die Operationalisierung wird bei der Herleitung der Konstrukte ausführlich eingegangen.

Auf Grund der Erkenntnisse früherer Untersuchungen sowie den soeben ausgeführten Plausibilitätsüberlegungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H 1.1_a: Je grösser ein Verband ist, desto dezentralisierter sind die Strukturen.

H 1.1_b: Je grösser ein Verband ist, desto höher ist der Professionalisierungsgrad.

H 1.1_c: Je grösser ein Verband ist, desto höher ist der Formalisierungsgrad.

H 1.1_d: Je grösser ein Verband, desto höher ist der Spezialisierungsgrad.

H 1.1_e: Je grösser ein Verband ist, desto besser ist das Monitoring und Controlling.

H 1.1_f: Grössere Verbände führen eher Leistungszentren.

5.2.2 Alter der systematischen NWF

Anthes, Güllich und *Emrich* (2005) fanden in ihrer Untersuchung heraus, dass das Alter von Vereinen positiv mit dem Erfolg ihrer Nachwuchsförderung korreliert.³⁹¹ Gründe dafür können

³⁹⁰ Vgl. *Miller, C. und Cardinal* (1994).

³⁹¹ Vgl. *Anthes, Güllich und Emrich* (2005), S. 41.

evolutorischer Natur sein, d.h. eine durch die ständige Anpassung und Lerneffekte erzielte Annäherung an ein optimales System. Weitere Erklärungsansätze sind die grössere Erfahrung, die bessere Verwurzelung sowie die eingespielten Kooperationen und Strukturen.³⁹² Betrachtet man jedoch aktuelle Beispiele, so scheint zumindest das Alter der Sportart auf Verbandsebene keinen erfolgssdifferenzierenden Effekt auszuüben. Mit dem Snowboarding, Beachvolleyball, Mountainbiking und jüngst Skicross sind aus Schweizer Sicht die neuen Sportarten im internationalen Vergleich sogar besonders erfolgreich. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Konkurrenz in den ersten Jahren nach Einführung der Sportart aufgrund der kleinen Grundgesamtheit noch sehr niedrig ist und so von einem „First Mover Advantage“ profitiert werden kann. So ist insbesondere im Beachvolleyball jüngst zu beobachten, dass die Schweiz im Zuge der weltweiten Etablierung der Sportart die Vormachtstellung nicht mehr halten konnte, was diese These stützen würde. Einen weiteren Grund für die Erfolge der jungen Sportarten kann der geringe technische Reifegrad dieser darstellen.³⁹³

Horch (1992) und *Nagel* (2006) gehen davon aus, dass das Alter für die Entwicklung des Vereins hinsichtlich der Professionalisierung und der Angebotsdifferenzierung eine Rolle spielt.³⁹⁴ Tatsächlich stellen die Autoren einen negativen Zusammenhang fest, d.h. jüngere Vereine weisen tendenziell einen höheren Verberuflichungsgrad auf.³⁹⁵ Verbände folgen zwar oftmals nicht genau derselben Logik wie Vereine, es ist jedoch durchaus denkbar, dass das Alter auch bei Verbänden einen Einfluss auf die Professionalisierung haben kann. Eine mögliche Erklärung für einen negativen Effekt bildet die Vermutung, dass sich junge Verbände zu Beginn viel mehr Zeit nehmen um Konzepte zu erarbeiten als ältere Verbände, bei welchen viele Prozesse informell und auf Basis von Erfahrungen und Routine ablaufen. Andererseits ist durchaus möglich, dass ein Verband und insbesondere die systematische Nachwuchsförderung zu Beginn tendenziell von Laien geführt und aufgrund von Lerneffekten oder Wachstum erst mit der Zeit professionalisiert wird. Ein ähnlicher Einfluss auf andere strukturelle Merkmale wie die Formalisierung, das Monitoring und Controlling oder die Planung ist grundsätzlich ebenfalls möglich. Bei letzteren ist jedoch zu vermuten, dass diese aufgrund von externem Druck zumindest teilweise institutionalisiert wurden und darum das Alter einen untergeordneten Einfluss ausübt. Deshalb wird lediglich für den Verberuflichungsgrad eine Hypothese aufgestellt. Diese wird positiv formuliert, da der Autor davon ausgeht, dass Wachstumseffekte auf Verbandsebene den grösseren Einfluss haben. Aufgrund des spezifischen Untersuchungsgegenstands wird zudem lediglich ein Einfluss des Alters der systematischen Nachwuchsförderung untersucht.

³⁹² Vgl. dazu z. B. Stamm und Lamprecht (2000), S. 19.

³⁹³ Vgl. Stamm und Lamprecht (2000), S. 19.

³⁹⁴ Vgl. Horch (1992), S. 365 f; Nagel (2006), S. 105. Bei Horch wird jedoch das Alter lediglich als Kontrollvariable des Effekts des Anteils der monetären Ressourcen an den Gesamtressourcen auf den Professionalisierungsgrad verwendet.

³⁹⁵ Vgl. Horch (1992), S. 366; Nagel (2006), S. 216.

H 1.2: Je länger eine systematische Nachwuchsförderung besteht, desto höher ist der Professionalisierungsgrad.

5.2.3 Finanzielle Ressourcen

Wie bereits aufgezeigt, klagen viele Verbände über mangelnde finanzielle Ressourcen. Empirisch konnte zwar bisher noch kein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe der eingesetzten finanziellen Mitteln und dem Erfolg festgestellt werden, doch aus Plausibilitätsüberlegungen ist eine solche Kausalität anzunehmen. Im Sinne des Ressourcenansatzes determiniert die Höhe der zur Verfügung stehenden Gelder die strategischen und strukturellen Möglichkeiten. So können bei einer höheren Ressourcenausstattung mehr und höhere Gehälter bezahlt, bessere Infrastruktur gebaut und hochwertigere Betreuungsleistungen angeboten werden. Der Zusammenhang zwischen der absoluten Höhe des Budgets und des Verberuflichungsgrades wurde denn von Schütte (2008) für Sportverbände in seiner Studie auch nachgewiesen.³⁹⁶ Horsch (1992) untersuchte den Zusammenhang für Vereine und stellte einen positiven Einfluss des Anteils der monetären Ressourcen an den Gesamtressourcen auf den Professionalisierungsgrad fest.³⁹⁷ Vermutlich spielt aber nicht nur die Höhe der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel eine Rolle, sondern ebenfalls deren Zusammensetzung. Im Sinne der Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie kann angenommen werden, dass Verbände, die eine höhere Eigenfinanzierungsquote ausweisen, über mehr Freiheitsgrade verfügen als vorwiegend fremdfinanzierte. Diesbezüglich muss jedoch unterschieden werden, ob es sich bei den Drittmitteln um zweckgebundene oder frei verfügbare Gelder handelt. Einige Studien haben zudem aufgezeigt, dass der Anteil staatlicher Ressourcen an den Gesamtressourcen positiv mit dem Professionalisierungsgrad korreliert.³⁹⁸ Dies kann damit erklärt werden, dass die dadurch verbundenen Auflagen und Anforderungen nur noch mit Hauptamtlichen erfüllt werden können. Dabei ist jedoch die Richtung der Kausalität zu hinterfragen, da professionelle Mitarbeiter vermutlich auch erfolgreicher in der Generierung von Drittmitteln sind. Einen weiteren Erklärungsansatz liefert die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie und die neoinstitutionalistische Organisationstheorie, da die Vergabe von Mitteln oftmals an bestimmte Umstrukturierungen wie eine erhöhte Professionalisierung gebunden ist, welche aufgrund der Abhängigkeit implementiert werden müssen (Isomorphismus durch Zwang).

Ähnlich wie für den Einfluss der finanziellen Ressourcen auf den Verberuflichungsgrad lässt sich eine Hypothese für den Einfluss auf die Unterstützungsleistungen aufstellen. Diese kön-

³⁹⁶ Vgl. Schütte (2008), S. 142.

³⁹⁷ Vgl. Horsch (1992), S. 368 ff.

³⁹⁸ Vgl. Horsch (1992), S. 362; Schütte (2008), S. 140 ff; Schulz (2005) zitiert in Thiel und Mayer (2009), S. 81.

nen nur angeboten werden, wenn auch entsprechende finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen.

H 1.3_a: Je höher das Budget für die NWF, desto höher ist der Verberuflichungsgrad.

H 1.3_b: Je grösser der Anteil an zweckgebundenen Mitteln, desto höher ist der Verberuflichungsgrad.

H 1.3_c: Je höher das Budget für die NWF, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.

5.2.4 Einstiegsalter

Die Frage, ab welchem Alter Talente systematisch gefördert werden sollen, wird in der Literatur sehr kontrovers diskutiert, wie im Kapitel 3.3.1 aufgezeigt wurde. Das optimale Aufnahmealter stellt grösstenteils eine sportwissenschaftliche Fragestellung dar und hängt stark davon ab, in welchem Alter in der jeweiligen Sportart Spitzenleistungen im Elitebereich erbracht werden, was ebenfalls erheblich variiert. So muss eine Kunstturnerin, welche sich bereits mit 18 Jahren im optimalen Höchstleistungsalter befindet, viel früher rekrutiert werden als ein Springreiter oder Skeletonfahrer, welcher seine Leistungsspitze erst im Alter von 32 Jahren oder mehr erreicht.³⁹⁹ Es handelt sich folglich um Rahmenbedingungen, die aus Verbandsicht gegeben sind und welche den Gestaltungsspielraum der Organisation einschränken. So spielen Kooperationen mit Schulen und pädagogische Unterstützungsleistungen beim Skeletonverband eine untergeordnete Rolle, während diese bei Sportarten mit früherer Rekrutierung weitaus wichtiger sind.

H 1.4_a: Je früher das optimale Rekrutierungsalter, desto wichtiger sind Kooperationen mit Schulen.

H 1.4_b: Je früher das optimale Rekrutierungsalter, desto wichtiger sind pädagogische Unterstützungsleistungen.

5.3 Strategische und strukturelle Einflussfaktoren

Allgemein wird als *Strategie* eine „Vorgehensweise (Massnahme) auf der obersten Steuerungsebene, welche durch grundsätzliche, allgemeine Verfahrensrichtlinien zur Erreichung der (übergeordneten) normativen oder Konzept-Ziele festgelegt wird“, ⁴⁰⁰ verstanden. Die Implementierung einer Strategie wirkt sich auf verschiedene Organisationsaspekte aus wie

³⁹⁹ Vgl. Swiss Olympic Talents (2003), S. 33.

⁴⁰⁰ Schwarz (2006), S. 353.

beispielsweise die Allokation der Ressourcen, die Struktur der Organisation oder die Kooperationsbestrebungen mit anderen Institutionen. Im Gegensatz zum normativen Handeln stehen jedoch nicht die Werte, sondern vielmehr der Sinn respektive die Ziele des verbandlichen Handelns im Vordergrund und die Hauptaufgabe besteht darin, zwischen normativen Grundsätzen und operativen Tätigkeiten zu vermitteln. Dies ist nicht immer einfach, da oftmals Spannungen entstehen können, da nicht alles, was operativ machbar oder wünschenswert ist, auch mit den ethischen und moralischen Wertvorstellungen eines Verbandes übereinstimmen. So könnte es aus Effizienzüberlegungen sinnvoll sein, die Schule zugunsten von zusätzlichen Trainingseinheiten gänzlich zu vernachlässigen oder gar über den Einsatz von Doping zu debattieren. Zudem kann auch die Multifunktionalität des Verbandes zum Verhängnis werden, da dieser gleichzeitig mehreren Interessengruppen zu genügen und mehrere Aufgaben zu bewältigen hat, welche in einem Zielkonflikt zueinander stehen können (z. B. hat ein Verband gleichzeitig den Breiten- und den Spitzensport zu fördern, was in Budgetverhandlungen zu grossen Diskussionen führen kann).⁴⁰¹ Weiter soll die strategische Verbandsführung Fähigkeiten und Ressourcen aufbauen, um mittelbar Erfolg zu erzielen. Diese Erfolgspotentiale sind denn auch ein weiterer wichtiger Bestandteil der strategischen Führung, müssen diese doch gesichert und/oder neu geschaffen werden.⁴⁰² Dabei unterscheidet *Lakes* (1999) zwischen internen und externen strategischen Potentialen. Zu den internen zählen beispielsweise Kapital und Ressourcen, Mitarbeitende sowie Technologie und Verfahren (Leistungspotentiale) resp. Informationssysteme sowie Organisation und Verbandskultur (Führungspotentiale). Die verbandsexternen strategischen Potentiale werden beispielsweise in Kooperationen, dem Beschaffungsmarkt oder dem Absatzmarkt gesehen.⁴⁰³ Die im vorherigen Kapitel behandelten situativen Faktoren werden somit als Kontextkomponenten aufgefasst, während die Strategie die Gestaltungskomponente abbildet. Dies impliziert, dass es nicht *die* richtige Strategie gibt, sondern diese immer auf die spezifischen Bedingungen in einer Branche zugeschnitten werden sowie die organisationsspezifischen Stärken und Schwächen berücksichtigen muss. In der Folge stellt sich also neben der Frage nach generell erfolgreichen Strategien auch diejenige des Strategie-Umwelt- und des Strategie-Ressourcen-Fits, wie dies der MBV resp. RBV postulieren.⁴⁰⁴

Die in diesem Bereich des Modells enthaltenen Variablen betreffen einerseits die organisationale Struktur, andererseits aber auch Aspekte, welche strategischen Charakter besitzen wie beispielsweise die Führung von Leistungszentren oder der Aufbau von Kooperationen. Allen Variablen ist gemein, dass diese mittel- bis langfristig ausgerichtet sind und die operationelle Implementierung beeinflussen. Im Sinne des Ressourcenansatzes können die Fakto-

⁴⁰¹ Vgl. *Lakes* (1999), S. 151 ff.

⁴⁰² Vgl. *Lakes* (1999), S. 88 ff.

⁴⁰³ Vgl. *Lakes* (1999), S. 186 ff.

⁴⁰⁴ Vgl. *Jenner* (1999), S. 132.

ren des strategisch/strukturellen Bereichs folglich auch als Ressourcen angesehen werden, welche die Handlungsspielräume der Implementierung entscheidend beeinflussen.

5.3.1 Zentralisierungsgrad

Der erste Bereich befasst sich mit der Organisation, also internen strategischen Potentialen. Auch diese sind nicht trennscharf der *Strategie* zuzuordnen, sondern enthalten ebenfalls starke strukturelle, konstitutive Elemente. Im Gegensatz zu den eindeutig situativen Faktoren hat die Organisation bei diesen jedoch mehr Freiheitsgrade in der Entscheidung, d.h. es handelt sich um strategische Grundsatzdiskussionen, welche in der Organisation aktiv geführt werden. Im Endeffekt widerspiegeln sich diese Entscheidungen in der Struktur, d.h. die Resultate dieses Entscheidungsprozesses werden indirekt gemessen.

Ein solches strategisches Element betrifft den Zentralisierungsgrad, worunter im vorliegenden Fall vor allem die geographische (De-)Zentralisierung und weniger die interne Zentralisierung verstanden wird. Ist diese hoch ausgeprägt, übernimmt der Zentralverband den grössten Teil der Aufgaben und delegiert diese nur teilweise an die Regionalverbände oder Vereine weiter. Der Vorteil ist darin zu sehen, dass der Zentralverband jederzeit den Überblick über die Aktivitäten der Nachwuchsförderung hat und bei Handlungsbedarf direkt eingreifen kann. Als Nachteil kann sich die fehlende Nähe zur Basis und somit eine eingeschränkte Steuerbarkeit erweisen, wie in verschiedenen Studien empirisch nachgewiesen wurde.⁴⁰⁵ Relativ autonome Regionalverbände haben daher den Vorteil, einerseits besser mit den Mitgliedern und anderen regionalen Institutionen vertraut und vernetzt zu sein (Mitgliedernähe) und andererseits besser auf regionale Bedürfnisse reagieren zu können (Problemnähe). Als dritten Vorteil nennt *Schwarz* (2005) die „Demokratiefähigkeit“, d.h. je kleiner die Gruppe ist, desto eher wird auch aktiv Verbandspolitik betrieben. Diese spielt jedoch im Bereich der Nachwuchsförderung wohl eher eine untergeordnete Rolle. Aus föderalen Strukturen resultieren jedoch auch einige Probleme. Dazu zählen die unklaren Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen zwischen Basis und Zentrale, der Widerstand der Basisgruppen gegen eine zentrale Regelung, Koordination und Kontrolle sowie das ungenügende Engagement für die Probleme und Geschäfte der zentralen Organe.⁴⁰⁶ Ob eine zentrale oder dezentrale Struktur von Vorteil ist, kann deshalb nicht abschliessend festgelegt werden und hängt wohl unter anderem entscheidend von der Grösse des Verbandes ab.

Auf der Realisationsebene stellt sich ebenfalls die Frage der Zentralisierung. So können beispielsweise in wenigen Trainingszentren die grössten Talente bei besten personellen, fach-

⁴⁰⁵ Vgl. dazu Kapitel 3.3.2.

⁴⁰⁶ Vgl. Schwarz (2005), S. 138 ff.

lich-inhaltlichen sowie materiellen Voraussetzungen trainieren, dadurch werden sie jedoch von ihrem sozialen Umfeld isoliert oder müssen grosse Wegzeiten in Kauf nehmen. Bei einer flächendeckenden Förderung findet man zwar nicht dieselbe Konzentration an Talenten vor, dafür kann der Verbleib im heimatnahen Verein ermöglicht sowie eine grössere Anzahl an Talenten gefördert werden. Denkbar sind auch Mischstrukturen mit dezentralen Trainings und periodischen zentralen Zusammenzügen.⁴⁰⁷ Welcher Zentralisierungsgrad der erfolgreichste ist, kann aus theoretischen Überlegungen nicht abschliessend beurteilt werden. Demzufolge ist die Formulierung einer eindeutigen Hypothese nicht möglich und die Untersuchung weist bezüglich dieser Frage einen explorativen Charakter auf.

Der Zentralisierungsgrad schien in früheren Untersuchungen negativ mit dem Spezialisierungs-, Standardisierungs- und Formalisierungsgrad zu korrelieren. Dies erscheint plausibel, da mit einer detaillierteren Definition der Rollen, einer stärkeren Regulierung durch standardisierte Prozesse und einer stärkeren Formalisierung die Entscheidungsspielräume der Akteure eingeschränkt werden und somit auch die Dezentralisierung leichter fällt.⁴⁰⁸

Aufgrund der unklaren Zusammenhänge lassen sich zur Zentralisierung keine eindeutigen Hypothesen formulieren. Aus Plausibilitätsüberlegungen wird jedoch angenommen, dass bei einer dezentralen Talentsichtung breitere Sichtungsmassnahmen zum Einsatz kommen, da die jeweiligen kleineren regionalen Einheiten ein engeres Verhältnis zu den Vereinen führen und dadurch die Sichtung auch auf diese ausweiten können.

H 2.1: Je dezentraler die Talentsichtung in einem Verband organisiert ist, desto breiter wird gesichtet.

5.3.2 Professionalisierung

Die Professionalisierung besteht aus vielen verschiedenen Facetten und unter dem Begriff wird in der Berufssoziologie etwas anders verstanden als in der Organisationssoziologie.⁴⁰⁹ Für die vorliegende Arbeit soll auf die Definition von *Horch* (1992) zurückgegriffen werden, die derjenigen der Organisationssoziologie entspricht und bei welcher sich die Professionalisierung aus den folgenden drei Charakteristiken zusammensetzt:

⁴⁰⁷ Vgl. Fessler et al. (2002), S. 64.

⁴⁰⁸ Vgl. Pugh et al. (1969), S. 98.

⁴⁰⁹ In der Berufssoziologie wird unter der *Professionalisierung* der Prozess der Entwicklung von Tätigkeiten oder Tätigkeitsfeldern zu Berufen und Professionen verstanden. Vgl. Schütte (2000), S. 130.

- a) Ersatz freiwilliger, unbezahlter durch bezahlte Arbeit,
- b) Ersatz nebenberuflich-gelegentlicher Freizeitarbeit durch hauptberuflich-kontinuierliche Arbeit und
- c) Ersatz von Laien- durch Facharbeit.⁴¹⁰

Wie bereits in Kapitel 3.3.2 aufgezeigt wurde, wird die Verberuflichung allgemein als Erfolgsfaktor angesehen, da gewisse Aufgaben durch die zunehmende Komplexität den Einsatz von qualifizierten Profis verlangt und nicht mehr von rein Ehrenamtlichen oder Freiwilligen ausgeführt werden können. Das Einstellen von Hauptamtlichen kann sich auch als eine Erfolgsstrategie erweisen, welche zu mehr Angeboten, Einnahmen und folglich mehr Arbeit führt, die nur durch mehr bezahltes Personal zu erfüllen ist. So setzt der Einsatz professioneller Mitarbeitenden zwar einerseits einen höheren Mitteleinsatz voraus, andererseits können dadurch mehr externe Ressourcen beschafft werden, da diese den hohen Aufwand der Beschaffung externer Ressourcen eher leisten können.⁴¹¹ Nach dem Überlegenheitstheorem der Hauptamtlichkeit von *Weber* (1972, zuerst 1921)⁴¹² sind weitere Vorteile darin zu sehen, dass bei externen bezahlten Kräften das potentielle Rekrutierungsreservoir grösser ist, diese leichter ersetzbar sind, durch die extrinsische Motivation auch unangenehme Aufgaben übernehmen, besser sanktionierbar sind, über flexiblere Arbeitszeiten verfügen und Fluktuationen weniger oft auftreten.⁴¹³ So wird als einer der Hauptgründe für den Aufstieg von Greenpeace zu einer weltweit agierenden und schlagkräftigen Umweltorganisation die Professionalisierung angesehen.⁴¹⁴ Zwar können Verbände bis zu einer bestimmten Grösse problemlos erfolgreich auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, sie gehen dabei jedoch das Risiko ein, allenfalls Wachstumschancen zu verpassen.⁴¹⁵

Es gibt aber auch Gründe, die gegen eine zunehmende Professionalisierung sprechen oder diese verhindern. Das grösste Hindernis stellt die Finanzierung dar. So fallen nicht nur direkte Lohnkosten, sondern ebenfalls Kosten im Bereich des zu schaffenden Arbeitsplatzes oder bei der Rekrutierung und Ausbildung an.⁴¹⁶ Darüber hinaus müssen qualifizierte Bewerber gefunden werden, welche bereit sind, die tendenziell unter dem Marktdurchschnitt liegenden Löhne zu akzeptieren. Weiter können Widerstände seitens der Ehrenamtlichen auftreten, wenn diese um den Verlust ihres Einflusses fürchten. Schliesslich kann die Arbeitsmotivation der verbleibenden Ehrenamtlichen abnehmen, da durch die vermehrte Übernahme von ehemals ehrenamtlicher Arbeit durch bezahlte Arbeitskräfte das Motiv für erstere entfällt,

⁴¹⁰ Vgl. Horch (1992), S. 354.

⁴¹¹ Vgl. Horch (1992), S. 360 f.

⁴¹² Vgl. Weber (1972, zuerst 1921), zitiert in Schütte (2008), S. 36 f.

⁴¹³ Vgl. Schütte (2000), S. 133; Schütte (2008), S. 36 ff.

⁴¹⁴ Vgl. Schütte (2000), S. 133.

⁴¹⁵ Vgl. Schütte und Horch (1999), S. 73 ff; Schütte (2000), S. 134.

⁴¹⁶ Vgl. Schütte (2000), S. 135f.

was zu einem Verdrängungseffekt führen kann.⁴¹⁷ Auch das Ziel der Selbstverwirklichung kollidiert mit der zunehmenden Bürokratisierung und Reglementierung, welche mit der Professionalisierung einhergehen.⁴¹⁸ Als Folge der Professionalisierung entsteht zudem eine neue Gruppe von Akteuren, bei welchen die Interessen, Sichtweisen und Einflussmöglichkeiten vermehrt durch ihre Arbeit und Position bestimmt werden. Es kann somit zu einer Trennung zwischen den Zielen der Organisation und den Motiven der Mitarbeitenden kommen. In der Folge werden die Angestellten primär versuchen, ihre Arbeitsstelle zu sichern, in dem sie zusätzliche Ressourcen durch feste und höhere Beiträge bei Nichtmitgliedern oder durch Vergrösserung der Mitgliedschaft generieren – auch wenn dies nicht den Zielen der Organisation entspricht (sog. Ressourcen-Macht-Ansatz).⁴¹⁹ Ab einer bestimmten Grösse können sich diese Verbände zudem in bürokratische Verwaltungen verwandeln, in welchen die tatsächliche Macht bei den bezahlten Fachleuten liegt.⁴²⁰ Dabei kann es allenfalls sogar zu Governance-Problemen kommen, da die meist ehrenamtlich geführten Vorstände keinen Einfluss mehr auf die Geschäftsführung haben. Denn diese geben den Kontrollorganen nur noch selektiv Informationen weiter und stellen sie vor vollendete Tatsachen, die sie nur noch abnicken können (Completed Staff-work).⁴²¹

In der vorliegenden Untersuchung wird jedoch weniger auf den Prozess einer zunehmenden Professionalisierung, sondern vielmehr auf den aktuellen Verberuflichungsgrad eingegangen. Dabei wird postuliert, dass Hauptamtliche grundsätzlich über die grössere Expertise und mehr Zeit verfügen und so positive Auswirkungen auf ihre Arbeitstätigkeit zu erwarten sind. Dies wirkt sich positiv auf die Talentsichtung und -selektion sowie auf die Unterstützungsleistungen aus, welche grösstenteils in den Verantwortungsbereich der Funktionäre fallen.

H 2.2.a: Je höher der Verberuflichungsgrad, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.

H 2.2.b: Je höher der Verberuflichungsgrad, desto breiter wird gesichtet.

H 2.2.c: Je höher der Verberuflichungsgrad, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.

In der vorliegenden Arbeit wird nicht nur die Verberuflichung der Funktionäre, sondern ebenfalls die Ausbildung der Trainer untersucht. Durch diese wird einerseits die Qualität des Trai-

⁴¹⁷ Vgl. Horch (1992), S. 359; Frey und Osterloh (2002), S. 23 f; Klimecki und Gmür (2005), S. 280 f.

⁴¹⁸ Vgl. Höflacher (1999), S. 60 ff.

⁴¹⁹ Vgl. Horch (1992), S. 359 f.

⁴²⁰ Vgl. Weber (1972, zuerst 1921), S. 171, zitiert in Horch (1992), S. 360.

⁴²¹ Vgl. Schwarz und von Schnurbein (2005), S. 359 f.

nings direkt beeinflusst, andererseits kann so auch Wissen in die Vereine transferiert werden.⁴²² Diese indirekte Form der Steuerung wird von einigen Autoren als eine der zentralen Möglichkeiten angesehen, wie Verbände etwas zur Verbesserung der Nachwuchsförderung beitragen können.⁴²³ Im Sinne des Ressourcenansatzes stellt dieses Trainerwissen folglich eine entscheidende Ressource dar, anhand welcher ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. In der Schweiz haben die Verbände diesbezüglich jedoch nur wenig Spielraum, da die Grundausbildung zum grössten Teil über das staatlich geleitete Programm „Jugend + Sport“ verläuft. Direkte Einflussmöglichkeiten haben die Verbände dafür in der Anstellung der jeweiligen Trainer, bei welcher die Ausbildung als ein wesentliches Kriterium angesehen werden kann.

H 2.2_d: Je besser die Ausbildung der Trainer, desto hochwertiger ist das Training.

5.3.3 Spezialisierung

Eng mit der Professionalisierung verbunden ist die Frage nach der Spezialisierung.⁴²⁴ Es wird angenommen, dass ein hoher Spezialisierungsgrad das Expertenwissen unter den Mitarbeitenden fördert und damit zu erhöhter Effizienz führt.⁴²⁵ So erscheint es plausibel, dass beispielsweise eine im Verband nur für die Nachwuchsförderung verantwortliche Person diese Aufgabe besser wahrnehmen kann als ein Vorstandsmitglied, welches gleichzeitig für andere Bereiche zuständig ist. Dies kann auch auf die weiteren Stellen heruntergebrochen werden, d.h. es dürften mehr Unterstützungsleistungen angeboten werden, wenn innerhalb des Bereichs der Nachwuchsförderung spezialisierte Stellen existieren. Auch die Talentsichtung und -selektion dürfte von einer Spezialisierung im positiven Sinn profitieren, da davon ausgegangen werden kann, dass diese systematischer angegangen wird, wenn die Verantwortlichkeiten klar geregelt sind.

H 2.3_a: Je höher die Spezialisierung, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.

H 2.3_b: Je höher die Spezialisierung, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.

⁴²² Vgl. Heinzmann (2007), S. 148.

⁴²³ Vgl. Riedl und Cachay (2002), S. 256; Heinzmann (2007), S. 149.

⁴²⁴ Die Spezialisierung wird in Amateursportorganisationen teilweise durch die Anzahl Profistellen gemessen, welche solche Posten besetzen. Vgl. dazu Kikulis, Slack und Hinings (1989), S. 132 f. Zudem kommt es nur zu einer qualifizierten Spezialisierung, wenn diese mit einer Professionalisierung einhergeht. Im Sinne der vorliegenden Arbeit ist denn auch nur eine solche relevant. Vgl. dazu Kieser und Walgenbach (2003), S. 86 f.

⁴²⁵ Vgl. Frisby (1986), S. 68; Chelladurai (2009), S. 184.

5.3.4 Formalisierung

Die Formalisierung⁴²⁶ ist ein weiteres strukturelles Element, in welchem sich die Organisationen unterscheiden und welches einen Einfluss auf die Implementierung und den Erfolg haben kann. Zwar wird ein Mindestmass an Formalisierung bereits zunehmend von externen Institutionen, allen voran Geldgebern, verlangt, doch innerhalb dieser Vorgaben besteht für die Verbände noch immer ein grosser Freiraum, was den Detaillierungsgrad anbelangt. Dabei ist die Formalisierung eng mit dem Qualitätsmanagement verbunden und kann zu Effizienzsteigerungen führen. So vermag ein Handbuch, in welchem die wichtigsten sich wiederholenden Prozesse niedergeschrieben sind, einerseits die tägliche Arbeit oder die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden zu erleichtern, andererseits sichert es ein Mindestmass an Qualität, da zu erfüllende Mindestkriterien festgelegt werden. Ein hoher Grad an Formalisierung nützt jedoch nichts, wenn die Dokumente und Abläufe nicht gelebt sowie regelmässig überprüft und überarbeitet werden. Es geht also vielmehr um die Bedeutung dieser Schriftstücke als um deren reine Existenz.⁴²⁷ Ein hoher Formalisierungsgrad kann jedoch zu einer Überorganisation des Verbandes führen, welche durch die damit einhergehende Inflexibilität effizienzmindernd sein kann. Dem Autor sind keine empirischen Studien bekannt, welche die Auswirkungen der Formalisierung im Bereich der Nachwuchsförderung untersuchen. Grundsätzlich lässt sich vermuten, dass diese positiv mit der Qualität der bereitgestellten Leistungen sowie der Talentsichtung und -selektion korreliert, da aufgrund von Beobachtungen davon ausgegangen werden kann, dass die Verbände tendenziell eher unter- als überorganisiert sind.

H 2.4_a: Je höher der Formalisierungsgrad in einem Verband ist, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.

H 2.4_b: Je höher der Formalisierungsgrad in einem Verband ist, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.

Die verschiedenen Faktoren der organisationalen Struktur scheinen oftmals miteinander zu korrelieren. Dass dies nicht immer der Fall ist, zeigen beispielsweise *Pugh et al.* (1968) in ihrer Studie.⁴²⁸ Aus diesem Grund sollen in der vorliegenden Untersuchung die verschiedenen Konstrukte ebenfalls auf die Zusammenhänge untereinander getestet werden.

⁴²⁶ Unter der Formalisierung wird die bewusste Schaffung und offizielle Festlegung von Regeln, Normen, Anweisungen, usw. verstanden. Vgl. Schwarz et al. (2005), S. 177; Gmür und Lichtsteiner (2010), S. 28.

⁴²⁷ Vgl. Kieser und Walgenbach (2003), S. 197.

⁴²⁸ Vgl. Pugh et al. (1968), S. 85 ff.

5.3.5 Planung

Der zweite Bereich, welcher neben der Organisation die Strategie betrifft, sind Entscheidungen bezüglich der Steuerung des Verbandes. Als erstes soll der Einfluss der Planung untersucht werden. Darunter wird das Vorentwerfen und verbindliche Festlegen von zukünftigem Handeln und Verhalten verstanden. Da am Ende in der Regel ein Plandokument resultiert, hängt die Planung stark mit der Formalisierung zusammen.⁴²⁹ In der Planung sollten sowohl die Ziele wie auch die Massnahmen und Mittel festgelegt werden. Weiter sollte die Planung die drei Ebenen normativ-strategisch, operativ und dispositiv abdecken.⁴³⁰ Im profit-orientierten Bereich konnte bereits mehrmals gezeigt werden, dass die Planung eng mit dem finanziellen Erfolg resp. dem Überleben der Firma zusammenhängt. Dieser Effekt scheint jedoch nicht eindeutig zu sein, da auch etliche Studien keine statistisch signifikanten Einflüsse fanden.⁴³¹ Für Nonprofit-Organisationen wurde der positive Einfluss der Planung beispielsweise durch *Siciliano (1997)*⁴³² ebenfalls nachgewiesen. In der vorliegenden Untersuchung wird deshalb angenommen, dass Planungsaktivitäten einen positiveren Einfluss haben als Ad-hoc-Entscheide. Insbesondere die Talentselektion und das Training sollten positiv davon betroffen sein, da hier der langfristige Horizont und die Nachhaltigkeit besonders bedeutend sind.

Stark verbunden mit der Planung ist eine klare, realistische, verständliche und allen bekannte Zielsetzung im Verband. Die Zielsetzung wird in der vorliegenden Studie als Teil der Planung wahrgenommen und darum keine zusätzlichen Hypothesen formuliert.

H 2.5_a: Je besser die Planung, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.

H 2.5_b: Je besser die Planung, desto breiter wird gesichtet.

H 2.5_c: Je besser die Planung, desto hochwertiger das Training.

5.3.6 Monitoring und Controlling

Als zweites Element der Steuerung soll der Einfluss der Ausgestaltung eines Monitoring und Controlling Systems untersucht werden. Durch dieses können die Leistungen des Verbandes wie auch der Athleten systematisch beobachtet und entsprechend gesteuert sowie Veränderungen schon frühzeitig erkannt werden. Je besser diese Daten erfasst und ausgewertet werden, desto fundierter ist die Grundlage für strategische Entscheidungen, was sich

⁴²⁹ Vgl. Kieser und Ebers (2006), S. 223 ff.

⁴³⁰ Vgl. Schwarz (2006), S. 247 f.

⁴³¹ Einen Überblick bieten beispielsweise Bracker und Pearson (1986), S. 505.

⁴³² Vgl. Siciliano (1997).

schliesslich auf den Erfolg auswirken kann.⁴³³ Damit verbunden ist die Implementierung von Qualitätsmanagement-Systemen in Sportorganisationen, welche in der wissenschaftlichen Sportmanagementliteratur nicht nur empfohlen, sondern in der Praxis auch zusehends umgesetzt werden.⁴³⁴ Obwohl aufgrund der Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen nicht alle gängigen Qualitätssysteme (TQM, EFQM, Gap-Modell, usw.) ungefiltert übernommen werden können und diese nicht selten mit hohen Kosten verbunden sind, wird eine Systematisierung des Qualitätsmanagements positiv beurteilt. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass die angebotenen Leistungen auch den notwendigen Qualitätsanforderungen entsprechen. Die wenigsten Verbände erreichen aber die kritische Grösse für differenzierte Qualitätssysteme resp. können für die hohen damit verbundenen Kosten oftmals nicht aufkommen. Grundsätzlich dürften sich jedoch bereits einfache Steuerungsinstrumente auf alle Bereiche der Implementierungsebene positiv auswirken, da damit Defizite tendenziell eher aufgedeckt und verbessert und aufgrund der breiteren Datenlage fundiertere Entscheide getroffen werden können. Im Sinne des Ressourcenansatzes werden damit Ressourcen in Form von Wissen geschaffen, welche sich direkt auf das Verhalten auswirken. Eine allgemeine Vertrautheit mit Qualitätssystemen kann zudem dazu führen, dass die Verantwortlichen sensibilisierter und in der Folge empfänglicher für datenbasierte Entscheidungsgrundlagen in der Talentselektion sind.

H 2.6_a: Je mehr Monitoring- und Controllinginstrumente eingesetzt werden, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.

H 2.6_b: Je mehr Monitoring- und Controllinginstrumente eingesetzt werden, desto hochwertiger ist das Training.

5.3.7 Anreizsysteme

Entsprechend der Anreiz-Beitrags-Theorie⁴³⁵ muss der Verband darauf bedacht sein, durch entsprechende Anreize das Verhalten der Stakeholder in die für ihn bevorzugte Richtung zu steuern. Besonders bedeutsam ist dies im vorliegenden Kontext bei den Trainern, da bei diesen die Anreize oftmals suboptimal gestaltet sind, wie verschiedene Studien aufdeckten.⁴³⁶ So werden die Trainer oftmals an den aktuellen Erfolgen statt am langfristigen Ziel von zukünftigen Spitzenleistungen gemessen und ausgezeichnet. In der Folge kann es für Trainer rational sein, Entscheide bei der Talentselektion oder bei der Ausgestaltung des

⁴³³ Der positive Einfluss eines funktionierenden Monitoring und Controlling Systems wurde für Nonprofit Organisationen bereits in mehreren Studien nachgewiesen. Vgl. dazu beispielsweise Brown und Iverson (2004), S. 377.

⁴³⁴ Einen guten Überblick bieten z. B. Breuer und Erdtel (2005), S. 164 f.

⁴³⁵ Diese Theorie ist auf Barnard (1938) zurückzuführen. Einen guten Überblick bieten z. B. Staehle (1999), S. 431 ff; Klimecki und Gmür (2005), S. 53 f; Schwarz et al. (2005), S. 52; Schreyögg (2008), S. 44 ff.

⁴³⁶ Vgl. Kapitel 3.3.2.

Trainings zu treffen, welche den vom Verband intendierten Zielen widersprechen. Es handelt sich dabei um ein klassisches Prinzipal-Agenten-Problem⁴³⁷, welches durch den Verband gelöst werden muss. Mit einem anreizkompatiblen Entlohnungssystem wird eine nachhaltige Talentselektion sowie ein nachhaltig orientiertes Training beabsichtigt, welches sich schliesslich auf den Erfolg im Elitebereich auswirken soll. Unter anreizkompatibel wird in diesem Kontext verstanden, dass die Trainer eine lange Vertragsdauer haben sowie eine angemessene Grundentlohnung erhalten, die nicht an die aktuellen Erfolge der Junioren gekoppelt ist. Boni werden nur als positiv angesehen, solange sich diese an den Elite-Erfolgen ehemals betreuter Nachwuchssportler orientieren. Ebenfalls förderlich können Auszeichnungen für die besten Nachwuchstrainer sein, solange diese aufgrund von nachhaltigen Erfolgen vergeben werden.

In der vorliegenden Untersuchung wird ein Effekt der Anreizgestaltung auf die Selektionskriterien postuliert, da damit am wirkungsvollsten gesteuert werden kann, ob kurz- oder langfristige Erfolge angestrebt werden. Ein Einfluss auf das Training ist durchaus denkbar. Dazu müsste dieses jedoch aus trainingswissenschaftlicher Sicht untersucht werden, was über den Rahmen der vorliegenden Studie hinausgeht. Getestet wird aber der Einfluss der Anreizgestaltung auf den Erfolg der Eliteathleten.

H 2.7_a: Je anreizkompatibler das Entlohnungssystem für die Trainer ist, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.

H 2.7_b: Je anreizkompatibler das Entlohnungssystem für die Trainer ist, desto grösser ist der Erfolg der Elite.

5.3.8 Kooperationen

Aufgrund der Komplexität des Systems der Nachwuchsförderung ist ein Alleingang insbesondere der kleinen Verbände nur schwer möglich. Das führt dazu, dass diese Kooperationen mit verschiedenen Austauschpartnern etablieren. Zu den wichtigsten institutionellen Partnern zählen Vereine, Schulen, andere Verbände und der Dachverband. Während das Verhältnis zu Swiss Olympic bereits mehr oder weniger stark institutionalisiert ist, kann der Verband durch den aktiven Aufbau von Kooperationen mit Vereinen und Schulen einen Mehrwert schaffen und den Nutzen für alle Beteiligten steigern. Auch mit anderen Verbänden können Kooperationen zur Nutzung von Synergien oder im Rahmen eines Talent-Recycling-Programms durchaus sinnvoll sein. Einen weiteren Kooperationspartner stellt die Wissen-

⁴³⁷ Vgl. Jensen und Meckling (1976); Klimecki und Gmür (2005), S. 49 f.

schaft dar, welche die neusten Erkenntnisse direkt in den Sport einfliessen lassen kann.⁴³⁸ Für Mannschaftssportarten ist zusätzlich die Liga relevant, da diese den nationalen Spielbetrieb organisiert und oftmals über einen grossen Einfluss verfügt. Dass der Aufbau und Unterhalt von Kooperationen nicht immer einfach ist, wurde im Kapitel 3.3.2 erläutert. Um die Kooperationen so optimal wie möglich auszugestalten, erscheint es sinnvoll, dies möglichst zu institutionalisieren, die Zuständigkeiten zu regeln und entsprechende Kooperationsverträge abzuschliessen. Damit können auch durch Abhängigkeiten hervorgerufene Unsicherheiten bei der Ressourcenbeschaffung (Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie) reduziert werden.⁴³⁹

Gut funktionierende Kooperationen dürften vor allem einen Einfluss auf die Talentselektion und die angebotenen Unterstützungsleistungen haben, da diese nur von den grössten Verbänden in einer hinreichenden Masse selbst bereitgestellt werden können und so kleine Organisationen von Synergien profitieren können. Der Zufluss von spezialisiertem Wissen seitens der Wissenschaft führt zudem zu einem qualitativ hochwertigeren Training.

H 2.8_a: Je höher die Kooperationsintensität mit der Wissenschaft, den Vereinen und den Verbänden, desto breiter wird gesichtet.

H 2.8_b: Je höher die Kooperationsintensität mit der Wissenschaft, desto hochwertiger ist das Training.

H 2.8_c: Je höher die Kooperationsintensität mit der Wissenschaft, den Vereinen, den Verbänden und den Schulen, desto mehr Leistungen werden angeboten.

5.3.9 Kadergestaltung

Eine der direktesten Einflussmöglichkeiten des Verbandes in der Nachwuchsförderung bildet die Gestaltung der Kaderstrukturen.⁴⁴⁰ Diese sollten möglichst flexibel und ein Quereinstieg jederzeit möglich sein, damit auch Spätentwicklern die Möglichkeit erhalten bleibt, in den Förderprozess zu gelangen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die geeignetsten Athleten gefördert und nicht ausgeschlossen werden. Einen weiteren Teil der Kadergestaltung bilden organisatorische Aspekte. Je breiter die Kader sind, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass die richtigen Talente gefördert werden. Oftmals ist es aus finanziellen Gründen aber nicht möglich, eine grosse Anzahl an Athleten zu fördern und der Verband muss sich deshalb auf einige wenige konzentrieren. Dies mag dafür den Vorteil haben, dass

⁴³⁸ Einige Verbände arbeiteten beispielsweise im Vorfeld der olympischen Spiele stark mit der ETH Zürich zusammen. Im Falle der Skispringer sollen diese neuen Erkenntnisse auch direkt beim Nachwuchs eingesetzt werden. Vgl. ETH life (o.A.).

⁴³⁹ Vgl. Schreyögg (2008), S. 306 ff.

⁴⁴⁰ Für detaillierte Ausführungen zur Kadergestaltung, siehe Kapitel 3.3.2.

die Qualität innerhalb der Trainingsgruppe steigt, was allen voran in Mannschaftssportarten wünschenswert ist. Bei diesen dürfte die Kaderbreite jedoch ohnehin bereits standardisiert sein und pro einem oder zwei Jahrgängen jeweils eine Juniorennationalmannschaft bestehen. Somit bleibt den Verbänden diesbezüglich gar kein Handlungsspielraum. Weitere Kriterien, die bei der Kadergestaltung erfüllt sein müssen, bilden die Transparenz und die damit eng verbundene Einheitlichkeit der Auswahlkriterien. Diese sind jedoch eher operationeller Natur und werden entsprechend im Rahmen des Faktors *Talentsichtung und -selektion* behandelt.

Die Kadergestaltung wird aufgrund der langfristigen Ausrichtung und des strategischen Charakters der intendierten Wirkung dem Bereich *Struktur/Strategie* zugeordnet, es wird jedoch lediglich ein direkter Einfluss auf den sportlichen Erfolg postuliert. Mit den Konstrukten des Bereichs *Implementierung* können zwar Korrelationen bestehen, es wird jedoch nicht von einem gerichteten Zusammenhang ausgegangen.

H 2.9_a: Je flexibler die Kader gestaltet sind, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

H 2.9_b: Je breiter die Kader gehalten sind, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

5.3.10 Leistungszentren

In der Praxis ist zu beobachten, dass vermehrt auf Leistungszentren gesetzt wird resp. solche gefordert werden. In diesen werden den Athleten nicht nur optimale Trainingsbedingungen, sondern auch qualitativ hochwertige Betreuungsleistungen sowie eine gute Infrastruktur geboten. Häufig offerieren die Leistungszentren ebenfalls spezielle Schullösungen, sei dies in Form eines integrierten Unterrichts oder in Kooperation mit Schulen aus der Umgebung. Durch die Schaffung dieser spezifisch auf den Sport ausgerichteten Rahmenbedingungen und der dadurch resultierenden Reduktion der Gesamtbelastung wird angenommen, dass Leistungszentren fördernd auf die Qualität des Trainings sowie auf die Qualität der Betreuungsleistungen wirken.

Unterschieden wird in der vorliegenden Arbeit, ob der Verband selbst Leistungszentren führt oder ob er entsprechende regionale unterstützt. Ebenfalls möglich ist eine Kombination dieser beiden Fälle, bei welchen beispielsweise die Spitzenathleten zentral und die restlichen Athleten dezentral in Stützpunkte eingebunden werden. Dies dürfte insbesondere bei Mannschaftssportarten der Fall sein, bei welchen gewisse Vereine eine Art „Label“ erhalten und so als regionale Stützpunkte fungieren.

H 2.10_a: Je grösser das Angebot an Leistungszentren, desto hochwertiger ist das Training.

H2.10_b: Je grösser das Angebot der Leistungszentren, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.

5.4 Implementierung

5.4.1 Talentsichtung und -selektion

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der tatsächlichen Implementierung der Talentfördermassnahmen, bei welcher die auf der strategisch-normativen Ebene getroffenen Entscheidungen auf der operationellen Ebene umgesetzt werden. Der erste Teilbereich behandelt die Talentsichtung und -selektion, wobei bekanntlich nicht die zu diesem Zeitpunkt besten, sondern die langfristig gesehen geeignetsten Kinder und Jugendlichen gefunden werden sollen. Dies ist nur möglich, wenn differenzierte und vielfältige Kriterien zur Beurteilung herbeigezogen werden, sich die Sichtung nicht auf einen bestimmten Zeitpunkt beschränkt, sondern als Prozess wahrgenommen wird und die Grundgesamtheit der gesichteten Athleten möglichst gross ist. Dazu ist aus Verbandssicht oftmals eine enge Zusammenarbeit mit den Regionalverbänden, Vereinen und allenfalls Schulen notwendig, da diese dezentral sichten und so eine grössere Anzahl an potentiellen Athleten erreichen können. Überlegungen zur Talentsichtung und -selektion beinhalten ebenfalls die Entscheidung, zu welchem Zeitpunkt die Athleten selektioniert und in die jeweiligen Kader aufgenommen werden. Wie eingangs aufgezeigt wurde, gehen dazu die Meinungen weit auseinander. Während viele Autoren dafür plädieren, die Athleten möglichst früh in das Fördersystem aufzunehmen, haben verschiedene Studien gezeigt, dass Quereinsteiger mindestens so erfolgreich sind. Zudem birgt eine zu frühe Förderung die Gefahr, dass die Athleten ausbrennen und die Drop-out-Rate entsprechend hoch ist. Aus diesem Grund wird ein negativer Effekt einer zu frühen Förderung auf die Ausscheidungsrate postuliert.

H 3.1_a: Je besser die Talentsichtung und -selektion, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

H 3.1_b: Je breiter gesichtet wird, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

H 3.1_c: Je früher die Athleten rekrutiert werden, desto grösser ist die Gefahr eines frühzeitigen Drop-outs.

5.4.2 Trainingsbedingungen

Der Untersuchungsbereich *Trainingsbedingungen* beinhaltet sehr viele sportwissenschaftliche Aspekte, auf welche im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht eingegangen wird, da der Verband nur beschränkt Einfluss auf diese hat und sie für das Management nicht von unmittelbarer Relevanz sind. Weitaus wichtiger sind in diesem Kontext die Aus- und Weiterbildung sowie die Qualifikation der Trainer, welche durch den Verband eingesetzt werden. Wichtig dabei sind nicht nur die fachliche, sondern ebenfalls die pädagogische und die soziale Kompetenz.⁴⁴¹ Die Aspekte der Professionalisierung wurden bereits im zweiten Teil *Struktur/Strategie* behandelt. Zusätzlich spielt die Erfahrung der Übungsleiter eine wesentliche Rolle, wie die Diskussion um den Trainerblick zeigt, welchem ebenfalls eine hohe Bedeutung zugesprochen wird.⁴⁴² So ist anzunehmen, dass gut ausgebildete und erfahrene Trainer über einen zuverlässigeren Trainerblick verfügen und folglich erfolgreicher sind als junge Neutrainer. In der Praxis ist aber immer wieder zu beobachten, dass der Nachwuchsbereich als Sprungbrett für eine Trainerkarriere angesehen und dazu benutzt wird, erste Erfahrungen in diesem Bereich zu sammeln. Dies widerspricht dem oft geforderten Grundsatz, dass die besten Trainer im Nachwuchsbereich eingesetzt werden sollten. Eng damit verbunden ist die Kontinuität in der Trainingsgestaltung, welche gewährleistet sein sollte und welche nur schwer zu erreichen ist, wenn das Amt als Nachwuchstrainer nur als Karriereschritt gesehen wird. Entgegen der intuitiven Annahme, dass das Betreuungsverhältnis einen Einfluss auf den Erfolg hat, liess sich dies hingegen empirisch nicht bestätigen.⁴⁴³ Weitaus wichtiger als die nominale Anzahl an Betreuern scheint die Qualität dieser zu sein, was die Notwendigkeit nach gut ausgebildeten und erfahrenen Trainern zusätzlich unterstreicht.

Der Trainingsumfang wird in der Literatur ebenfalls als erfolgskriterienvariable angesehen. Durch die Herausgabe von verbindlichen Rahmentrainingsplänen steht den Verbänden ein Instrument zur Verfügung, mit welchem dieser gesteuert werden kann. Deren Wirksamkeit wurde jedoch in mehreren Studien angezweifelt, da der vorgegebene Umfang in der Praxis oftmals nicht eingehalten wird.⁴⁴⁴ Schwierigkeiten diesbezüglich dürfte es insbesondere in dezentralisierten Verbänden geben, in welchen die autonomen Teilverbände in Eigenregie über die Trainingsinhalte bestimmen wollen. Nichtsdestotrotz wird angenommen, dass ein Mindestmass an Trainings geleistet werden müssen, um überhaupt konkurrenzfähig zu sein.

⁴⁴¹ Vgl. z. B. Brack (2002), S. 125 zitiert in Mansi (2003), S. 23 f.; Mansi (2003), S. 22 f.; Deutscher Sportbund (2006), S. 17; Heinzmann (2007), S. 136 f.

⁴⁴² Vgl. Ulmer (1988), S. 107.

⁴⁴³ Vgl. Güllich, Anthes und Emrich (2005), S. 52.

⁴⁴⁴ Vgl. Güllich et al. (2000), S. 51 f; Emrich, Güllich und Pitsch (2005), S. 101 f.

H 3.2_a: Je erfahrener die Trainer sind, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

H 3.2_b: Je höher die Qualität des Trainings ist, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

H 3.2_c: Je eher der Trainingsumfang dem internationalen Standard entspricht, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

5.4.3 Unterstützungsleistungen

Eine grosse Bedeutung wird den angebotenen Unterstützungsleistungen für die Athleten zugesprochen. Dabei spielen die Verbände eine grössere Rolle und unterscheiden sich wesentlich von den Vereinen, die oftmals über keine oder nur unzureichende Ressourcen oder Kapazitäten verfügen, um spezielle Leistungen (z. B. im Bereich der Sportmedizin) anzubieten. Eine Ausnahme bilden die grossen Profivereine, welche oftmals über ein eigenes grosses Dienstleistungsangebot verfügen.

Eine erste Art von Leistungen stellen die **pädagogischen** Unterstützungsleistungen dar. Diese sollen einerseits sicherstellen, dass die Athleten trotz der hohen sportlichen Belastung einen Schulabschluss oder eine Berufslehre absolvieren können und andererseits gewährleisten, dass der notwendige Trainingsumfang erreicht werden kann. Auch wenn die bisherigen empirischen Studien keine eindeutigen Effekte von pädagogischen Fördermassnahmen auf den sportlichen Erfolg hervorgebracht haben, sollten sich diese zumindest positiv auf die schulischen Leistungen auswirken, was aus Verbandssicht ebenfalls einen Erfolg darstellt.

H 3.3: Je mehr pädagogische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto eher gelingt es den Athleten, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren.

Eine weitere Kategorie von Unterstützungsleistungen bildet der **medizinische** Bereich, welcher leistungsdagnostische, physiotherapeutische, orthopädische oder allgemeinmedizinische Leistungen beinhaltet. Mit diesen Angeboten soll erreicht werden, Verletzungen einerseits vorzubeugen und andererseits den Heilungsverlauf beim Eintreten dieser zu beschleunigen. Zudem soll mit diesem Angebot das Training optimiert werden. Dies geschieht beispielsweise mit Hilfe von individuellen Trainingsplänen auf Basis von leistungsdagnostischen Analysen, in welchen zwischen der Belastung und Beanspruchung unterschieden wird. Da es nur im Falle von Leistungszentren Sinn macht, diese Leistungen zu zentralisieren, ist es wichtig, ein Netzwerk an Fachpersonen aufzubauen, damit die Athleten auch an ihren jeweiligen dezentralen Standorten profitieren können.

H 3.4_a: Je mehr medizinische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

H 3.4_b: Je mehr medizinische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto geringer ist die Verletzungsquote.

Die Beanspruchung der Nachwuchsathleten ist nicht nur im physischen, sondern ebenfalls im **psychologischen** Bereich sehr hoch. Die Jugendlichen haben nicht nur weniger Zeit für die Pflege des sozialen Umfelds, sondern sind auch permanentem Leistungsdruck in Schule und Sport ausgesetzt, was nicht selten zu einem freiwilligen Ausscheiden aus dem System zur Folge hat. Um diese Art von Drop-outs zu vermeiden oder zumindest zu verringern, werden Unterstützungsleistungen im psychologischen Bereich angeboten. Diese reichen von der Schaffung einer Anlaufstelle bis hin zur Schulung von Trainern in diesem Bereich. Psychologische Unterstützungsleistungen sind jedoch nicht nur zur Problembewältigung oder Prävention von Bedeutung, sondern tragen ebenfalls zur sportlichen Ausbildung bei. Attribute wie Selbstvertrauen, Commitment, Vorstellungskraft oder „self-regulatory learning strategies“ werden erwiesenermassen als Erfolgsfaktoren angesehen und müssen folglich auch geschult werden.⁴⁴⁵

H 3.5_a: Je mehr psychologische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

H 3.5_b: Je mehr psychologische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto weniger unbeabsichtigte Drop-outs fallen an.

Neben den pädagogischen, medizinischen und psychologischen Unterstützungsleistungen existieren weitere Angebote, die unter dem Begriff **Umfeldmanagement** subsumiert werden. Dies sind die Laufbahnberatung, die Karriereplanung, das Medientraining und die Vermittlung von Ausbildungsplätzen. Das Ziel dieser Leistungen ist, dass sich die Athleten in ihrer begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit möglichst vollständig auf das Training und die Ausbildung konzentrieren und für diese speziellen Gebiete auf das Wissen und die Erfahrung von Spezialisten zurückgreifen können. Die dadurch beabsichtigte Reduktion der Gesamtbelastung sollte sich ebenfalls positiv auf die Quote der unbeabsichtigten Drop-outs auswirken. Zudem sollten die Athleten dadurch eher in der Lage sein, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren, da diese viel bedarfsgerechter gestaltet werden kann. Ebenfalls in den Bereich des Umfeldmanagements fallen Möglichkeiten, welche sich in Zusammenhang mit dem Militärdienst ergeben. So besteht in einigen Verbänden die Möglichkeit, die Rekrutenschule (RS)

⁴⁴⁵ Vgl. Kapitel 3.3.2.

und/oder Wiederholungskurse (WK) als spezielle Spitzensport-RS bzw. -WK zu absolvieren.⁴⁴⁶ Während dieser Zeit finden die Athleten optimale Förderbedingungen vor, was sich ebenfalls positiv auf den sportlichen Erfolg auswirken sollte.

H 3.6_a: Je mehr Unterstützungsleistungen im Bereich des Umfeldmanagements angeboten werden, desto eher gelingt es den Athleten, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren.

H 3.6_b: Je mehr Unterstützungsleistungen im Bereich des Umfeldmanagements angeboten werden, desto weniger unbeabsichtigte Drop-outs fallen an.

H 3.6_c: Besteht die Möglichkeit einer speziellen Lösung während der Militärdienstzeit, fällt auch der sportliche Erfolg höher aus.

Dass eine Sportkarriere gerade im Nachwuchsbereich oftmals mit grossen persönlichen und vor allem elterlichen Investitionen verbunden ist, wurde bereits im Kapitel 3.3.2 erläutert. Damit der Verband alle „wahren“ Talente fördern und das Problem der Vorselektion zumindest reduzieren kann, müssen Athleten je nach Sportart auch vom Verband mehr oder weniger stark **finanziell** und **materiell** unterstützt werden – vorausgesetzt, dieser verfügt über die entsprechenden Ressourcen. Zudem kann die Aussicht auf solche Leistungen bei den Athleten die Motivation steigernd wirken. In der Schweiz werden solche Scholarships von Swiss Olympic vergeben. Um Zugang zu diesen zu erhalten, müssen bereits beträchtliche sportliche Erfolge ausgewiesen werden, was dazu führt, dass nur ein Teil und vor allem nur bereits selektionierte Athleten erreicht werden. In Ausnahmefällen wird mit diesen Fördermassnahmen möglicherweise sogar in die falsche Richtung gelenkt, da damit erneut die momentan besten, nicht aber unbedingt die geeignetsten Athleten gefördert werden. Dasselbe trifft auch auf die Patenschaften der Sporthilfe zu. Da in der Schweiz keine umfassenden „Sport Scholarships“ wie in den USA existieren, ist es letztendlich am Verband, weitere Massnahmen zu ergreifen und entweder durch Direktzahlungen oder durch die Vermittlung von Sponsoren zu gewährleisten, dass die finanzielle Belastung für alle Beteiligten tragbar bleibt und die Förderung der „wahren“ Talente nicht vom finanziellen Hintergrund des Athleten resp. dessen Eltern abhängt. Aufgrund der beschränkten Ressourcen der Verbände wird jedoch nicht erwartet, dass diese umfassende Kostenübernahmen gewährleisten. Zudem erfordern einige Sportarten bereits beachtliche „Anfangsinvestitionen“, um überhaupt erst in Berührung mit der Sportart zu kommen (z. B. Pferdesport, Ski, Eishockey).

H 3.7: Je mehr materielle und finanzielle Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

⁴⁴⁶ Vgl. Bundesamt für Sport (o.A.).

5.4.4 Information und Kommunikation

In den bisherigen empirischen Studien wurden im Bereich der Beratung und der Kommunikation oftmals Defizite festgestellt. Gerade bei dieser Tätigkeit wird häufig auf deren Wichtigkeit und Relevanz hingewiesen.⁴⁴⁷ Da der Verband jener Akteur ist, der üblicherweise mit allen relevanten Austauschgruppen des Athleten (Verein, Eltern, Schule/Arbeitgeber, Sponsoren) in Kontakt steht, befindet er sich in einer idealen Position, um die Koordination zwischen diesen zu übernehmen sowie Zielkonflikte zu verhindern und zu lösen. Gleichzeitig muss der Verband jederzeit transparent und zeitnah über seine Aktivitäten informieren und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. In dieser Rolle sollte er den Eltern, welche als Entscheider oftmals nicht denselben Überblick über die Angebote wie die Verbände haben, aufzeigen, welche Möglichkeiten den Athleten im schulischen, aber auch im Bereich des Zugangs zu zusätzlichen Ressourcen, offen stehen. Eine kontinuierliche und offene Kommunikation fördert zudem das Vertrauensverhältnis zwischen Eltern und Verband, welches gegeben sein muss, da die Kinder oftmals einen Grossteil ihrer Freizeit im Verband verbringen. Heruntergebrochen auf die Erfolgsdimensionen wird ein Einfluss der Beratung und Kommunikation auf die Ausbildung sowie die Drop-out-Quote postuliert. Durch eine verbesserte Kommunikation und vermehrte Information wird erreicht, dass die Athleten resp. die Eltern eher in der Lage sind, die individuell optimale Lösung zu eruieren und anzustreben. Dadurch wird auch eine Reduktion der Gesamtbelastung erzielt, was sich positiv auf die unbeabsichtigten Drop-outs auswirken sollte.

H 3.8_a: Je mehr der Verband die Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren übernimmt, desto eher gelingt es den Athleten, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren.

H 3.8_b: Je mehr der Verband die Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren übernimmt, desto weniger unbeabsichtigte Drop-outs fallen an.

H 3.8_c: Je besser der Verband die Athleten und Eltern informiert, desto eher gelingt es den Athleten, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren.

H 3.8_d: Je besser der Verband die Athleten und Eltern informiert, desto weniger unbeabsichtigte Drop-outs fallen an.

5.5 Kontrollvariablen

Neben den direkten, vom Verband beeinflussbaren Variablen, beinhaltet das vorliegende Modell auch einige Kontrollvariablen. Von diesen wird angenommen, dass sie einen Effekt auf die abhängigen Variablen ausüben, jedoch kein direkter Bezug zum Basismodell besteht. Dabei muss sichergestellt werden, dass es sich beim Zusammenhang von abhängiger und

⁴⁴⁷ Vgl. Kapitel 3.3.2.

unabhängiger Variable nicht um einen Scheinzusammenhang handelt. Ein solcher besteht, wenn der Zusammenhang auf andere Faktoren (eben diese Kontrollvariablen) zurückzuführen ist. In dieser Studie beziehen sich die Kontrollvariablen vorwiegend auf exogene Effekte wie die Anzahl an Wettbewerbern, das Reservoir an Nachwuchssportlern oder die Förderbereitschaft der Eltern. Faktoren also, welchen einen Einfluss auf die Nachwuchsförderung postuliert wird, jedoch nicht direkt durch den Verband beeinflusst werden können.

5.5.1 Wettbewerbsintensität

Emrich et al. (2007)⁴⁴⁸ verglichen die *sozioökonomischen und demographischen Determinanten* von 27 Ländern und prüften diese anhand der Resultate der Olympischen Spiele 2004 und 2006 auf die Korrelation mit dem sportlichen Erfolgsniveau. Den Autoren der Studie zu Folge ergaben frühere Untersuchungen diesbezüglich kein konsistentes Bild. Aufgrund von theoretischen Überlegungen kann jedoch angenommen werden, dass das sportliche Erfolgsniveau des Athletenkollektivs eines Landes mit steigendem Umfang und steigender Dichte der Risikopopulation sowie mit steigendem Niveau des allgemeinen Wohlstands in einem Land ansteigt.⁴⁴⁹ Es wird argumentiert, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Personen mit den notwendigen Leistungsvoraussetzungen im Land leben, mit dem Umfang der Risikopopulation steigt. Diese sind zusätzlich einer höheren Konkurrenz ausgesetzt. Mit steigendem Umfang der Wohnbevölkerung steigt die Grösse des Marktes, was sich positiv auf die Höhe des Ansehens und der pekuniären Chancen auswirkt. Eine höhere Dichte der Bevölkerung führt weiter zu einer höheren Verfügbarkeit von Angeboten und Sportstätten, was sich positiv auf die Wahrscheinlichkeit auswirkt, dass bestimmte Sportarten überhaupt betrieben werden. Letztlich führt ein höherer Wohlstand dazu, dass die Bürger mehr Zeit für sportliche Aktivitäten nutzen können, was sich wiederum positiv auf die Risikopopulation auswirkt. Die empirische Überprüfung dieser Hypothesen ergab jedoch bei den Sommerspielen einzig für die Variable *Populationsumfang* und bei den Winterspielen für die Variable *Bruttosozialprodukt pro Kopf* signifikante Unterschiede.⁴⁵⁰ Letzteres wird vor allem durch die stärkere Infrastrukturabhängigkeit von Wintersportarten erklärt. Verallgemeinert kann dies darauf hinweisen, dass Länder, welche ein höheres Bruttosozialprodukt pro Kopf aufweisen, vor allem bei den ressourcenintensiveren Sportarten einen Vorteil haben, da hier die Konkurrenz weniger gross ist. Johnson und Ali⁴⁵¹ kamen auf ähnliche Ergebnisse. In ihrer Untersuchung hat das

⁴⁴⁸ Vgl. Emrich et al. (2007), S. 34 ff; zur selben Studie ebenfalls Pitsch und Emrich (2008).

⁴⁴⁹ Dies wurde beispielsweise von Bernard und Busse bereits in eine Studie im Jahr 2004 empirisch bestätigt, vgl. dazu Bernard und Busse (2004).

⁴⁵⁰ Bei der Untersuchung von Stamm und Lamprecht (2000) konnte für die Winterspiele ebenfalls ein positiver Effekt der Variable *BIP pro Kopf* gefunden werden. Bei den Sommerspielen fiel dieser Einfluss deutlich geringer aus.

⁴⁵¹ Vgl. Johnson und Ali (2002).

Pro-Kopf-Einkommen einen positiven Einfluss auf die Medaillengewinne an olympischen Spielen, insbesondere bei kapitalintensiven Sportarten. Für die Variable *Populationsumfang* fanden sie sogar einen negativen Zusammenhang mit dem Erfolg an olympischen Winterspielen heraus. Diese Korrelation war besonders stark bei „arbeitsintensiven“ (Kraft- oder Ausdauer-) Sportarten. Weitere Einflüsse sind das politische System, der Austragungsort sowie das Klima. So sind Einparteien- sowie kommunistische Länder, Austragungsstaaten sowie eher kältere Länder tendenziell erfolgreicher. Insgesamt vermögen solche „macro-level factors“ sogar über 50% des Erfolges im internationalen Spitzensport zu erklären.⁴⁵²

Da die Schweiz ein vergleichsweise hohes Bruttosozialprodukt pro Kopf vorweist, kann die Ressourcenintensität der Sportart allenfalls einen moderierenden Effekt auf den sportlichen Erfolg haben. Aus Praktikabilitätsgründen wird zur Messung in der vorliegenden Untersuchung nur die „Wettbewerbsintensität“ verwendet, welche durch die Anzahl aktiver Nationen dargestellt und von welcher angenommen wird, dass sie ebenfalls die Ressourcenintensität widerspiegelt. In Anlehnung an den Marktansatz wird postuliert, dass es bei wenigen Wettbewerbern leichter möglich ist, gute Resultate zu erzielen als in Sportarten, in welchen gegen sehr viele Konkurrenten angetreten werden muss. Die restlichen Faktoren auf dem Makrolevel werden nicht kontrolliert, da in der vorliegenden Arbeit lediglich eine Nation untersucht wird. Zudem lassen sich sehr viele der moderierenden Rahmenbedingungen nicht sinnvoll operationalisieren, wie bereits *Stamm und Lamprecht (2000)*⁴⁵³ in ihrer Untersuchung angemerkt haben.

H 4.1: Je mehr Nationen zu internationalen Wettbewerben antreten, desto kleiner ist der sportliche Erfolg.

5.5.2 Reservoir an NW-Sportlern

Die soeben ausgeführten Überlegungen von Emrich et al. können teilweise von der nationalen auf die Verbandsebene übertragen werden. Es ist anzunehmen, dass mit steigender Grösse des Reservoirs an Nachwuchstalenten, d.h. mit der Risikopopulation innerhalb eines Verbandes, auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich darunter Athleten mit notwendigen Ausprägungen anlage- und umweltbedingter Leistungsvoraussetzungen befinden. Ebenfalls übernommen werden kann das Argument des zunehmenden Wettbewerbs um die wenigen Kaderplätze, was zu einem rigideren Selektionsprozess führt. Somit wird der Grösse des Reservoirs an Nachwuchsathleten ein positiver Einfluss auf den Erfolg zugesprochen. Dieser ist jedoch immer in Relation zur Wettbewerbsintensität zu setzen. Denn obwohl in der

⁴⁵² Vgl. De Bosscher et al. (2009), S. 114.

⁴⁵³ Vgl. Stamm und Lamprecht (2000), S. 21 f.

Schweiz mit Abstand am meisten männliche Kinder und Jugendliche Fussball spielen, ist die Schweiz nicht bei den absoluten Topnationen vertreten, da in den anderen Ländern Fussball ebenfalls die Sportart Nummer Eins darstellt.

H 4.2: Je grösser das Reservoir an Nachwuchssportlern, desto grösser ist der sportliche Erfolg.

5.5.3 Sonstige Kontrollvariablen

Die *Förderbereitschaft und -möglichkeit der Eltern* wird als notwendige Bedingung in der Nachwuchsförderung angesehen. So kann eine ungenügende Unterstützung dazu führen, dass die Nachwuchsathleten trotz sonst guten Voraussetzungen gar keine Möglichkeiten haben, von den Förderinstrumenten des Verbandes zu profitieren. Doch auch im psychologischen Bereich nehmen die Eltern eine wichtige Rolle ein, da diese einerseits unterstützend, andererseits jedoch auch zu fordernd sein können, was nicht selten zu einem Drop-out führt. Eine ungenügende, falsche oder gar fehlende elterliche Unterstützung ist somit oftmals ein stark hemmender Faktor. Die Messung dieser wäre jedoch sehr aufwendig und würde den Rahmen der vorliegenden Untersuchung sprengen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die elterliche Unterstützung in jeder Sportart von grosser Bedeutung ist und dieser Einflussfaktor darum vernachlässigbar ist. Schliesslich soll in dieser Studie der Handlungsspielraum der Verbände durchleuchtet werden. Verbände können mit der Bereitstellung von Unterstützungsleistungen sowie einer offenen und transparenten Informationspolitik die Eltern zumindest entlasten und die absolute Notwendigkeit ihrer Unterstützung so mindern.

Daneben existieren viele weitere Kontrollvariablen, welche jedoch nicht mehr verbands-, sondern eher länderspezifisch sind und deshalb auch nicht explizit in das Modell aufgenommen werden. Dazu gehört beispielsweise die *Sportfreundlichkeit der politischen Rahmenbedingungen*, welche einen grossen Einfluss auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen haben kann. Ein weiterer Einflussfaktor ist die *Stellung von Spitzensportlern* in der Bevölkerung. Je mehr ein Spitzensportler verehrt wird und je höher seine Leistungen von der Bevölkerung anerkannt werden, desto höher dürfte auch die Motivation für Nachwuchssportler sein, diesen Status zu erreichen. Weiter spielt die Existenz eines *bewegungsfreundlichen Umfelds* eine Rolle, welches eine Voraussetzung ist, dass Kinder überhaupt an Sport herangeführt werden und so mögliche spätere Talente entdeckt werden können. Da diese Einflussfaktoren auf alle Sportarten innerhalb der Schweiz gleich wirken, werden sie im vorliegenden Modell nicht kontrolliert.

5.5.4 Individual- vs. Teamsport

Individualsportarten lassen sich nur bedingt mit Teamsportarten vergleichen. So ist beispielsweise beim Mannschaftssport die Anzahl der Mitspieler strikt festgelegt. Dies hat zur Folge, dass die Mannschaften oftmals mit Spielern „aufgefüllt“ werden müssen, welche keine „High Potentials“ darstellen. Auch wird der Vorteil für eine Nation, die über ein Jahrhunderttalent verfügt, relativiert, da dieses alleine nur begrenzt Erfolg bringt. Zusätzlich sind die verschiedenen Positionen innerhalb einer Mannschaft begrenzt. So wirken sich drei Torhüter auf Weltklassenniveau viel weniger stark auf den Erfolg aus als drei Tennisspieler, welche zu den momentan besten der Welt gehören.

Durch das in Mannschaftssportarten weitaus wichtigere Element des Zusammenspiels gestaltet sich auch die Organisation des Trainings und der Zusammenzüge sehr unterschiedlich. Während sich Einzelsportler oftmals individuell oder in Trainingsgruppen organisieren, nehmen bei Mannschaftssportarten die Vereine eine weitaus wichtigere Rolle ein. In diesen verbringen die Athleten den Grossteil der Zeit und treffen sich üblicherweise nur im Vorfeld von und an Turnieren. Somit spielen zentrale Leistungszentren in Mannschaftssportarten eine viel weniger wichtige resp. gar keine Rolle.

Aufgrund dieser Eigenheiten wird die dichotome Variable *Individual- vs. Teamsport* in das Modell eingefügt und jeweils kontrolliert, ob sich diese beiden Gruppen signifikant unterscheiden. Es wird jedoch darauf verzichtet, direkte Hypothesen aufzustellen, da prinzipiell in jedem Bereich Unterschiede bestehen können.

5.6 Zusammenfassende Darstellung des Modells

Die folgende Abbildung stellt das Modell zusammenfassend dar. Es besteht aus den vier Bereichen *situative Faktoren*, *Struktur/Strategie*, *Implementierung* und *Erfolg*, welche als Kausalkette verstanden werden. Korrelationen der Konstrukte innerhalb eines Bereichs sind ebenfalls möglich und werden im Rahmen der empirischen Studie überprüft. Zusätzlich werden einige exogene Variablen erhoben und deren Einfluss kontrolliert. Wie bereits erläutert, wird das Modell lediglich als Bezugsrahmen und nicht als starres Konstrukt verstanden.

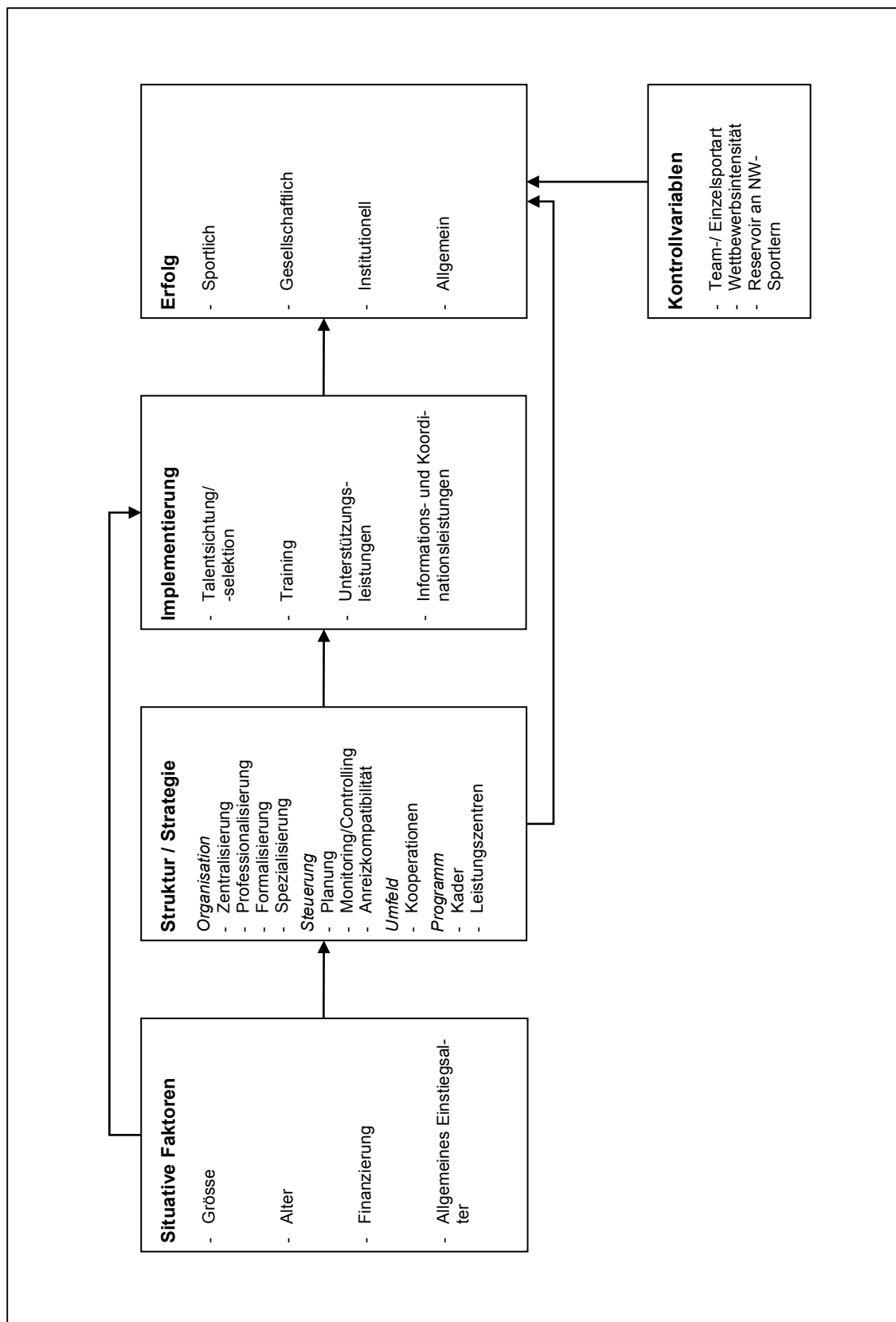


Abbildung 8: Untersuchungsmodell

D Methodik und Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel erfolgt zur Schaffung eines grundlegenden Verständnisses hinsichtlich der Vorgehensweise zur Untersuchung der Hypothesen die Darstellung der Konzeption der durchgeführten empirischen Studie. Dies umfasst die Vorgehensweise, das verwendete Erhebungsdesign, den Fragebogenaufbau sowie den Ablauf der Befragung. Anschliessend werden kurz die methodischen Grundlagen der Datenanalyse skizziert.

6 Konzeption der empirischen Untersuchung

6.1 Vorgehensweise

Die empirische Untersuchung lässt sich in verschiedene, sukzessiv aufeinander folgende Abschnitte unterteilen. Zu Beginn wurde eine fundierte Literaturanalyse durchgeführt, bei welcher sowohl die theoretischen Beiträge wie auch die empirischen Erkenntnisse zum vorliegenden Thema aufgenommen wurden. Diese Ergebnisse wurden im Kapitel 3 dargestellt. Darauf aufbauend wurde eine erste Version des Untersuchungsmodells entwickelt und Hypothesen skizziert. Mittels qualitativen Experteninterviews wurde dieses Modell anschliessend diskutiert. Damit wurde sichergestellt, dass das Modell auch den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht und die wichtigsten Einflussfaktoren enthalten sind. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden in das Modell eingearbeitet und in der Folge die Hypothesen finalisiert (Kapitel 5). Auf Basis dieser erfolgte die Entwicklung eines schriftlichen Fragebogens für die Hauptstudie, wobei sich der Autor stark an den idealtypischen Forschungsprozess von *Stokburger-Sauer* und *Eisend* (2009)⁴⁵⁴ anlehnt, welche sich ihrerseits wiederum stark auf *Homburg* und *Gierig* (1996)⁴⁵⁵ stützen. Der Forschungsprozess wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht:

⁴⁵⁴ Vgl. *Stokburger-Sauer* und *Eisend* (2009), S. 337 ff.

⁴⁵⁵ Vgl. *Homburg* und *Gierig* (1996).

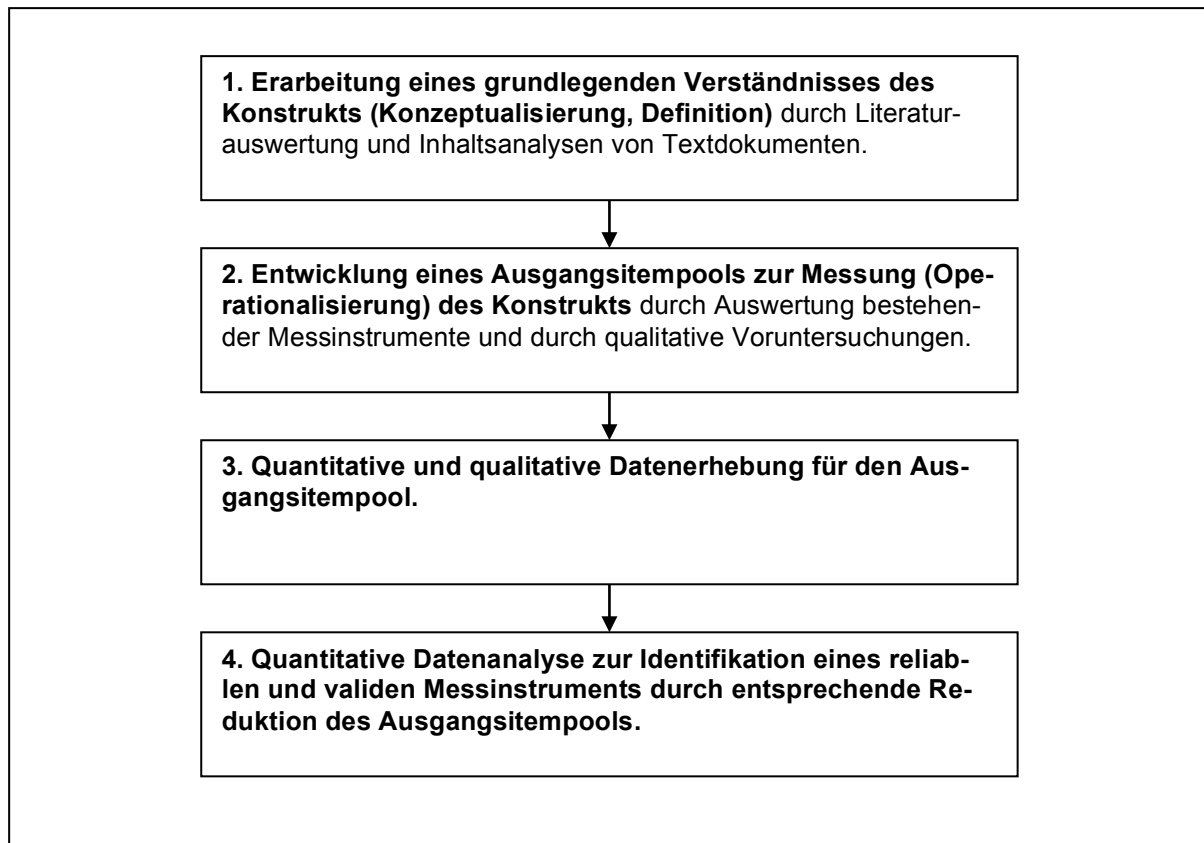


Abbildung 9: Forschungsprozess der Konstruktentwicklung⁴⁵⁶

In einem ersten Schritt wurde mittels einer Literatursauswertung sowie Inhaltsanalysen von Dokumenten (bestehende Nachwuchskonzepte und ähnliche Untersuchungen) ein grundlegendes Verständnis der Konstrukte erarbeitet. Darauf aufbauend wurde ein umfassender Pool an möglichen Items entwickelt und die geeignetsten ausgesucht und in das Erhebungsinstrument integriert. Dabei wurden sowohl Single- wie auch Multi-Item-Skalen verwendet. Erstere werden zwar teilweise stark kritisiert, *Venkatraman* und *Grant* (1986) weisen jedoch darauf hin, dass diese akzeptabel erscheinen, wenn damit ein unidimensionales Konstrukt erfasst werden soll und der Messfehler gering gehalten werden kann.⁴⁵⁷ Konstrukte, bei welchen eine Verbindung zwischen der begrifflichen und der Beobachtungsebene relativ leicht herzustellen sind, können darum mit einem einzelnen Indikator erfasst werden.⁴⁵⁸ Ähnlich verhält es sich mit der Anzahl Indikatoren pro Konstrukt. Eine steigende Anzahl bedeutet zwar eine grössere Informationsmenge, gleichzeitig aber auch eine Aufblähung des Fragebogens. Laut *Hinkin* (1995)⁴⁵⁹ stellt dabei die Verwendung von mindestens drei Items einen guten Kompromiss dar, um eine hinreichende interne Konsistenz und Reliabilität zu errei-

⁴⁵⁶ Vgl. Stokburger-Sauer und Eisend (2009), S. 337.

⁴⁵⁷ Vgl. Venkatraman und Grant (1986), S. 78.

⁴⁵⁸ Vgl. Jenner (1999), S. 252.

⁴⁵⁹ Vgl. Hinkin (1995), S. 972.

chen. Wie Jenner (1999)⁴⁶⁰ ausführt, kann die Anzahl der verwendeten Indikatoren jedoch nicht pauschal festgelegt werden. Vielmehr soll dabei eine Orientierung an substanzwissenschaftlichen Überlegungen erfolgen. So ist das Ziel der vorliegenden Arbeit auch nicht die vollständige Erfassung aller Facetten der Konstrukte, sondern vielmehr die Analyse von Zusammenhängen zwischen diesen. Aus diesem Grund wird, insofern diese existieren, auf etablierte Messverfahren zurückgegriffen und auf die Entwicklung neuer, besserer Messverfahren verzichtet.

Aus dem erhobenen Datenmaterial wurden die einzelnen Konstrukte entwickelt und auf ihre Reliabilität und Validität hin überprüft und wenn nötig angepasst. Bei der Verwendung mehrerer Indikatoren wurden diese zudem zu einem Gesamtwert aggregiert. Diese letzten Schritte werden bei der Herleitung und Prüfung der Konstrukte im Kapitel 7.1 noch näher erläutert.

6.2 Erhebungsdesign und Fragebogaufbau

Nachfolgend werden die Auswahl der Erhebungsmethode, die Inhalte und der Ablauf der Vor- und Hauptstudie sowie die Befragten der Untersuchung vorgestellt.

6.2.1 Festlegung der Erhebungsmethode

Zur Erhebung von empirischem Datenmaterial stehen grundsätzlich viele verschiedene methodische Ansätze zur Verfügung.⁴⁶¹ In der vorliegenden Arbeit kommen mehrere dieser zur Anwendung. Da es sich bei der Vorstudie vor allem um das Erkennen, Beschreiben und Verstehen von Zusammenhängen, nicht aber deren Messung geht, wird die Methode des semi-standardisierten, qualitativen Interviews angewendet.⁴⁶² Dadurch können einerseits die bis dahin erworbenen und im Modell zusammengefassten Erkenntnisse bestätigt resp. verworfen sowie neue, bisher unberücksichtigte Aspekte hinzugefügt werden. Demgegenüber wurde mit der Hauptstudie das Ziel verfolgt, die Antworten einer Vielzahl von Befragten unmittelbar vergleichen zu können. Entsprechend wurde dazu eine primär standardisierte, quantitative Erhebungsmethode gewählt.⁴⁶³ Das Kernproblem vieler rein quantitativer Studien besteht jedoch darin, dass diese die Komplexität des Erkenntnisobjektes oftmals nicht einfangen können.⁴⁶⁴ Die gewonnenen Erkenntnisse können zwar statistisch signifikant sein, einfachere und direktere (qualitative) Methoden jedoch oftmals in der Lage sein, sehr viel nützlichere

⁴⁶⁰ Vgl. Jenner (1999), S. 252 f.

⁴⁶¹ Vgl. für einen Überblick z. B. Berekoven, Eckert und Ellenrieder (2006), S. 95 ff. oder Homburg und Krohmer (2008). Zu qualitativen Methoden, siehe z. B. Buber und Holzmüller (2007).

⁴⁶² Vgl. Kepper (2008), S. 278 ff.

⁴⁶³ Vgl. Homburg und Krohmer (2008), S. 26 ff.

⁴⁶⁴ Vgl. Starbuck (1993), S. 916.

Einsichten zu vermitteln.⁴⁶⁵ Dies erscheint im vorliegenden Fall aufgrund der sehr heterogenen Strukturen der verschiedenen Verbände und der daraus resultierenden problematischen Vergleichbarkeit tatsächlich der Fall zu sein. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Erhebung eine Kombination beider Methoden als sinnvoll erachtet. Die Nachteile einer quantitativen Erhebung können zwar nicht vollständig umgangen werden, jedoch können so noch zusätzliche Erkenntnisse generiert werden, welche durch die theoriebasierte ex ante Festsetzung der Variablen nicht in Betracht gezogen worden sind.

Die dabei erhobenen Daten wurden zusätzlich durch Daten alternativer Quellen ergänzt, sofern diese verfügbar waren.⁴⁶⁶ Damit konnte die Gefahr des „Single Source Bias“ resp. „Common Method Bias“ zumindest verringert werden. Eine weitere Massnahme war die Zusage der Anonymität sowie der Hinweis, dass ehrliche Antworten notwendig sind.⁴⁶⁷ Durch die weitestgehende Standardisierung des Fragebogens wurde dem Problem des „Interviewer-Bias“ entgegengewirkt.⁴⁶⁸

Bei den erhobenen Daten handelt es sich sowohl um objektive wie um subjektive Einschätzungen. Bei letzteren wird kritisiert, dass verzerrende Effekte auftreten können. Dafür verantwortlich sind psychologische Prozesse wie positive Illusionen, Streben nach kognitiver Konsistenz, positive Selbst-Attributionen oder Projektionen. Auf der anderen Seite werden subjektiven Erfolgsmassen auch grosse Vorteile attestiert.⁴⁶⁹ Zudem konnte durch *Dess und Robinson* (1984)⁴⁷⁰ gezeigt werden, dass Manager sehr wohl in der Lage sind, ihre Firma im Vergleich zu anderen einzuschätzen. *Baumgarth und Evanschitzky* (2009) fassen ebenfalls zusammen, dass die „Verwendung subjektiver Urteile durchaus valide Aussagen liefert, wobei eine Absicherung durch die zusätzliche Erhebung ‚objektiver‘ Kennzahlen zur Validierung sinnvoll erscheint“⁴⁷¹. *Richard et al.* (2009)⁴⁷² weisen bei subjektiven Einschätzungen auf die Auswahl gut informierter Interviewpartner hin, was in der vorliegenden Untersuchung als erfüllt betrachtet werden kann.

Den Nachwuchsverantwortlichen standen prinzipiell zwei Möglichkeiten der Befragung zur Verfügung. Bei beiden bildete der Fragebogen den Leitfaden und dieser wurde gemeinsam vom Fragesteller und Interviewpartner ausgefüllt. Der Unterschied bestand darin, dass dies im ersten Fall Face-to-Face und mit Hilfe eines ausgedruckten, schriftlichen Fragebogens

⁴⁶⁵ Vgl. Mintzberg (1979a), S. 583 f.

⁴⁶⁶ Vgl. dazu Kapitel 6.2.4.

⁴⁶⁷ Vgl. Podsakoff, MacKenzie und Lee (2003), S. 887 f; Söhnchen (2007); Baumgarth, Eisend und Evanschitzky (2009), S. 13.

⁴⁶⁸ Vgl. Kuss (2007), S. 113.

⁴⁶⁹ Eine gute Übersicht dazu liefert Bachmann (2007). Dazu gehören beispielsweise die intuitive Berücksichtigung von Erfahrungen, Ressourcen, Wissen und Motivationen, die Integration nicht-ökonomischer Indikatoren, die Möglichkeit der Berücksichtigung relativer Leistungsmasse, usw.

⁴⁷⁰ Vgl. Dess und Robinson (1984).

⁴⁷¹ Baumgarth und Evanschitzky (2009), S. 234.

⁴⁷² Vgl. Richard et al. (2009), S. 19

stattfind. Im zweiten möglichen Fall wurde das Interview telefonisch geführt und die Befragten füllten den Fragebogen während des Interviews über eine Webseite direkt am Computer aus. In beiden Fällen wurde das Gespräch aufgenommen, damit zu einem späteren Zeitpunkt allfällige Aussagen nochmals überprüft werden können. Beim Telefoninterview wurde der Fragebogen zusätzlich zeitgleich vom Fragesteller ausgefüllt, um bei allfälligen technischen Problemen einem Datenverlust vorzubeugen.

6.2.2 Aufbau des Fragebogens

Die Gestaltung des Fragebogens basiert inhaltlich weitestgehend auf dem im Kapitel 5 entwickelten Modell und enthält fast ausschliesslich geschlossene Frageformulierungen. Die Befragten haben zusätzlich die Möglichkeit, zu jedem Frageblock noch schriftliche Kommentare anzubringen. Dies wurde aber von niemandem wahrgenommen, da die schliesslich gewählte Form einer telefonischen oder direkten Begleitung die Abgabe mündlicher Kommentare ermöglichte.

Als Einstieg wurden Fragen zum Verantwortungsbereich des Interviewpartners gestellt. Anschliessend lehnt sich die Reihenfolge der Fragen stark an das Modell an. Folglich wurden zuerst Fragen zu den situativen Konstrukten gestellt, im Anschluss daran zu den strategisch/strukturellen, zu denjenigen der Implementierung und schlussendlich zum Erfolg. Abgeschlossen wird der Fragebogen mit Fragen zu einigen statistischen Merkmalen des Interviewpartners. Die einzelnen Fragen werden an dieser Stelle nicht ausführlich erläutert, sondern direkt auf den Fragebogen im Anhang 1 verwiesen.

Der Onlinefragebogen stellt jeweils alle Fragen eines Konstrukts auf einer Seite dar. Um zum nächsten Bereich zu gelangen, muss der Befragte auf „Weiter“ klicken, hat jedoch die Möglichkeit, zu allen vorangegangenen Fragen zurückzukehren. Bis auf einige einzelne, als besonders wichtig erachtete Themen, wird nicht überall zwingend eine Antwort verlangt. Einige der Fragen sind zudem mit den vorangegangenen Antworten verknüpft. So erscheint beispielsweise die Frage zur Qualität eines Leistungszentrums nur, wenn der Befragte zuvor das Vorhandensein dieses bestätigt hat. Der Onlinefragebogen wurde mit Hilfe des frei zugänglichen Programms *LimeSurvey*⁴⁷³ gestaltet, da dazu die technische Unterstützung der Universität Freiburg gewährleistet werden konnte.

Beim schriftlichen Fragebogen handelt es sich grundsätzlich um die ausgedruckte Form des Onlinefragebogens. Dieser entspricht graphisch zwar nicht derselben Qualität wie die elekt-

⁴⁷³ Vgl. LimeSurvey (2011).

ronische Form, was jedoch kein Problem darstellt, da die Befragten mit diesen nur bedingt in Berührung kommen. Er wird vielmehr durch den Fragesteller selbst während des Gesprächs ausgefüllt. Bezüglich des Ablaufs des Interviews wird auf das Kapitel 6.2.4 verwiesen.

6.2.3 Befragte der Untersuchung

In der Vorstudie wurde mit sechs Nachwuchsverantwortlichen aus Verbänden sowie dem Dachverband Swiss Olympic und J+S insgesamt neun semi-strukturierte Interviews geführt.⁴⁷⁴ Bei der Stichprobenbildung wurde darauf geachtet, dass hinsichtlich der Kriterien Grösse und Einzel-/Teamsportart alle Ausprägungen im Sample enthalten waren. Dieses hatte somit den Anspruch, inhaltlicher und nicht statistischer Repräsentanz zu genügen („theoretisches Sampling“).⁴⁷⁵ Durch Gespräche mit den Nachwuchsverantwortlichen von Swiss Tennis, Swiss Ski Alpin, Swiss Ski Freestyle, Swiss Judo, Swiss Cycling und Swiss Handball sowie den Nachwuchsverantwortlichen von Swiss Olympic und dem Chef J+S konnte dieser Anspruch erfüllt werden. Die sechs Interviewpartner wiesen darüber hinaus alle eine mehrjährige Erfahrung in ihrem Tätigkeitsgebiet aus und können als Experten in ihrem Gebiet angesehen werden.

Das theoretische Modell wurde zudem zwischen Mai 2009 und Mai 2010 an drei wissenschaftlichen Konferenzen⁴⁷⁶ vorgestellt und besprochen.

Als Befragten der Hauptstudie dienten die Nachwuchsverantwortlichen sämtlicher Schweizer Sportverbände. Als Direktbetroffene befassen sich diese in ihrer täglichen Verbandsarbeit mit den vorliegenden Fragestellungen und eigneten sich darum optimal als Auskunftspersonen für die Studie. Wo zu entsprechenden Zahlen (z. B. Budget, Mitgliederzahlen, usw.) nicht direkt Auskunft gegeben werden konnte, wurde dies in den meisten Fällen mit den jeweiligen Verantwortlichen rückbesprochen und die Daten nachgeliefert. Da die Befragten teilweise Auskunft über ihre eigenen Tätigkeiten und Erfolge geben mussten, bestand die Gefahr von verzerrten Antworten. Durch die Unabhängigkeit der Studie sowie der Zusicherung, dass die Daten nur auf aggregiertem Niveau ausgewiesen werden, wurde dem entgegen gewirkt. Dass sehr viele Befragten Eigenkritik übten, kann zudem als Indiz dafür gewertet werden, dass die Verzerrung nicht sehr gross ausfiel. Nicht auszuschliessen ist hingegen, dass die Befragten durch die kritischen Antworten für sie unbefriedigende Zustände im Verband oder im Dachverband zum Ausdruck bringen wollten.

⁴⁷⁴ Vgl. Interview-Verzeichnis (Anhang 2).

⁴⁷⁵ Vgl. Kepper (2008), S. 177; Baumgarth, Eisend und Evanschitzky (2009), S. 39.

⁴⁷⁶ Es handelte sich dabei um den Nachwuchsworkshop der Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie e.V. 2009 in Berlin und 2010 in Saarbrücken sowie um die EASM Conference in Amsterdam 2009.

Es wurden bewusst keine ausländischen Verbände mit in die Stichprobe aufgenommen, da dadurch die ohnehin bereits eingeschränkte Vergleichbarkeit noch weiter abgenommen hätte. Die im vorliegenden Sample enthaltenen Verbände befinden sich zumindest in einem ähnlichen Umfeld, was die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die staatliche Förderung sowie das institutionelle Umfeld betrifft. Zudem können ebenfalls Faktoren wie der „Stellenwert sportlicher Erfolge in der Gesellschaft“ ausser Acht gelassen werden. Für Vergleiche auf staatlicher Ebene sei insbesondere auf die Arbeiten von *Digel (2005)*⁴⁷⁷, *Digel, Sloboda* und *Fahrner (2005)*⁴⁷⁸ sowie dem aktuellen SPLISS-Projekt⁴⁷⁹ verwiesen.⁴⁸⁰

6.2.4 Ablauf der Befragung und Struktur des Rücklaufs

Das qualitative Interview der Vorstudie wurde jeweils am Arbeitsort der jeweiligen Befragten durchgeführt. So bestand die Möglichkeit, zusätzlich relevante Dokumente vor Ort einzusehen oder entsprechende Zahlen nachzuschlagen. Nach einer kurzen Vorstellung des Forschungsprojektes wurden die Befragten zuerst zu den Zielen, den Herausforderungen und Verantwortlichkeiten in der Nachwuchsförderung befragt. Anschliessend wurde das Modell vorgestellt und die einzelnen Bereiche diskutiert.⁴⁸¹ Dabei waren insbesondere die Vollständigkeit, die Relevanz der einzelnen Bereiche, die vorhandene Datenlage sowie die allgemeine Einschätzung von Interesse. Der Interviewer hielt die wichtigsten Punkte stichwortartig fest und ergänzte diese in der Nachbearbeitung durch das erneute Abhören des aufgezeichneten Gesprächs. Auf eine Transkribierung der Interviews wurde verzichtet, da keine Inhaltsanalyse vorgesehen war. Die wichtigsten Erkenntnisse wurden jedoch in das Modell eingearbeitet. Die Interviews dauerten alle zwischen 60 und 120 Minuten.

Für die Hauptstudie wurden zunächst die Nachwuchsverantwortlichen relevanter Schweizer Sportverbände per Email angefragt, an der Studie teilzunehmen. Die Adressdatenbank wurde von Swiss Olympic zur Verfügung gestellt und durch die auf den jeweiligen Verbandswebseiten vorhandenen Informationen ergänzt. Verbände, welche keine Rückmeldung lieferten, wurden 30 Tage nach der ersten Anfrage erneut kontaktiert. Mit den positiv antwortenden Verbänden wurde ein Termin für ein Interview ausgemacht, wobei den Befragten freigestellt wurde, ob dieses Face-to-Face oder per Telefon geschah. Der Fragebogen diente dabei als Interviewleitfaden. Bei Telefoninterviews wurde vorgängig der Link zum Online-Fragebogen geschickt, damit die Befragten die Fragen während des Gesprächs vor sich hatten.

⁴⁷⁷ Vgl. Digel (2001).

⁴⁷⁸ Vgl. Digel, Fahrner und Sloboda (2005).

⁴⁷⁹ Vgl. z. B. De Bosscher et al. (2008).

⁴⁸⁰ Vgl. dazu ebenfalls Kapitel 3.2 dieser Untersuchung.

⁴⁸¹ Der Interviewer hat sich bei der detaillierten Durchführung stark an die Vorgehensweise von Baumgarth, Eising und Evanschitzky (2009), S. 40 ff gehalten.

ten und so nicht jede einzelne Frage vom Interviewer vorgelesen werden musste. Dies erbrachte eine beachtliche Zeitersparnis ein und beugte sprachliche Missverständnisse vor. So konnte auch gewährleistet werden, dass alle auf dieselben Fragen antworteten. Beim Face-to-Face-Interview, welches analog zur Vorstudie bis auf wenige Ausnahmen am Arbeitsplatz der Befragten stattfand, wurde den Befragten ebenfalls eine ausgedruckte Version des Fragebogens vorgelegt, dieser jedoch während des Gesprächs vom Interviewer ausgefüllt. Die Interviews wurden in beiden Fällen mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und die wichtigsten zusätzlichen Erkenntnisse im Zuge der Nachbearbeitung in einer Tabelle festgehalten. Zusätzlich wurde überprüft, ob weitere Daten (z. B. Website, Geschäftsberichte oder Nachwuchskonzepte der Verbände oder über Swiss Olympic⁴⁸²) erhältlich sind, um die vorhandenen Daten zu überprüfen und allenfalls zu ergänzen. Schliesslich wurden die Daten zusammen mit dem Nachwuchsverantwortlichen von Swiss Olympic auf ihre Plausibilität hin überprüft und allenfalls angepasst.

Die Vorstudie, Rückmeldungen auf die Anfrage sowie ein Interview mit dem Eidgenössischen Hornusserverband haben ergeben, dass nicht sämtliche Schweizer Sportverbände für das Sample geeignet sind. So besteht bei den kleinen Randsportarten oftmals keine systematische Nachwuchsförderung, da beispielsweise keine internationalen Wettkämpfe ausgetragen werden (Hornussen) oder der Kreis der Leistungssportler so klein ist, dass keine Nationalmannschaft unterhalten wird (Billard). Aus diesem Grund beschränkte sich die für die vorliegende Fragestellung relevante Grundgesamtheit auf rund 40 Verbände. Von diesen nahmen 34 Verbände an der Studie teil, was fast einer Vollerhebung entspricht. Somit kann ein Non-Response-Bias⁴⁸³ weitestgehend ausgeschlossen werden. Explizite Absagen resp. keine Antwort trotz mehrmaliger Anfrage lieferten die Verbände der Sportarten Fussball, Badminton, Kunstturnen, Fechten und Bergsport. Insbesondere beim Fussball und dem Bergsport (Klettern) handelt es sich um Sportarten, in welcher die Schweiz jüngst bemerkenswerte Erfolge in den Nachwuchskategorien erzielen konnte. Kunstturnen wäre aufgrund des nationalen Leistungszentrums, in welchem die Athletinnen bereits sehr früh von Verbandsseite her gefördert werden, höchst interessant als Untersuchungsobjekt. Trotz diesen namhaften Absagen ist im Sample die Mehrzahl der Verbände enthalten, welche leistungsorientierte Sportarten repräsentieren. Von den durch Swiss Olympic in der höchsten Kategorie eingestuft Sportarten beteiligten sich 80%, von denjenigen der zweiten Kategorie 78% der Verbände.⁴⁸⁴ Insgesamt befinden sich in der untersuchten Stichprobe 25 Individual- und neun Teamsportarten.

⁴⁸² Hierzu diene primär das von Swiss Olympic auf ihrer Website www.swissolympic.ch oder freundlicherweise anderweitig zur Verfügung gestellte Datenmaterial.

⁴⁸³ Vgl. z. B. Baumgarth und Evanschitzky (2009), S. 249 f.

⁴⁸⁴ Die Einstufung in 5 Gruppen (höchste Stufe = 1, tiefste Stufe = 5) berücksichtigt die Resultate der Eliteathleten, die Nachwuchsarbeit, die Bedeutung der Sportart und die Verbandsarbeit über einen Zeitraum von vier

Die Befragten sind im Durchschnitt seit 3.88 Jahren in der Funktion des Nachwuchsverantwortlichen tätig, wobei über die Hälfte der Befragten seit maximal drei Jahren im Amt sind. Die Spitze bilden zwei Personen, welche seit jeweils 9 resp. 10 Jahren tätig sind. Dies führte dazu, dass die Befragten teilweise nicht oder nur unzureichend in der Lage waren, weiter zurückliegende Prozesse zu beschreiben.

Insgesamt sieben Personen üben den Posten ehrenamtlich aus. 13 Befragten sind auf Teilzeit- und 14 Befragten auf Vollzeitbasis angestellt.

Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, fand die Mehrzahl der Interviews Face-to-Face statt. Bei den 41% der telefonisch durchgeführten Interviews handelte es sich insbesondere um Verbände, bei welchen der Nachwuchsverantwortliche geographisch weit entfernt war oder bei welchen aufgrund der ehrenamtlichen Tätigkeit ein Gespräch nur relativ spontan und zu Randzeiten möglich war. Ein Befragter füllte den Fragebogen aufgrund beschränkter Verfügbarkeit lediglich online aus, konnte jedoch für Rückfragen per Email kontaktiert werden.

	Häufigkeit	
	Absolut	Relativ
Face-to-Face	19	56%
Telefonisch	14	41%
Nur Online	1	3%

Tabelle 6: Einsatz der verschiedenen Erhebungsinstrumente

6.3 Methodische Grundlagen der Datenanalyse

6.3.1 Grundlegende methodische Überlegungen

Sehr viele der im Modell verwendeten Konstrukte lassen sich nicht direkt messen (sog. latente Konstrukte).⁴⁸⁵ Es wird darum auf eine indirekte Messung zurückgegriffen, in dem beobachtbare und messbare Variablen (auch Indikatorvariablen, Indikatoren bzw. Items genannt), welche mit dem interessierenden Konstrukt in Beziehung stehen, spezifiziert und gemessen werden.⁴⁸⁶ Dabei wird zwischen reflektiven und formativen Indikatoren unterschieden, je nachdem in welche Richtung die Beziehung zwischen dem Faktor und den Indikatoren verläuft. Von einem reflektiven Faktor wird gesprochen, wenn ein Faktor die ihm zugeordneten Variablen verursacht, die Indikatoren also als in der Regel fehlerbehaftete Mes-

Jahren. Sie kann als Indikator für die Bedeutsamkeit der Sportart in der Schweiz angesehen werden. Zur Einstufung der Sportarten, vgl. Swiss Olympic (2005).

⁴⁸⁵ Vgl. Bagozzi und Phillips (1982), S. 465; Stokburger-Sauer und Eisend (2009), S. 333.

⁴⁸⁶ Vgl. Homburg und Giering (1996), S. 6.

sungen des Faktors betrachtet werden. Bei formativen Faktoren wird der Faktor als Funktion seiner Indikatoren gesehen, welche einen „Effekt“ auf den Faktor ausüben. Die Indikatorvariablen decken dabei unterschiedliche Facetten eines Konstrukts ab und müssen daher im Gegensatz zu reflektiven Konstrukten untereinander nicht korrelieren.⁴⁸⁷ Dafür ist es bei formativen Konstrukten umso wichtiger, dass diese möglichst alle Einflussvariablen beinhalten.⁴⁸⁸ Folgende Abbildung gibt einen Überblick über diese zwei Formen von Messmodellen:

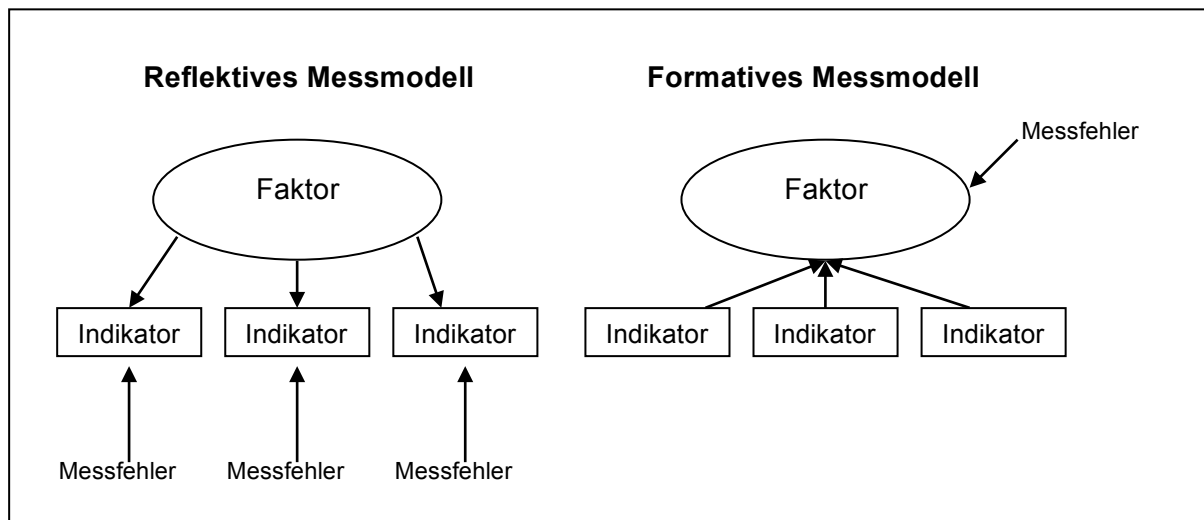


Abbildung 10: Reflektive und formative Messmodelle⁴⁸⁹

Zur Beurteilung der Güte von Messmodellen mit mehreren Indikatoren sind insbesondere die Kriterien der Reliabilität und der Validität relevant. Unter der Reliabilität wird die Zuverlässigkeit und Stabilität eines Messinstruments verstanden. Das Kriterium fordert, dass die Messergebnisse bei wiederholter Messung reproduzierbar sind, d.h. der Zufallsfehler möglichst gering ist.⁴⁹⁰ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird lediglich auf die Interne-Konsistenz-Reliabilität eingegangen, welche sich auf die Korrelationen zwischen den Indikatoren des Messinstruments bezieht.⁴⁹¹ Die Validität bezeichnet hingegen die konzeptionelle Richtigkeit eines Messinstruments, d.h. dessen Gültigkeit und Genauigkeit. Im Rahmen der Validitätsprüfung wird gefragt, ob auch tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll.⁴⁹² Die Messung sollte demnach frei von zufälligen und systematischen Fehlern sein. Die Relia-

⁴⁸⁷ Eine hohe Korrelation unter den Indikatoren ist jedoch auch bei formativen Messmodellen denkbar. Vgl. Diamantopoulos und Riefler (2008), S. 1186.

⁴⁸⁸ Mehr zu formativen und reflektiven Messmodellen, vgl. z. B. Homburg und Giering (1996), S. 6; Diamantopoulos und Winklhofer (2001); Jarvis, MacKenzie und Podsakoff (2003), S. 199 ff; Eberl (2004); Christophersen und Grape (2007), S. 103 ff; Stokburger-Sauer und Eisend (2009), S. 333 ff.

⁴⁸⁹ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Jarvis, MacKenzie und Podsakoff (2003), S. 201.

⁴⁹⁰ Vgl. Homburg und Giering (1996), S. 6; Himme (2007), S. 375.

⁴⁹¹ Vgl. Himme (2007), S. 377 ff. Die anderen Formen der Reliabilitätsprüfung (Wiederholungsreliabilität, Paralleltestreliabilität) werden in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt, da das damit verbundene Erhebungsdesign nicht vorliegt.

⁴⁹² Vgl. Homburg und Giering (1996), S. 7; Himme (2007), S. 375; Stokburger-Sauer und Eisend (2009), S. 337.

bilität stellt somit eine Voraussetzung zur Gewährleistung der Validität einer Skala dar.⁴⁹³ Die Validität wird in der Literatur in einzelne Teilbegriffe aufgeteilt.⁴⁹⁴

- Die Inhaltsvalidität bezeichnet den Grad der inhaltlich-semanticen Übereinstimmung eines Konstrukts mit dem Messinstrument.⁴⁹⁵ Diese wird in der vorliegenden Arbeit gewährleistet, in dem soweit wie möglich auf bestehende Operationalisierungsansätze zurückgegriffen wird.
- Mit der Konvergenzvalidität wird das Ausmass beschrieben, mit dem zwei oder mehrere unterschiedliche Messungen eines theoretischen Konstrukts übereinstimmen.⁴⁹⁶ Davon kann ausgegangen werden, wenn alle Indikatoren, welche demselben Konstrukt zugeordnet sind, eine hohe Korrelation untereinander aufweisen.⁴⁹⁷
- Die Diskriminanzvalidität bezeichnet den Grad, mit welchem sich die Messungen unterschiedlicher theoretischer Konstrukte voneinander unterscheiden.⁴⁹⁸ Dabei wird gefordert, dass die Assoziationen zwischen den Indikatorvariablen, welche verschiedenen Faktoren zugeordnet sind, schwächer sind als die Assoziationen zwischen Indikatoren, die denselben Faktor messen.⁴⁹⁹

Bei den reflektiven Messmodellen werden die interessierenden Konstrukte mit der Hilfe der „Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten Generation“ überprüft.⁵⁰⁰ Dazu werden die explorative Faktorenanalyse, Item-to-Total-Korrelationen und Cronbach's Alpha (α) gezählt. Die explorative Faktorenanalyse verfolgt das Ziel, die Indikatoren möglichst gut abzubilden, in dem eine möglichst geringe Anzahl von Faktoren extrahiert wird und die Indikatoren eliminiert werden, welche nicht ausreichend hoch auf einen Faktor laden.⁵⁰¹ Dabei werden folgende zwei Gütekriterien angewendet⁵⁰²:

- Der Anteil der durch einen Faktor erklärten Varianz der ihm zugeordneten Indikatoren sollte mindestens 50% betragen.

⁴⁹³ Vgl. Peter (1979), S. 6; Hildebrandt (1984), S. 42; Huber (2005), S. 123.

⁴⁹⁴ In der Literatur werden noch weitere Formen der Validitätsprüfung unterschieden, auf welche in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht eingegangen wird. Für die verschiedenen Formen der Validität vgl. z. B. Himme (2007), S. 381 ff.

⁴⁹⁵ Vgl. Homburg und Giering (1996), S. 7.

⁴⁹⁶ Vgl. Bagozzi und Phillips (1982), S. 469.

⁴⁹⁷ Vgl. Homburg und Giering (1996), S. 7.

⁴⁹⁸ Vgl. Bagozzi und Phillips (1982), S. 469.

⁴⁹⁹ Vgl. Bagozzi, Yi und Phillips (1991), S. 425.

⁵⁰⁰ Dieses Vorgehen findet sich im Bereich der Nonprofit-Organisationen beispielsweise bei Graf (2007) oder von Trotha (2008).

⁵⁰¹ Vgl. Stokburger-Sauer und Eisend (2009), S. 338 f. Auf eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise wird verzichtet und stattdessen auf Standardwerke wie beispielsweise Backhaus et al. (2008), S. 323 ff verwiesen.

⁵⁰² Vgl. Homburg und Giering (1996), S. 8; Stokburger-Sauer und Eisend (2009), S. 339.

- Die Höhe der Faktorladungen sollte für den relevanten Faktor mindestens 0.4 betragen und für die anderen Faktoren deutlich niedriger sein.

Zusätzlich soll bei der explorativen Faktorenanalyse das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-Kriterium berücksichtigt werden. Dieses gibt an, ob sich der Datensatz für eine Faktorenanalyse eignet oder nicht. Der geforderte Schwellenwert liegt bei 0.5.⁵⁰³

Das zweite Gütekriterium, die Item-to-Total-Korrelation (ITTC) gibt an, wie stark eine Indikatorvariable mit der Summe der Indikatorenvariablen korreliert. Ein hoher Wert lässt auf eine hohe Reliabilität und eine hohe Konvergenzvalidität schließen, jedoch existiert kein expliziter Grenzwert. Das Kriterium wird vielmehr als Entscheidungsgrundlage für die Elimination einzelner Items genutzt, wobei jeweils der Indikator mit der niedrigsten ITTC eliminiert wird. Ziel dabei ist, einen möglichst hohen Cronbach's-Alpha-Wert zu erhalten.⁵⁰⁴ Die Elimination von Indikatoren ist jedoch nur bei reflektiven Messmodellen sinnvoll und sollte bei formativen Messmodellen keinesfalls angewendet werden, da die Bereinigungsverfahren wichtige inhaltliche Facetten eines Konstrukts unberücksichtigt lässt. Darum sollten bei formativen Konstrukten die zu untersuchenden Facetten bereits zu Beginn nach inhaltlichen Gesichtspunkten festgelegt werden.⁵⁰⁵

Das dritte und wohl am häufigsten verwendete Gütemass der ersten Generation bildet das Cronbach's Alpha ($0 \leq \alpha \leq 1$). Dieses stellt ein Mass für die Interne-Konsistenz-Reliabilität von Indikatoren, welche denselben Faktor messen, dar. Je höher der Wert ist, desto höher ist die Reliabilität. In der Literatur wird meistens ein Wert von 0.7 als befriedigend betrachtet.⁵⁰⁶ Da diese Kenngrösse jedoch von der Anzahl der Indikatoren abhängt, werden bei Konstrukten mit wenigen Indikatoren bereits Werte von 0.6⁵⁰⁷ bzw. sogar von 0.5⁵⁰⁸ akzeptiert.

Bei der Unterstellung formativer Messmodelle wird auf die Überprüfung mit Hilfe der oben genannten „Reliabilitäts- und Validitätskriterien“ verzichtet, da mehrere Grundvoraussetzungen dazu nicht erfüllt sind.⁵⁰⁹ Im Vordergrund stehen viel eher theoretische Überlegungen, d.h. das Konstrukt sollte möglichst vollständig durch die Items abgebildet werden.

⁵⁰³ Vgl. Cureton und D'Agostino (1983), S. 389.

⁵⁰⁴ Vgl. Homburg und Giering (1996), S. 8 f; Stokburger-Sauer und Eisend (2009), S. 339 f.

⁵⁰⁵ Vgl. Albers und Hildebrandt (2006), S. 7.

⁵⁰⁶ Vgl. Nunnally und Bernstein (1994); Peterson (1994).

⁵⁰⁷ Vgl. McAllister (1995), S. 36.

⁵⁰⁸ Vgl. Walter (2008), S. 109.

⁵⁰⁹ Die einzelnen Items müssen bei formativen Konstrukten nicht miteinander korreliert sein, weisen keine Fehlerterme aus, usw. Vgl. dazu Nunnally und Bernstein (1994); Diamantopoulos und Winklhofer (2001), S. 270 f; Eberl (2004), S. 7; Albers und Hildebrandt (2006), S. 13; Christophersen und Grape (2007), S. 105 f.

6.3.2 Vorgehensweise zur Datenanalyse

Die Datenanalyse gliedert sich in zwei Teile. Zuerst werden die einzelnen Konstrukte hergeleitet, anhand der im Kapitel 6.3.1 beschriebenen Kriterien auf ihre Güte überprüft und allenfalls angepasst. Im Sinne einer deskriptiven Datenanalyse werden die einzelnen Konstrukte beschrieben und so erste Erkenntnisse über den Stand der Nachwuchsförderung in der Schweiz generiert. Anschliessend erfolgt im zweiten Teil die Überprüfung der Hypothesen mit Hilfe von Regressions- und Korrelationsanalysen, auf welche nachfolgend noch präziser eingegangen wird. Dabei wird bewusst auf die Anwendung von kausalanalytischen Methoden, d.h. varianz- oder kovarianzstrukturbasierten Analysen, verzichtet. In der Folge können somit keine Gesamt-, sondern lediglich Partialmodelle geschätzt werden. Dies wird dadurch begründet, dass das Forschungsfeld so komplex ist, dass eine Gesamtmodellbetrachtung kaum bewältigbar erscheint.⁵¹⁰ Albers und Hildebrandt (2006)⁵¹¹ argumentieren ebenfalls, dass die Anwendung von Strukturgleichungsmodellen mit Problemen behaftet ist und plädieren darum für eine Rückkehr der Wissenschaft zu Regressionsanalysen. Zudem ist die Stichprobe für eine statistische Auswertung des Gesamtmodells zu klein, d.h. es würden etliche Freiheitsgrade fehlen, um valide Berechnungen durchzuführen.

Die in der vorliegenden Untersuchung am meisten angewandte Analysemethode ist die **multiple lineare Regressionsanalyse**. Es handelt sich dabei um eines der flexibelsten und am häufigsten eingesetzten Analyseverfahren und dient der Beschreibung und Schätzung von Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen.⁵¹² Vor der Präsentation der Ergebnisse werden die Modelle jedoch jeweils auf lokale Anpassungsschwächen hin untersucht, in dem die standardisierten Residuen auf Ausreisser hin analysiert und die einflussreichen nötigenfalls entfernt werden.⁵¹³

Damit die Resultate auch interpretierbar sind, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Diese werden in SPSS jeweils mittels visueller und rechnerischen Funktionen überprüft. Bei den wichtigsten handelt es sich dabei um:⁵¹⁴

Normalverteilung der Residuen

Die Residuen müssen normalverteilt sein und zufällig auftreten, damit die Signifikanztests unverzerzte Ergebnisse liefern. Diese Annahme wird graphisch mittels dem Normalverteilungsdiagramm oder dem „q-q-plot“ und rechnerisch mittels des Shapiro-Wilk-Tests über-

⁵¹⁰ Vgl. Stauss (1999), S. 9; Helmig et al. (2010b), S. 273.

⁵¹¹ Vgl. Albers und Hildebrandt (2006), S. 25 ff.

⁵¹² Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 52.

⁵¹³ Vgl. Schumacher (2007), S. 115; Schendera (2008), S. 43 ff; Schumacher (2007), S. 115 Gruener (2010).

⁵¹⁴ Vgl. Eckstein (2006), S. 187 ff; Backhaus et al. (2008), S. 79 ff; Brosius (2008), S. 560 ff; Schendera (2008), S. 7 ff; Skiera und Albers (2008), S. 482 ff; Urban und Mayerl (2008), S. 177 ff; Gruener (2010).

prüft. Bei letzterem wird getestet, ob die Nullhypothese, dass eine Normalverteilung der Residuen vorliegt, zurückgewiesen werden muss.

Linearität

Zwischen den unabhängigen und den abhängigen Variablen wird ein linearer Zusammenhang unterstellt. Bei Verletzung dieser Annahme kann das Modell die Stärke dieses Zusammenhanges unterschätzen. Durch Transformation kann jedoch oftmals eine nichtlineare in eine lineare Beziehung überführt werden. So werden beispielsweise die Mitgliederzahlen oder das Budget pro Karteninhaber logarithmisiert. Die visuelle Überprüfung erfolgt mittels Streudiagramm sowie durch dieselben Tests, welche angewendet werden, um auf Autokorrelation und Heteroskedastizität aufmerksam zu werden.

Keine perfekte Multikollinearität

Multikollinearität liegt vor, wenn die erklärenden Variablen untereinander nicht mehr statistisch unabhängig sind, sich also gegenseitig beeinflussen. Dies führt dazu, dass es nicht mehr möglich ist, in einem Modell bei Veränderung einer Variablen die restlichen konstant zu halten. In der Folge sind die Regressionskoeffizienten, Standardfehler, Signifikanztests und Konfidenzintervalle nicht mehr interpretierbar. Ein gewisses Ausmass an Multikollinearität lässt sich jedoch kaum vermeiden und stellt noch kein gravierendes Problem dar. Viel bedeutsamer ist die Höhe dieser. Dazu werden üblicherweise die Werte der Varianzinflationsfaktoren VIF (resp. Toleranz) und der Konditionszahlen überprüft. Als Faustregel gilt gemeinhin, dass der VIF den Wert 10 und die Konditionszahl den Wert 30 nicht überschreiten sowie die Toleranz den Wert 0.1 nicht unterschreiten darf. Diese Schwellenwerte werden auch in der vorliegenden Arbeit angewendet. Zusätzlich werden jeweils die bivariaten Korrelationen zwischen den einzelnen unabhängigen Variablen betrachtet, wobei eine hohe Korrelation bereits Hinweise auf mögliche Multikollinearität geben können. Der im Programm SPSS ebenfalls abrufbare Konditionsindex wird in der vorliegenden Untersuchung nicht angewendet, da die kritische Stichprobengrösse von 50 Beobachten nicht vorliegt.⁵¹⁵

Keine Autokorrelation

Autokorrelation bedeutet, dass die Störgrössen untereinander korrelieren. Dies ist bei Zeitreihenanalysen häufig der Fall und bewirkt, dass die Standardfehler der Regressionskoeffizienten unter- und so das Signifikanzniveau der t-Tests überschätzt werden. Die Regressionskoeffizienten bleiben dabei zwar unverzerrt, sind jedoch nicht mehr effizient. Zur Ermittlung der Autokorrelation wird der Durbin-Watson-Test angewendet. Dabei bedeutet ein Wert von 2 keine Autokorrelation, Werte zwischen 1.5 und 2.5 signalisieren ebenfalls kein gefähr-

⁵¹⁵ Vgl. Skiera und Albers (2008), S. 485.

liches Mass an Autokorrelation. Erst Werte unter 1 resp. über 3 weisen auf eine starke Autokorrelation hin. Da es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Querschnittsanalyse handelt, ist diese Bedingung von untergeordneter Bedeutung.

Keine Heteroskedastizität

Liegt Heteroskedastizität vor, weisen nicht alle Residualgrössen dieselbe Varianz auf. Im Gegensatz zur Autokorrelation tritt dieses Problem häufiger bei der Betrachtung von Querschnittsdaten denn von Zeitreihen auf. Bei Heteroskedastizität werden bei der Methode der kleinsten Quadrate nicht mehr alle Beobachtungswerte quasi gleich behandelt, sondern die Werte mit einer hohen Varianz höher gewichtet. Die Schätzer sind darum nicht mehr effizient. Heteroskedastizität wird mittels der optischen Überprüfung des q-q-plots und durch die Anwendung des Tests nach *Glejser* (1969)⁵¹⁶ identifiziert.

In denjenigen Fällen, in welchen die abhängige Variable metrisch skaliert ist, kommt die hierarchische Regression zum Einsatz (Einschlussverfahren). Dabei wird zuerst der Einfluss der Kontrollvariablen auf die abhängige Variable getestet (jeweils im Modell 1 dargestellt). In den weiteren Schritten werden die einzelnen unabhängigen Variablen hinzubezogen und so das Modell neu berechnet (jeweils Modell 2 und – falls mehr als eine unabhängige Variable – die darauf folgenden Modelle). Das zuletzt gerechnete Modell enthält folglich sämtliche vermutete Einflussfaktoren auf die abhängige Variable. Die Richtung und Stärke dieser wird mittels der standardisierten Regressionskoeffizienten, auch Beta-Werte genannt, ausgewiesen. Mittels Symbolen (Sterne, Kreuz, Kreis) wird gleichzeitig das Signifikanzniveau als Irrtumswahrscheinlichkeit auf Basis des t-Tests angegeben. Gemeinhin gilt dabei eine Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal zehn Prozent ($p_{(t)} = .10$) als gerade noch akzeptabel.⁵¹⁷ Da es sich im vorliegenden Fall jedoch nahezu um eine Vollerhebung der relevanten Verbände handelt, werden Werte bis maximal zwanzig Prozent ($p_{(t)} = .20$) ebenfalls als potentiell beeinflussend in Erwägung gezogen. Die Interpretation der Werte erfolgt jeweils in den entsprechenden Kapiteln.

Die Güte der Modelle wird mittels des Bestimmtheitsmasses (R^2) überprüft. Dieses gibt den Erklärungsgehalt wieder. Die Werte liegen zwischen 0 und 1, wobei ein grösserer Wert einen höheren Erklärungsgrad bedeutet. Ausgewiesen wird jeweils ebenfalls das korrigierte Bestimmtheitsmass (korr. R^2). Dieses berücksichtigt zusätzlich die Anzahl der Freiheitsgrade und eignet sich für den Vergleich von verschiedenen Modellen besser, da es im Gegensatz zum unkorrigierten Bestimmtheitsmass bei Aufnahme von zusätzlichen unabhängigen Variablen auch abnehmen kann.⁵¹⁸

⁵¹⁶ Vgl. Glejser (1969).

⁵¹⁷ Vgl. Gmür (2009), S. 53.

⁵¹⁸ Vgl. Eckstein (2006), S. 193; Backhaus et al. (2008), S. 70 f.

Ist die abhängige Variable dichotom, wird die Methode der **binären logistischen Regression** angewendet. Dabei werden die „relativen Häufigkeiten für das Eintreten eines Zielereignisses („1“) als bedingte Wahrscheinlichkeiten für jede Stufe der unabhängigen Variable/n interpretiert“⁵¹⁹. Im Gegensatz zur metrischen Regression wird also nicht eine lineare, sondern eine nichtlineare (monotone) Beziehung zwischen Messwertpaaren abgebildet. Erst durch die Logarithmierung der bedingten Wahrscheinlichkeiten – wodurch man sogenannte „Logits“ erhält – entsteht ein linearer Zusammenhang mit den unabhängigen Variablen, welche eine Interpretation analog zur linearen Regressionsanalyse erlaubt. Ausgewiesen wird jeweils das Odds Ratio („Exp(B)“), welches die vorhergesagte Änderung der Quoten bei einem Anstieg des Prädikators um eine Einheit anzeigt. Ein Wert grösser Eins bedeutet ansteigende Quoten, ein Wert kleiner Eins abnehmende Quoten der abhängigen Variable. Die Signifikanz wird anhand des Wald Tests gemessen.⁵²⁰

Die Güte der logistischen Regressionsmodelle wird mittels folgender diagnostischer Informationen analysiert:⁵²¹

- *Likelihood-Quotienten-Test zur globalen Nullhypothese*: Dieser vergleicht den maximierten LL-Wert des geschätzten Modells mit dem LL-Wert des sogenannten Null-Modells. Bei letzterem werden alle Regressionskoeffizienten gleich Null gesetzt und nur die Konstante berücksichtigt. Besteht eine grosse Differenz zwischen diesen beiden Werten, kann daraus geschlossen werden, dass die unabhängigen Variablen die abhängige Variable unzureichend erklären.
- *Pseudo-R² Statistik nach Nagelkerke*: Diese Statistik gilt als Bestimmungsmass, welches die Stärke des Zusammenhangs zwischen den unabhängigen und der abhängigen Variable zu messen versucht und damit dem traditionellen R² sehr ähnlich ist. In der Literatur werden Werte ab 0.2 als akzeptabel, ab 0.4 als gut und ab 0.5 als sehr gut eingeschätzt.
- *Hosmer-Lemeshow Statistik*: Diese prüft die Nullhypothese, dass die Differenz zwischen den vorhergesagten und den beobachteten Werten gleich Null ist und stellt ein robuster Goodness-of-Fit-Indikator dar. Bei der Berechnung werden zuerst die Fälle aufgrund ihrer geschätzten Wahrscheinlichkeit in Dezile eingeteilt und anschliessend eine Chi-Quadrat-Statistik auf Basis der vorhergesagten und beobachteten Werte berechnet. Dadurch erhält man Auskunft darüber, wie gut die durch das Modell geschätzten Werte tatsächlich auch zu den beobachteten Werten passen. Das Signifi-

⁵¹⁹ Schendera (2008), S. 145.

⁵²⁰ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 243 ff; Schendera (2008), S. 142 ff.

⁵²¹ Vgl. Schumacher (2007), S. 116 f; Backhaus et al. (2008), S. 261 ff; Schendera (2008), S. 167 ff.

kanzniveau sollte dabei $p > 0.05$ sein, so dass die Nullhypothese, dass ein signifikanter Unterschied besteht, nicht verworfen werden kann.

Die Resultate der binären Regressionsanalyse sind jedoch vorsichtig zu interpretieren, da dafür eine Fallzahl von mindestens 50 empfohlen wird.⁵²²

6.3.3 Untersuchungsmethode zur Analyse von Interaktionseffekten

Ein Interaktions- oder Moderatoreffekt entsteht, wenn die Stärke eine Wirkungsbeziehung zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable durch eine exogene Variable beeinflusst wird.⁵²³ Wenn die Wirkung der unabhängigen auf die abhängige Variable bei hoher Ausprägung des Moderators stärker und bei geringer Ausprägung niedriger wird, spricht man von einem positiv moderierenden Effekt. Umgekehrt besteht ein negativer Effekt, wenn bei hoher Ausprägung des Moderators eine Abschwächung des Wirkungszusammenhangs von der unabhängigen auf die abhängige Variable erfolgt.⁵²⁴ Durch die Integration des Moderators in die Regression kann die Prognosegüte der Regression verbessert und Fehlschätzungen verhindert werden.⁵²⁵ Um derartige Drittvariableneffekte zu untersuchen, wird die Analysemethode der moderierten Regressionsanalyse angewendet.⁵²⁶ In einem ersten Schritt wird dabei die herkömmliche Regressionsgleichung ohne Moderatoreffekte gerechnet. In einem zweiten Schritt werden die an den Interaktionstermen beteiligten Prädiktor- und Moderatorvariablen zur Reduzierung von Multikollinearitätsproblemen zentriert und im Anschluss multipliziert und schrittweise als zusätzliche Variable in das Modell eingeführt. Um den Effekt zu bestimmen, wird mit einem F-Test überprüft, ob sich das R^2 durch die Modellerweiterung signifikant verändert hat. Falls dabei ein positiver Effekt festgestellt werden kann, wird ebenfalls der Regressionskoeffizient des Interaktionsterms auf Signifikanz geprüft. Bestätigt sich der Einfluss, wird das Modell definitiv um den Moderator erweitert, ansonsten wird dieser verworfen.

Die Resultate sind allgemein mit Vorsicht zu behandeln, da empfohlen wird, dass die Stichprobe pro Prädiktorvariable fünf, besser zehn Datensätze nicht unterschreiten sollte.⁵²⁷ In der vorliegenden Untersuchung bewegt man sich hinsichtlich dieser Vorgabe jeweils nahe an der unteren Grenze.

⁵²² Vgl. Fromm (2005), S. 9.

⁵²³ Vgl. Baron und Kenny (1986), S. 1174.

⁵²⁴ Vgl. Huber (2005), S. 133.

⁵²⁵ Vgl. Müller (2007), S. 246 f.

⁵²⁶ Vgl. Baron und Kenny (1986), S. 1174 ff; Huber (2005), S. 134 ff.

⁵²⁷ Vgl. Müller (2007), S. 253

7 Empirische Befunde

Das vorangegangene Kapitel hat die allgemeine Vorgehensweise zur Überprüfung der Messung von Konstrukten und die Analyse von Wirkungsbeziehungen dargestellt. Darauf aufbauend werden nun die Forschungshypothesen empirisch überprüft. Dazu werden die Konstrukte zuerst hergeleitet und anschliessend die Abhängigkeiten mittels Regressionsanalysen und Mittelwertsvergleichen analysiert. Wie bereits ausgeführt, wird aufgrund der hohen Komplexität und der kleinen Stichprobe auf eine Schätzung des Gesamtmodells verzichtet und lediglich einzelne Zusammenhänge untersucht.

7.1 Gütebeurteilung und deskriptive Analyse der verwendeten Messmodelle

In diesem Kapitel werden die einzelnen Konstrukte hergeleitet und auf ihre Güte überprüft. Die Inhalte der Konstrukte werden zudem in deskriptiver Weise dargestellt, um bereits erste Einsichten in die Organisation des Nachwuchsleistungssports in Schweizer Sportverbänden zu erhalten. Die Gliederung erfolgt dabei analog der Herleitung des Modells.

7.1.1 Situative Faktoren

7.1.1.1 Grösse

Zur Messung der Organisationsgrösse wird in der profitorientierten Forschung eine Vielzahl an Indikatoren wie beispielsweise die Zahl der Mitarbeiter, der Umsatz, das Anlagevermögen oder die Bilanzsumme herangezogen. In der vorliegenden Untersuchung sind diese aufgrund der Spezifika von NPO nur bedingt von Relevanz. Viel wichtiger erscheinen Grössen wie die Anzahl an institutionellen und natürlichen Mitgliedern, die Anzahl an hauptamtlichen Mitarbeitern oder die Höhe des Budgets für die Nachwuchsförderung. Da die verschiedenen Indikatoren zur Anzahl der Mitglieder stark miteinander korrelieren (alle $p < .01$), kann ein einzelner Indikator gemäss *Kieser und Walgenbach* (2003) gut als Näherungswert verwendet werden.⁵²⁸ Im vorliegenden Fall wird dazu die Anzahl an Lizenzierten genommen, da dieser Wert aufgrund der Eindeutigkeit die geringsten Verzerrungen aufweisen dürfte. Diese Variable weist jedoch eine grosse Streuung auf, was zu Analyseproblemen führen könnte (insbesondere aufgrund von Heteroskedastizität oder Verletzung der Normalverteilung der Residuen). Um diesen Problemen entgegen zu wirken, wurde eine Logarithmus-Transformation der Variable *Anzahl Lizenzierte* vorgenommen.⁵²⁹

⁵²⁸ Vgl. *Kieser und Walgenbach* (2003), S. 311.

⁵²⁹ Vgl. *Lemieux* (2006), S. 130; *Backhaus et al.* (2008), S. 81.

Keine signifikante Korrelation ergibt sich für die Anzahl lizenzierter Mitglieder mit der Anzahl Stellenprozente sowie der Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter (jeweils $p > .5$). Aus diesem Grund wird dieser Indikator als eigenständiges Konstrukt verwendet. Während die Anzahl der Mitglieder die institutionelle Grösse darstellt, wird mit der Anzahl Stellenprozente die Grösse der Geschäftsstelle und somit vielmehr die wirtschaftliche Bedeutung erfasst. Letztere korreliert denn auch stärker mit der Höhe des Budgets als die Anzahl Mitglieder.

Die untransformierten Grössenindikatoren weisen folgende statistische Kennzahlen auf:

	N	Min	q1	q2	q3	Max	MW	Sd
Anzahl Regionalverbände	33	0	3.5	7	11	25	7.88	6.363
Anzahl Kantonalverbände	32	0	0	0	0	19	.59	3.359
Anzahl Vereine/Clubs	30	11	74	188	508	3100	389	591
Anzahl lizenzierte Total	32	131	1'750	5'585	14'587	85'000	11'868	17'854
davon Junioren	29	36	269	1'600	8'600	20'000	4'580	5'676
Jährliches Budget Nachwuchs (in CHF)	33	20'000	91'000	167'792	403'000	3 Mio.	378'310	614'194
Anzahl hauptamtliche Mitarbeitende	33	0	2	7	12.5	141	12	24
Anzahl hauptamtliche Stellenprozente	34	0	158	500	995	13'000	1'017	2'236

Tabelle 7: Untransformierte Grössenindikatoren

Auffallend ist vor allem, dass in der Mehrzahl der Sportarten die Kantonalverbände entweder gar nicht existieren oder nicht relevant sind. Die Regionalverbände oder die Vereine scheinen eine viel wichtigere Rolle in der Zusammenarbeit mit dem Nationalverband zu spielen. Die Mitgliederzahlen schwanken im Sample stark und reichen von 131 bis 85'000 Lizenzierte. Letztere bilden jedoch eine grosse Ausnahme, denn 95% der Verbände in der Stichprobe weisen eine Mitgliederzahl von unter 30'000 aus. Mit einem Wert von 5'585 fällt darum auch der Median vergleichsweise tief aus. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Anzahl an Junioren-lizenzen, wobei hier keine derart gewichtigen Ausreisser vorliegen. Der Median befindet sich mit einem Wert von 1'600 trotzdem merklich unter dem Mittelwert von 4'580. Betrachtet man die deskriptiven Statistiken zu der Anzahl an Stellenprozenten, fällt zuerst die grosse Streuung auf. Der grösste Verband mit 13'000 Stellenprozenten wird jedoch als statistischer Ausreisser identifiziert, denn die zweitgrösste Organisation weist lediglich 3'500 Stellenprozente aus. Der Median liegt bei 500 und 26 der 34 Verbände beschäftigen weniger als 1'000 Stellenprozente im Hauptamt.

Auf das jährliche Budget wird aufgrund der inhaltlichen Nähe bei der Konstruktherleitung der *Finanzierung* eingegangen.

7.1.1.2 Alter der systematischen Nachwuchsförderung

Da allen voran das System der Nachwuchsförderung innerhalb des Verbandes von Interesse ist, wurde nach dem Jahr gefragt, seit welchem dieses im Verband institutionalisiert ist. Diese Frage konnte nur von wenigen Befragten exakt beantwortet werden, da die Institutionalisierung bereits vor dem Stellenantritt der Befragten erfolgte und diese nicht über die notwendige Information verfügen. Darum enthält diese Variable teilweise ungenaue Schätzwerte.

	N	Min	q1	q2	q3	Max	MW	Sd
Alter des Verbandes	32	20	48.75	85.5	106	186	80.22	37.23
Alter der systematischen NWF	31	1	5	10	15	21	10.9	6.08

Tabelle 8: Alter des Verbandes und der systematischen Nachwuchsförderung

Interessanterweise liegt keine statistisch signifikante Korrelation zwischen dem Alter des Verbandes und dem Alter der systematischen Nachwuchsförderung vor ($r = .126$; $p = .514$). Dies ist wohl damit zu erklären, dass die Systematisierung der Nachwuchsförderung in den Verbänden erst vor rund 20 Jahren eingesetzt hat und in den darauf folgenden zehn Jahren die meisten Verbände nachzogen. In diesem Institutionalisierungsprozess hat das Alter des Verbandes offensichtlich keine Rolle gespielt. Andere Faktoren wie das persönliche Engagement einzelner Verantwortlicher oder der Druck von anderen Institutionen (insbesondere Swiss Olympic) waren vermutlich bedeutender. Dieser Fakt sowie die Tatsache, dass diese Frage von vielen nicht exakt beantwortet werden konnte, führen dazu, dass diese Variable aus dem Modell gestrichen und somit nicht in die weiteren Analysen miteinbezogen wird.

7.1.1.3 Finanzierung

Der Bereich Finanzierung besteht aus den drei Teilbereichen *Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel*, *Finanzierungsstruktur* und *Zufriedenheit mit der finanziellen Lage*. Das absolute Budget für den Nachwuchs wurde in einem ersten Schritt jeweils durch die Anzahl der Inhaber einer Talent Card National dividiert, da damit eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Verbänden erreicht wird. Diese Transformation erscheint sinnvoll, da genau diejenigen Athleten mit einer Karte eine Leistungsorientierung aufweisen und so die für die vorliegende Untersuchung interessante Population bilden. Im Gegensatz dazu weist die Variable *Budget pro lizenzierten Junior* durch die extreme Streuung bei den Juniorenlicenzen im Breitensport Verzerrungen auf. Der Wert der Variable *Budget pro Karteninhaber national* entspricht zudem ziemlich den Angaben, welche die Befragten bei der Frage nach den *jährlichen Ausgaben pro Athlet* gemacht haben. Diese Frage konnte nur von wenigen beantwortet werden, da diese Zahlen in den meisten Verbänden nicht erfasst werden.

Das jährliche Budget für den Nachwuchsbereich weist eine sehr hohe Streuung auf und reicht von 20'000 bis 3 Millionen Schweizer Franken. Bis auf zwei Ausreisser beträgt das NW-Budget jedoch bei allen Verbänden weniger als CHF 700'000. Der Median (CHF 168'000) ist darum auch hier die aussagekräftigere Kennzahl als der Mittelwert. Im Vergleich zum Budget der Elite zeigt sich, dass das Budget für den Nachwuchs in über 75% der Fälle lediglich die Hälfte oder weniger des Elitebudgets erreicht (Abbildung 11). In vier Verbänden wird für beide Bereiche mindestens gleichviel ausgegeben, was auf eine starke Stellung der NWF innerhalb des Verbandes hinweist. Allgemein fließen jedoch nach wie vor mehr finanzielle Mittel in die Elite denn in die Nachwuchsförderung. Dies liegt wohl daran, dass die Ausgaben bei der Elite höher sind (mehr und weiter entfernte Wettkämpfe, grösserer Betreuerstab, Profistatus der Athleten, usw.), es aber aufgrund der besseren Vermarktungsmöglichkeiten auch einfacher ist, zusätzliche Gelder zu generieren.

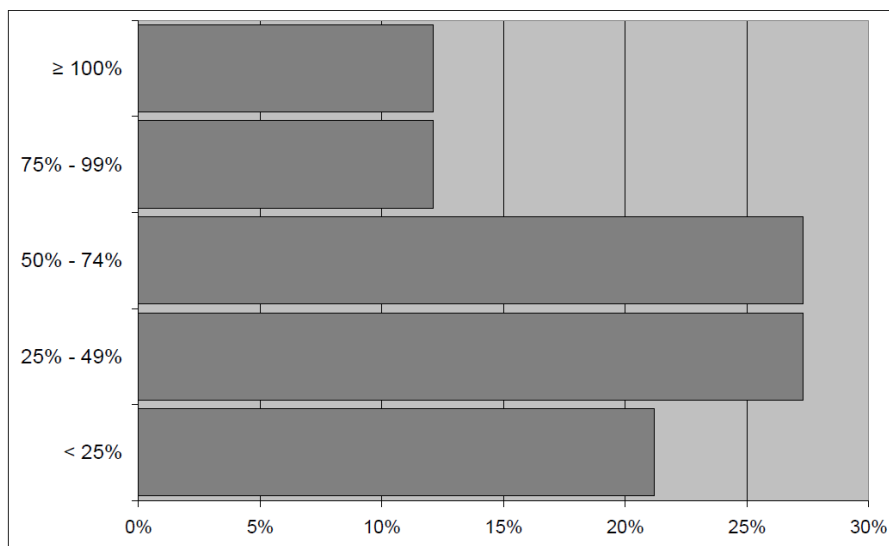


Abbildung 11: Verhältnis des Nachwuchs- zum Elitebudget (Nennungen in %)

Die Variable *Budget pro Karteninhaber* weist einen Mittelwert von CHF 8'669 sowie einen Median von CHF 4'863 auf. Drei Viertel der Verbände weisen Beträge von unter CHF 10'000 pro Karteninhaber aus. Damit werden sämtliche im Nachwuchsleistungssport anfallenden Ausgaben gedeckt, d.h. sowohl direkte Ausgaben für Wettkämpfe, Training, Betreuung oder Technik wie auch indirekte Ausgaben, welche beispielsweise auf dem Sekretariat anfallen.⁵³⁰ In Anbetracht dieser Fülle an Ausgabeposten erscheinen die erhaltenen Werte niedrig. Allerdings verteilt sich dieser Betrag auf bis zu 246 Karteninhaber (Mittelwert: 48, Median: 31). Trotzdem beklagten sich sehr viele Befragten über fehlende finanzielle Mittel in der Nachwuchsförderung. Der Zusammenhang des Budgets pro Karteninhaber mit der Einschätzung der finanziellen Situation ist jedoch nur schwach ($r = .265$; $p = .165$). Die Zufriedenheit

⁵³⁰ Zur Gliederung der Rechnungslegung nach Swiss Sport GAAP, siehe Swiss Olympic (2009c).

scheint vielmehr mit der absoluten Höhe des Nachwuchsbudgets zusammenzuhängen ($r = .372$; $p = 0.04$). Insgesamt schätzen die finanzielle Situation in der NWF über 44% als eher oder sehr unbefriedigend ein. Für knapp 20% sind die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen „gerade recht“, für knapp 30% eher befriedigend und für zwei Verbände (6.5%) sehr befriedigend (siehe Abbildung 12). Das globale Budget scheint für die Nachwuchsverantwortlichen weitaus wichtiger zu sein als das Budget pro Athlet. So haben einige Befragten im Gespräch erläutert, dass der Verband gerne mehr Athleten fördern möchte, jedoch das Geld dazu fehlt. Dies kann auch statistisch belegt werden, da Verbände mit einem hohen Budget eher der Meinung sind, dass genügend Talente gefördert werden ($r = .451$, $p = .011$).

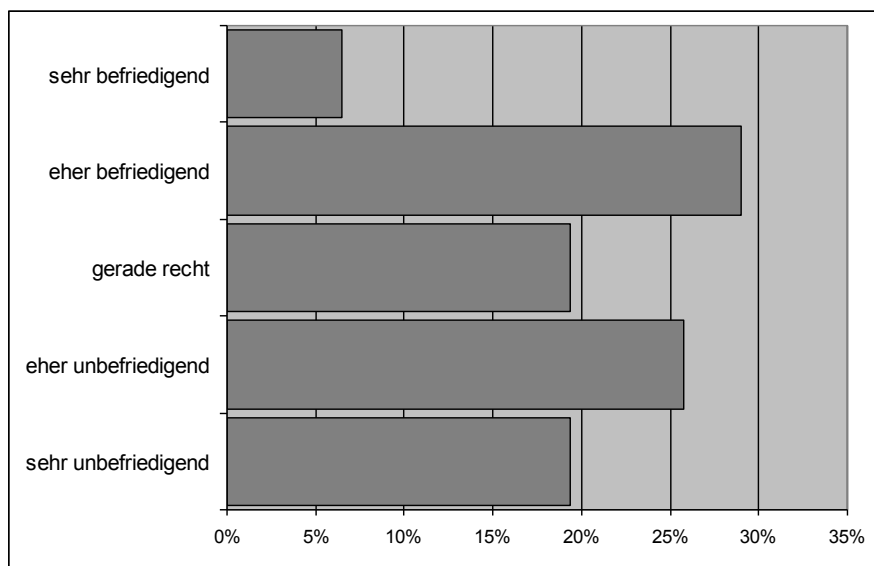


Abbildung 12: Einschätzung d. finanziellen Situation der NWF im Verband (Nennungen in %)

Aufgrund der fehlenden Ressourcen sind einige Verbände gezwungen, einschneidende Massnahmen zu ergreifen. So berichtet beispielsweise ein Verband, dass darüber diskutiert wird, ganze Junioren-Nationalmannschaften zu streichen, da die Meinung vertreten wird, dass besser wenige richtig statt viele unzureichend unterstützt werden. Ein anderer Verband investiert jeweils nach den Olympischen Spielen zum Aufbau vermehrt in den Nachwuchs, direkt vor und an der Olympiade praktisch alles in die Elite. Eine dritte beobachtete Strategie ist die Öffnung und Kommerzialisierung des nationalen Leistungszentrums, um so eigene Junioren quersubventionieren zu können.

	N	Min	q1	q2	q3	Max	MW	Sd
Jährliches Budget NW (in CHF)	33	20'000	91'000	176'792	403'000	3 Mio.	378'310	614'194
Jährliches Budget NW pro Karteninhaber (in CHF)	32	300	3'333	4'864	10'509	50'000	8'669	10'697
NW Budget pro lizenziertem Junior (in CHF)	28	6	38	90	411	3'500	420	807
Einschätzung der finanziellen Situation	31	1	2	3	4	5	3.23	1.257

Tabelle 9: Deskriptive Statistik zur Finanzierung

Die Finanzierungsstruktur konnte nicht eruiert werden. Nur wenige Nachwuchsverantwortliche gaben an, die genaue Mittelherkunft ihrer Budgets zu kennen. Die meisten erhalten lediglich einen Pauschalbetrag, welcher jedoch nicht zweckgebunden ist und über welchen folglich innerhalb ihres Verantwortungsbereichs der Nachwuchsförderung frei verfügt werden kann. Mit dem vorhandenen Datenmaterial lassen sich keine weiteren Untersuchungen anstellen und die Variable wird folglich nicht mehr weiter verfolgt.

Für die weiteren Berechnungen wird für den Bereich *Finanzierung* insbesondere die Variable *logarithmiertes NW-Budget pro Karteninhaber* verwendet, da diese den finanziellen Resourcenaufwand am besten darstellt.

7.1.1.4 Allgemeines Einstiegsalter

Das allgemeine Einstiegsalter wird mittels zwei Fragen abgedeckt. Die erste befasst sich mit dem international als optimal angesehenen Alter, welches sich am Höchstleistungsalter der Sportart orientiert. Dieses konnte der Studie Nachwuchsförderung⁵³¹ entnommen werden und wird darum als valide angesehen. Bei der zweiten Frage wird mittels einer 5er-Likert-Skala (1 = viel früher; 3 = wie üblich; 5 = viel später) geprüft, ob die Realität im jeweiligen Verband dem als optimal angesehenen Alter entspricht. Nach dem konkreten Alter des Fördereintritts wurde nicht gefragt, da angenommen wird, dass dieses relativ stark variiert und die Befragten eher im Stande sind, eine Tendenzaussage zu machen. Für die weiteren Berechnungen werden darum beide Variablen mit einbezogen, wobei die differenziert ausgewiesenen Werte für männliche und weibliche Talente jeweils zu einer gemeinsamen Variablen zusammengefasst werden (Berechnung des Mittelwerts).

	N	Min	q1	q2	q3	Max	MW	Sd
Einstiegsalter optimal	33	7.5	11.75	13.5	14.5	18	12.96	2.42
Einstiegsalter real	31	1	3	3	4	5	3.08	.78

Tabelle 10: Deskriptive Statistik zum Einstiegsalter

⁵³¹ Vgl. Swiss Olympic Talents (2003), S. 31.

Das optimale Einstiegsalter variiert zwischen 7 und 18 Jahren bei den Frauen resp. 8 und 18 Jahren bei den Männern und weist einen Median von 13 resp. 14 auf. Bei über der Hälfte der Verbände entspricht das optimale auch dem tatsächlichen Alter. Bei 27% der Frauen und 23% der Männer wird eher später und bei 10% (Frauen) resp. 13% (Männer) eher früher systematisch gefördert. Jeweils in einem Verband erfolgt der Eintritt in das Förderprogramm entweder viel früher oder viel später. Aus diesen Zahlen geht hervor, dass es in der Schweiz bis auf einige wenige Ausnahmen nicht üblich ist, die Athleten zu früh zu fördern. Den jüngsten wissenschaftlichen Erkenntnissen, welche eine zu frühe Förderung eher negativ gegenüberstehen, wird somit entsprochen.⁵³² Für die weiteren Auswertungen wird das reale Einstiegsalter nur begrenzt benutzt, da die Varianz sehr gering ist.

7.1.1.5 Zusammenfassung

Nachfolgend werden die Konstrukte des Bereichs „situative Faktoren“ noch einmal tabellarisch aufgeführt. Wie bereits erwähnt, wird das Alter der NWF nicht mehr weiter berücksichtigt, da die vorhandenen Daten nicht die notwendige Qualität aufweisen. Bei sämtlichen Indikatoren handelt es sich um Single-Item-Messungen.

Konstrukt	Indikator	Skala
Grösse	Anzahl Lizenzen (ln)	Metrisch
	Anzahl Stellenprozente	Metrisch
Finanzierung	Jährliches NW-Budget pro Karteninhaber (ln)	Metrisch
	Einschätzung der finanziellen Situation	5er-Likert
Einstiegsalter	Optimales Einstiegsalter	Metrisch

Tabelle 11: Zusammenfassung der situativen Faktoren

Die Variablen weisen untereinander fast keine signifikanten Korrelationen auf und sind daher als weitgehend unabhängig voneinander zu betrachten. Einen schwach signifikanten Zusammenhang ($p < 0.1$) besteht lediglich zwischen der *Einschätzung der finanziellen Situation* und der *Anzahl Stellenprozente* sowie dem *Einstiegsalter*. Verbände mit mehr hauptamtlich Angestellten bekunden offensichtlich weniger Mühe mit den finanziellen Ressourcen. Es kann angenommen werden, dass finanzschwache Verbände einerseits weniger Personal einstellen können, andererseits kann von personalintensiven Organisationen vermutet werden, dass diese mehr zusätzliche Ressourcen akquirieren können. Den zweiten Zusammenhang lässt sich damit erklären, dass es für ältere Athleten vermutlich mehr Möglichkeiten gibt, selber Ressourcen zu akquirieren (durch Sponsoren, Patenschaften, usw.) und darum

⁵³² Vgl. dazu Kapitel 3.3.1.

Verbände, welche die Athleten bereits in sehr jungen Jahren fördern, mehr Kosten selber übernehmen müssen.

	MW (Sd)	1	2	3	4	5
1 Anzahl lizenzierte Mitglieder	11'868 (17'854)	1				
2 Anzahl Stellenprozente absolut	1'017 (2'236)	.174	1			
3 Einschätzung d. finanz. Situation	3.23 (1.26)	.250	.321 ⁺	1		
4 NW-Budget pro Karteninhaber	8'668 (10'697)	.036	.308 ⁺	.265	1	
5 Optimales Einstiegsalter	12.68 (2.42)	-.178	-.009	.320 ⁺	.068	1
p*** < 0.001, p** < 0.01, p* < 0.05, p ⁺ < 0.1						

Tabelle 12: Korrelationen zwischen den situativen Faktoren

7.1.2 Struktur/Strategie

7.1.2.1 Zentralisierung

Das Konstrukt *Zentralisierung* wird mittels mehrerer Indikatoren gemessen. Einerseits werden die Befragten direkt befragt, wie gross der Anteil des Nationalverbandes, der Regional- und Kantonalkader, der Vereine und der Privatpersonen an der leistungsorientierten Nachwuchsförderung insgesamt ist. In einem weiteren Schritt wird mittels einer 5er-Likert-Skala nach einer Einschätzung des Anteils des Nationalverbandes hinsichtlich einzelner Teilbereiche gebeten. Die einzelnen Variablen wurden auf Basis von theoretischen Überlegungen, Erkenntnissen bisheriger Studien sowie der explorativen Vorstudie entwickelt. Es handelt sich dabei folglich nicht um eine direkte Messung wie bei der ersten Frage, sondern um ein formatives Messmodell. Dieses sollte einen möglichst hohen Anteil der Varianz der „tatsächlichen Zentralisierung“ erklären, was mit einer Regressionsanalyse mit der direkten Einschätzung des Anteils in % als abhängige und den formativen Indikatoren als unabhängige Indikatoren überprüft wird. Die Prüfgrösse des korrigierten R² ergibt dabei den Wert von 0.275, was für den vorliegenden Fall als eher niedrig eingestuft wird. Offensichtlich gibt es noch weitere Bereiche, welche dieses Konstrukt erheblich beeinflussen, jedoch nicht abgefragt wurden. Ein weiterer Erklärungsansatz könnte sein, dass die Befragten bei der direkten Befragung vor allem die relative Zentralisierung im Vergleich mit anderen Verbänden wiedergegeben haben und durch unvollständige Informationen Verzerrungen aufgetreten sind. Mit Hilfe der Regressionsanalyse konnte ebenfalls das Gewicht der einzelnen Teilbereiche auf die Perzeption des Gesamteinflusses eruiert werden. Dabei zeigt sich ein statistisch sig-

nifikanter Einfluss ($p < .1$) der Karriereplanung und dem Umfeldmanagement, der Führung von Leistungszentren sowie den Entscheidungen zum Trainingsprogramm. Ein Verband, welcher in diesen besagten Bereichen einflussreich ist, schätzt folglich auch seinen Gesamteinfluss hoch ein. Dass die Aktivitäten bei der Karriereplanung und Umfeldmanagement negativ mit der Gesamteinschätzung korrelieren, hängt vermutlich damit zusammen, dass dies noch von sehr wenigen Verbänden angeboten wird und nicht primär mit dem Zentralisierungsgrad zusammen-, sondern vielmehr davon abhängt, wie stark sich der Verband allgemein in der Nachwuchsförderung engagiert.

Untersucht man die einzelnen Indikatoren genauer, fällt auf, dass in einigen Tätigkeitsbereichen über alle Verbände hinweg gesehen ein hoher Einfluss des Nationalverbandes vorliegt. Hier kann man folglich von einer Institutionalisierung ausgehen. Es handelt sich dabei primär um die Festsetzung der Selektionskriterien (Standardabweichung: 0.242), die Beschickung an internationale Wettkämpfe (0.292), die Kaderselektion (0.442), die Ausarbeitung der Gesamtstrategie (0.529) sowie die Talentselektion (0.561). Da diese als klassische Verbandsaufgaben angesehen werden können, ist ein hoher Zentralisierungsgrad nicht überraschend.

In einem weiteren Schritt sollen die einzelnen Items weiter verdichtet werden. Dazu wird eine hierarchische Clusteranalyse (quadrierter euklidischer Abstand)⁵³³ durchgeführt, aus welcher fünf Cluster resultieren. In der letzten Spalte wird jeweils der Korrelationskoeffizient mit der direkten Messung des Zentralisierungsgrades ausgewiesen (siehe Tabelle 13). Von den fünf Cluster korreliert nur das Training signifikant mit der direkten Messung des Anteils des Nationalverbandes. Offensichtlich scheinen insbesondere die Leistungen, welche im Zusammenhang mit dem Training geleistet werden, als relevant für die Einschätzung des Zentralisierungsgrades. Aus diesem Grund wird in den weiteren Berechnungen die Zentralisierung nur noch auf diesen Aspekt begrenzt und die neue Variable *Zentralisierung der Trainingsleistungen* gebildet, welche aus dem arithmetischen Mittel der drei zugehörigen Items *Führung von Leistungszentren*, *Entscheidungen zum Trainingsprogramm* sowie *Durchführung des Trainings der Kaderathleten* gebildet wird. Diese drei korrelieren untereinander statistisch signifikant ($p < 0.02$). Die neu gebildete Variable vermag jedoch nur 21.5% der Varianz der Variable *Anteil des Nationalverbandes* zu erklären und kann damit nicht als allgemeines Mass für die Zentralisierung verwendet werden.

⁵³³ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 385 ff; Brosius (2008), S. 695 ff.

	Min	Max	MW	Sd	r
Selektion und Gesamtstrategie	4.2	5	4.8	.242	.140
Festsetzung der Selektionskriterien					
Beschickung an int. Wettkämpfe					
Kaderselektion					
Talentsselektion					
Ausarbeitung der Gesamtstrategie					
Umfeldmanagement	1.67	5	3.08	.799	.096
Karriereplanung und Umfeldmanagement					
Zusammenarbeit mit Schulen					
Unterstützungsleistungen					
Training	1.33	5	3.41	1.05	.493*
Führung von Leistungszentren					
Entscheidungen zum Trainingsprogramm					
Durchführung des Trainings der Kaderathleten					
Talentsichtung	1	5	4.18	1.10	.160
Trainer-/Funktionärsausbildung	1	5	4.15	1.23	-.059

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (zweiseitig) signifikant; n = 33.

Tabelle 13: Deskriptive Statistik zur Zentralisierung

Als weiterer Indikator für die Zentralisierung wurden die Befragten gebeten anzugeben, wie viel Prozent ihres Budgets durchschnittlich an die Regionalverbände und Vereine weitergegeben wird. Es wird angenommen, dass je höher dieser Wert ist, desto mächtiger und zentralisierter der Verband ist. Leider verfügten auch bei dieser Frage die wenigsten Verbände über die notwendigen Informationen. Die Variable wird darum nicht für die weiteren Auswertungen miteinbezogen.

7.1.2.2 Professionalisierung

Das latente Konstrukt *Professionalisierung* sollte anhand mehrerer Variablen gemessen werden, um die ganze Breite erfassen zu können. Leider waren aufgrund von fehlenden Informationen die wenigsten Befragten im Stande, Angaben zum Ausbildungsstand der Funktionäre oder zum Verberuflichungsgrad der einzelnen Berufsgruppen (Trainer, Betreuer, andere) zu machen. Erschwerend wirkt, dass der Anstellungsgrad einzelner Mitarbeiter in mehreren Verbänden nicht klar definiert ist, da oftmals ein Anstellungsverhältnis auf Mandatsbasis besteht und zwar ein Honorar ausbezahlt wird, dieses aber nicht immer dem marktüblichen Standard entspricht. Aufgrund des Mangels an weiteren Informationen kann deshalb zur Darstellung der Professionalisierung einzig der Grad an Hauptamtlichkeit der Funktionäre verwendet werden. Da damit vielmehr der Verberuflichungsgrad dargestellt wird, wird das

Konstrukt entsprechend umbenannt. Dabei zeigt sich, dass sowohl Verbände im Sample enthalten sind, bei welchen alle Funktionäre im Nachwuchsbereich auf ehrenamtlicher Basis arbeiten wie solche, bei welchen 100% der Arbeit hauptamtlich verrichtet wird. Der Mittelwert von 60% und der Median von 75% zeigen jedoch, dass die Mehrzahl der untersuchten Verbände eher verberuflicht ist. Eine totale Verberuflichung weisen 13 Verbände auf, währenddem bei lediglich vier untersuchten Organisationen ausschliesslich auf ehrenamtlicher Basis, d.h. ohne oder stark unter marktüblichem Ansatz, gearbeitet wird. Bei letzteren handelt es sich um Randsportarten und folglich um Kleinstverbände.

Betrachtet man die Entwicklung der letzten fünf Jahre, dann stellt sich heraus, dass sich der Verberuflichungsgrad bei über der Hälfte der Organisationen nicht verändert hat. Bei lediglich drei Verbänden nahm die Verberuflichung ab, während diese bei neun Organisationen gering und bei vier stark zunahm. Einen Zusammenhang mit dem jetzigen Verberuflichungsgrad oder der Anzahl Stellenprozente kann nicht festgestellt werden.

	N	Min	q1	q2	q3	Max	MW	Sd
Verhältnis Haupt-/Ehrenamt der Funktionäre in %	34	0	20	75	100	100	61.18	40
Verhältnis Haupt-/Ehrenamt der Funktionäre: Veränderung	34	1	3	3	4	5	3.38	.9

Tabelle 14: Deskriptive Statistik zur Verberuflichung

Eine weitere Variable, welche einen Indikator für die Verberuflichung darstellt, ist der Anstellungsgrad der Nachwuchsverantwortlichen.⁵³⁴ Dieser korreliert signifikant positiv ($p < .001$) mit der Variable *Grad an Hauptamtlichkeit der Funktionäre* und wird darum nicht mehr weiter in die Untersuchung miteinbezogen, da offensichtlich beide Variablen denselben Sachverhalt erklären. Je höher der Verberuflichungsgrad ist, desto eher befindet sich der Nachwuchsverantwortliche in einem Angestelltenverhältnis auf Teil- oder Vollzeitbasis.

Eine Schlüsselrolle kommt in den Verbänden der Ausbildung der Trainer zu. Diese wurde sowohl für die nationale, regionale wie auch die lokale Ebene abgefragt. Dabei handelt es sich jeweils um Perzeptionsmasse, d.h. um eine Einschätzung der Nachwuchsverantwortlichen für die jeweilige Ebene auf einer 5er-Likert-Skala (1 = Ausbildungsstand tief; 3 = mittel; 5 = hoch). Erstaunlicherweise ergibt sich keine signifikante Korrelation dieser Einschätzung mit dem Verhältnis der aktiven Trainer mit der geforderten Ausbildung auf der J+S-Förderstufe 2 und 3 mit der Anzahl Kaderathleten in der J+S-NWF, welches von Swiss Olympic im Rahmen der Konzept-Evaluation erhoben wird. Dies kann einerseits daran liegen, dass die Skala in der Konzept-Evaluation einen relativ niedrigen Abstufungsgrad aufweist und darum viele Verbände in die niedrigste Kategorie eingestuft wurden und folglich

⁵³⁴ Dieser ist aufgeteilt in die drei Gruppen: Ehrenamtlich, Teilzeit und Vollzeit.

wenig Varianz vorliegt.⁵³⁵ Die Einschätzung des Ausbildungsstandes der Trainer im Nationalverband wurde zudem möglicherweise höher bewertet, da dieser durch die Fragestellung auch relativ zu demjenigen in den Regionalverbänden und Vereinen eingeschätzt wurde. Andererseits hat sich aus den Interviews ergeben, dass die Nachwuchsverantwortlichen die Qualität der Trainer nicht nur an ihrer Ausbildung messen, sondern weiteren Aspekten wie der Erfahrung eine wichtige Rolle zukommt und diese in ein ganzheitliches Urteil fliessen. Auch wenn explizit nach dem Ausbildungsstand gefragt wurde, ist es möglich, dass die Befragten trotzdem allgemein die Qualität beurteilt haben. Bei ausländischen Trainern kommt es zudem in einigen Fällen zu Problemen mit der Anerkennung der Diplome, wodurch diese in der Statistik nicht auftauchen, grundsätzlich jedoch über eine gute Ausbildung verfügen. Da die Einschätzungen der Nachwuchsverantwortlichen zur Trainerausbildung auf Verbandsstufe zusätzlich durch einen Experten von Swiss Olympic validiert wurden, wird diese Variable für die weiteren Auswertungen verwendet.

Aus Sicht vieler Befragten ist die Trainerausbildung eher sekundär. Als viel bedeutender wird angesehen, dass die Trainer mit viel „Herzblut“ arbeiten, also persönliches Engagement zeigen, welches über die vertraglichen Vereinbarungen hinaus geht. Dieses wurde im Rahmen der Untersuchung jedoch nicht erhoben und kann folglich nicht weiter verfolgt werden.

	N	Min	Max	MW	Sd
Ausbildungsstand der Trainer ... im Verband	34	1	5	4.12	1.066
... in den Regionalverbänden	30	1	5	3.37	.964
... in den Vereinen	31	1	4	2.74	.999
Erfüllungsgrad der Traineranforderungen J+S	31	1	5	1.94	1.389
Veränderung des Ausbildungsstandes der Trainer	34	3	5	3.91	.57

Tabelle 15: Deskriptive Statistik zum Ausbildungsstand der Trainer

Erwartungsgemäss wurde der Ausbildungsstand der Trainer in den Verbänden höher eingeschätzt als in den Regionalverbänden und dieser wiederum höher als in den Vereinen. Lediglich ein einziger Verband gab an, dass der Ausbildungsstand im Nationalverband schlechter ist als auf Regionalverbands- und Vereinsstufe. Auf Nationalverbandsstufe scheint die Situation aus Sicht der Nachwuchsverantwortlichen zufriedenstellend zu sein, da immerhin 80% der Meinung waren, dass die Nationaltrainer eher hoch oder hoch ausgebildet sind. Auf Regionalstufe beträgt dieser Wert 48.6%, auf Vereinsstufe noch lediglich 25%.

⁵³⁵ Die niedrigste Stufe ist bei 50% Erfüllungsgrad angesetzt. Sehr viele Verbände befinden sich jedoch zwischen 20 und 50%. In der neuen Evaluation wurde dies durch Swiss Olympic angepasst. Vgl. Swiss Olympic (2008), Frage 4.4.

Die Einschätzung der Trainerausbildung auf Stufe Nationalverband korreliert stark positiv ($r = .601$; $p < .001$) mit derjenigen auf Stufe Regionalverband und schwach positiv mit derjenigen auf Stufe Verein ($r = .297$; $p = .107$). Die Ausbildung der Trainer auf der regionalen Stufe hängt ebenfalls stark mit denjenigen auf Vereinsstufe zusammen ($r = .416$; $p = .031$). Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass die Trainerausbildung über die Stufen hinweg gesehen korreliert.

Der Ausbildungsstand der Trainer nahm in den letzten 5 Jahren bei der Mehrheit der Verbände (23) geringfügig zu. In vier Verbänden ist dieser sogar stark gestiegen. Während in sieben Verbänden diesbezüglich keine Veränderung zu beobachten war, nahm er erfreulicherweise nirgends ab. Somit ergibt sich auch bei dieser Variable eine geringe Varianz, was die Verwendung in weiteren Auswertungen nur bedingt zulässt.

7.1.2.3 Formalisierung

Das latente Konstrukt *Formalisierung* wurde mittels eines reflektiven Messmodells gemessen. Die meisten der verwendeten Items stammen aus der Checkliste des NPO-Labels für Management Excellence.⁵³⁶ Mittels einer explorativen Faktorenanalyse konnte die Reliabilität bestätigt werden, da nur ein Faktor extrahiert wurde. Der KMO-Wert von 0.743 und der Anteil der erklärten Varianz von 55.76% sind ebenfalls zufriedenstellend. Jedoch weist das Item *NWF-Konzept vorhanden* nur eine Faktorladung von 0.345 aus und wird darum aus dem Konstrukt entfernt. Alle anderen Faktorladungen sind höher als 0.7. Auch der Wert des Cronbach's Alpha befindet sich mit 0.857 weit über dem oberen Schwellenwert. In der Folge wird das Konstrukt *Formalisierung/Standardisierung* als arithmetisches Mittel der fünf Items gebildet.

	N	Min	Max	MW	Sd
Formalisierung	34	1	5	4.06	.883
Die wesentlichen Prozesse sind dokumentiert	34	1	5	4.24	.955
...für die Betroffenen verfügbar	34	1	5	4.32	1.007
Die formalen Dokumente werden angewendet	34	1	5	3.74	1.189
...regelmässig aktualisiert und überprüft	34	1	5	4.00	1.073
Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortungen sind geregelt	34	1	5	4.00	1.279

Tabelle 16: Deskriptive Statistik zur Formalisierung

⁵³⁶ Vgl. SQS und VMI (2003).

Alle der in diesem Konstrukt enthaltenen Variablen weisen eine linksschiefe Verteilung auf. So sind beispielsweise die Prozesse lediglich bei zwei nicht sowie bei drei Organisationen nur teilweise dokumentiert. Bei den restlichen 29 Organisationen scheint dieser Aspekt der Formalisierung erfüllt zu sein. Eine ähnliche Ausgangslage ergibt sich bei den restlichen Variablen. Einzig bei der Anwendung der formalen Dokumente gaben rund ein Drittel der Befragten an, dass dies lediglich teilweise erfüllt sei. Bei je zwei Organisationen ist dies eher nicht resp. gar nicht der Fall. Offensichtlich fand auch in diesem Bereich eine Institutionalisierung statt und es scheint der Normalfall zu sein, dass die Organisationen zumindest in den wichtigen Bereichen relativ stark formalisiert sind. Diese Standardisierung fand vermutlich zu grossen Teilen auf Druck externer Institutionen statt. So erhalten die Verbände beispielsweise nur noch Gelder von Swiss Olympic, wenn diese ein Nachwuchsförderkonzept vorweisen können. Nach der Terminologie von *DiMaggio* und *Powell* (1983) handelt es sich dabei um *Zwangsisomorphismus*.⁵³⁷

7.1.2.4 Spezialisierung

Eine hohe Spezialisierung drückt sich im Verband dadurch aus, dass jede Person lediglich für einen einzigen Aufgabenbereich zuständig ist. Hoch spezialisiert ist ein Verband demnach, wenn dieser beispielsweise über einen Nachwuchsverantwortlichen, einen Leiter des Leistungszentrums, einen Ausbildungschef und einen Chef Breitensport verfügen würde. Im Gegensatz dazu liegt eine tiefe Spezialisierung vor, wenn der Nachwuchsverantwortliche in Personalunion Disziplinenchef, Trainer und Geschäftsführer ist. Die Tätigkeitsgebiete, für welche die Nachwuchsverantwortlichen zusätzlich zuständig sind, werden in der Tabelle 17 aufgeführt. Zur weiteren Berechnung wird die Variable *Spezialisierungsgrad* gebildet, welche sich aus folgenden vier Gruppen ergibt:

1. **Hoch spezialisiert** (n = 8): Der NW-Verantwortliche ist ausschliesslich als Funktionär für den Nachwuchs zuständig.
2. **Eher hoch spezialisiert** (n = 9): Der NW-Verantwortliche nimmt noch andere Tätigkeiten wahr, welche jedoch alle eng mit dem Nachwuchs verknüpft sind (z. B. NW-Trainer/in).
3. **Eher wenig spezialisiert** (n = 12): Der NW-Verantwortliche nimmt noch andere Tätigkeiten wahr, welche teilweise mit dem Nachwuchs verknüpft sind (z. B. Führung eines LZ, Chef/in Leistungssport, Ausbildung, usw.).
4. **Wenig spezialisiert** (n = 5): Der NW-Verantwortliche nimmt mehrere oder zusätzlich fachfremde Aufgaben wahr (z. B. Geschäftsführer).

⁵³⁷ Vgl. DiMaggio und Powell (1983). Siehe dazu ebenfalls Kapitel 4.3 der vorliegenden Arbeit.

Beschreibung	Anzahl Nennungen ^a
Ausschliesslich NW-Verantwortlicher	8
Trainer Nachwuchs	9
Ausbildungsverantwortlicher	5
Chef Leistungssport	4
Geschäftsführer oder Stv.	3
Führung eines Leistungszentrums	2
Chef Breitensport	2
Disziplinenchef	1
Trainer Elite	1
Webmaster	1
Technischer Direktor	1

^a Mehrfachnennungen möglich

Tabelle 17: Weitere Tätigkeitsfelder von NW-Verantwortlichen

7.1.2.5 Planung

Die Planung wird einerseits über die systematische Zielorientierung, andererseits über zusätzliche Indikatoren gemessen. Dabei wurden grösstenteils die von *Rütten et al. (2005)*⁵³⁸ entwickelte und auf ihre Validität und Reliabilität überprüfte Indikatoren verwendet. Eine explorative Faktorenanalyse ergab ebenfalls ein konsistentes Bild (kumulierte erklärte Varianz: 69.68%). Auch die Werte des Cronbach's Alpha befinden sich klar über dem oberen Schwellenwert von 0.7, wie der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist:

⁵³⁸ Vgl. Rütten, Ziemainz und Röger (2005), S. 82 ff.

Komponenten (Cronbach's Alpha) Einzelitems	Komponente	
	Ziele	Planung
Ziele ($\alpha = .916$)		
Schriftlich festgelegt	.795	
Konkret	.931	
Allen bekannt	.821	
Langfristig angelegt	.619	
Klar	.884	
Erreichbar	.778	
Systematische Planung ($\alpha = .767$)		
Kurz- und mittelfristige operative Planung		.806
Systematische Planung der Talentsuche und - auswahl		.653
Mehrfährige Finanzplanung		.776

Tabelle 18: Ergebnisse der Faktorenanalyse zur Planung⁵³⁹

Für die weiteren Berechnungen werden die zwei Faktoren verwendet, welche sich aus dem arithmetischen Mittel der einzelnen Items ergeben. Wie folgende Tabelle aufzeigt, ist die Streuung bei beiden Konstrukten sehr gering:

	N	Min	Max	MW	Sd
Ziele	34	1	4	3.44	.759
Planung	34	1	5	4.08	.976

Tabelle 19: Deskriptive Statistik zur Planung

Bei jeweils rund 90% der Verbände sind die Ziele schriftlich festgelegt, konkret, langfristig angelegt, klar und erreichbar. Allen bekannt sind diese in immerhin 82% der Organisationen. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den drei Items des Faktors *Planung*, auch wenn dabei die Streuung im Vergleich zum Faktor *Ziele* geringfügig grösser ist. Alle diese Beobachtungen können wie bereits die Formalisierung mit der Theorie der Institutionalisierung (Zwangsisomorphismus) erklärt werden. Gerade in den Bereichen der Zielformulierung und Planung sind die Vorgaben von Geldgebern relativ rigide und folglich der Einsatz dieser Instrumente weit verbreitet. Bei denjenigen wenigen Verbänden, welche diesbezüglich schwach aufgestellt sind, handelt es sich wiederum ausschliesslich um sehr kleine, ressourcenarme Organisationen. Bei diesen sind die finanziellen Beiträge von Dritten wohl so klein, dass kein

⁵³⁹ Es handelt sich um eine Hauptkomponentenanalyse mit der Rotationsmethode „Varimax mit Kaiser-Normalisierung“. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

zwingender Druck besteht, die Vorgaben umzusetzen. Zudem sind diese Verbände zu grossen Teilen ehrenamtlich und vergleichsweise rudimentär und pragmatisch geführt.

Entscheidend ist somit nicht die reine Existenz einer systematischen Planung, sondern insbesondere die Qualität der eingesetzten Managementinstrumente. Darüber können mit den vorhandenen Daten leider keine Aussagen gemacht werden. Den Ausführungen in den Interviews ist jedoch zu entnehmen, dass Instrumente auch tatsächlich angewendet werden und eine Hilfe bei der täglichen Arbeit bieten. Dies weist darauf hin, dass die Instrumente zumindest ein Mindestmass an Qualitätsanforderungen erfüllen, da diese ansonsten kaum eingesetzt würden.

Die beiden Konstrukte *Planung* und *Ziele* weisen einen starken Zusammenhang auf ($r = .668$; $p < .001$). Da bei einem Einbezug beider Konstrukte in eine Regressionsgleichung Multikollinearitätsprobleme auftreten können, wird darauf verzichtet. Aufgrund der grösseren Streuung wird darum nur das Konstrukt *Planung* weiter miteinbezogen. Dabei gilt es jedoch ebenfalls auf die geringe Varianz zu achten.

7.1.2.6 Monitoring und Controlling

Die Indikatoren zur Messung dieses formativen Konstrukts stammen grösstenteils aus dem Bogen zur Evaluation der Nachwuchskonzepte von *Swiss Olympic* (2008)⁵⁴⁰ sowie aus der Checkliste zur Erreichung des NPO-Labels.⁵⁴¹

	N	Min	Max	MW	Sd
Monitoring und Controlling	34	1	4.75	3.70	.695
Systematische Erfassung und Auswertung der ... finanziellen Kennzahlen	33	1	5	3.97	1.403
... sportlichen Kennzahlen	34	1	5	3.79	1.067
Regelmässige Überprüfung der Leistungen und Programme	33	1	5	4.30	.984
Systematische Analyse unbeabsichtigter Drop-outs	34	1	5	2.47	1.161

Tabelle 20: Deskriptive Statistik zum Monitoring und Controlling

Wie bei den Zielen und der Planung bestehen auch beim Monitoring und Controlling teilweise Vorgaben seitens *Swiss Olympic*. Darum überrascht es nicht, dass auch bei diesen Variablen in den meisten Fällen wenig Varianz vorliegt. Aus den Interviews geht jedoch hervor, dass in den Bereichen der Talentsuche und -selektion, der Finanzplanung und insbesondere

⁵⁴⁰ Vgl. *Swiss Olympic* (2008).

⁵⁴¹ Vgl. *SQS und VMI* (2003).

bei der Analyse unbeabsichtigter Drop-outs aus Sicht der Verbände noch Verbesserungspotential und Handlungsbedarf besteht. Letzteres verläuft nur bei acht der befragten Verbänden voll und bei sieben teilweise systematisch. In den restlichen 19 Organisationen werden unbeabsichtigte Drop-outs nicht weiter analysiert, sondern mehr oder weniger folgenlos zur Kenntnis genommen. Die sportlichen Kennzahlen werden dafür praktisch von allen erfasst (je 32% teilweise oder voll und ganz und 26% eher). Es wurde jedoch keine detaillierte Befragung zu einzelnen Aspekten vorgenommen, d.h. es ist nicht bekannt, ob die jeweiligen Verbände Trainingstagebücher führen, regelmässige Tests durchführen oder nur die Wettkampfdaten erfassen. Die finanziellen Kennzahlen werden von knapp zwei Dritteln eher oder voll und ganz erfasst. Bei drei Verbänden wird dies hingegen gar nicht und bei vier eher nicht gemacht. Eine regelmässige Überprüfung der Programme scheint dafür fast von allen Organisationen durchgeführt zu werden. Bei einem Verband ist dies nicht, bei sechs nur teilweise der Fall.

Aus den vier Items wird das formative Konstrukt *Monitoring/Controlling* mittels Bildung des arithmetischen Mittels erstellt. Die Streuung ist bei diesem Konstrukt ebenfalls sehr klein, was die These bestätigt, dass dieser Bereich unter den Verbänden sehr homogen und damit weitestgehend institutionalisiert ist.

Das Konstrukt *Monitoring und Controlling* weist eine sehr hohe Korrelation zu den beiden anderen Konstrukten der Steuerung aus. Sowohl mit den Zielen ($r = .644$) wie auch mit der Planung ($r = .671$) wird ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang ($p < .001$) erzielt. Um Multikollinearitätsprobleme zu vermeiden, sollten darum nicht mehrere dieser Konstrukte gleichzeitig in eine Regressionsgleichung eingefügt werden.

7.1.2.7 Anreizkompatibilität

Wie aus der Hypothesenherleitung hervorging, sollten bei den Trainern die Anreize so gestaltet werden, dass diese den langfristigen statt den kurzfristigen Erfolg ihrer Athleten fördern. Entsprechende Anreize können beispielsweise mit Auszeichnungen, der Vertragsdauer sowie dem Lohn gesetzt werden. Für die weiteren Untersuchungen wird die Stichprobe in zwei Gruppen aufgeteilt, welche die folgenden Charakteristiken aufweisen:

1. **Intrinsisch motivierend** ($n = 18$): Tendenziell langfristige Verträge, kein Unterschied in der Höhe der Entlohnung zwischen NW- und Elitetrainern.
2. **Extrinsisch motivierend** ($n = 10$): Tendenziell kurzfristige Verträge, Elitetrainer verdienen tendenziell mehr als NW-Trainer.

In den Verbänden der ersten Gruppe werden die Trainer vor allem intrinsisch motiviert. Es wird bezüglich der Höhe des Salärs keinen Unterschied zwischen Nachwuchs- und Elitetrainern gemacht und durch die Vergabe von langfristigen Verträgen wird Vertrauen signalisiert. Dies entspricht den in der Literatur als positiv angesehenen Voraussetzungen viel eher als denjenigen der zweiten Gruppe, in welcher eher kurzfristige Verträge vergeben werden und die Elitetrainer tendenziell mehr verdienen als die im Nachwuchs tätigen. Unter diesen Umständen sehen sich die Trainer eher gezwungen, kurzfristige Erfolge herbeizuführen, da damit die Chance steigt, dass einerseits der Vertrag erneuert wird oder dass er dadurch andererseits die Möglichkeit eines Aufstiegs zum Elitetrainer erhält, wo das Salär entsprechend höher ist. Zudem dürfte es für Verbände der zweiten Gruppe schwieriger sein, entsprechend gute Trainer für den Nachwuchsbereich zu verpflichten, wenn diese auch von der Elite umworben werden.

Da lediglich drei der untersuchten Verbände variable, erfolgsabhängige Lohnbestandteile und keiner Entschädigungen bei Erfolg ehemaliger Athleten auszahlen, werden diese zwei Variablen nicht in die weiteren Auswertungen genommen. Auszeichnungen werden von beiden Gruppierungen gleichermassen vorgenommen und es ist kein signifikanter Unterschied bei den Mittelwerten erkennbar. Viele Verbände unternehmen offenbar keine zusätzlichen Anstrengungen, da diese Auszeichnung bereits jährlich von der Stiftung Sporthilfe vergeben wird und darum eine eigene Auszeichnung als nicht mehr nötig erachtet wird. Bei der typischen Vertragsdauer handelt es sich um eine ordinale Skala, bei welcher ein höherer Wert eine höhere Vertragsdauer bedeutet. Bei den meisten der kurzfristigen Verträge (8 Nennungen) handelt es sich um solche auf Mandatsbasis, welche jährlich erneuert werden. Am häufigsten genannt wurden unbefristete Verträge (15 Nennungen). Zweijahres- (2) oder längere, jedoch befristete Verträge (4) bilden eher eine Ausnahme. Die letzte Variable betrifft das durchschnittliche Verhältnis des Lohnes eines Nachwuchs- zu einem Elitetrainer. Die meisten der Antworten bewegen sich im Bereich zwischen 1 und 3.5, wobei über die Hälfte eine Parität des Lohnes des Elite- zum NW-Trainer aufweisen. Der Ausreisser vom Faktor 6 kam wohl dadurch zustande, dass der Elitetrainer im Gegensatz zu den Nachwuchstrainern eine Fixanstellung hat und darum von diesen noch ein beachtlicher Teil auf freiwilliger Basis geleistet wird. Unter Berücksichtigung dieser Verzerrung (durch Ausschluss des Ausreissers) kann der Unterschied zwischen den beiden gebildeten Gruppen hinsichtlich der Variable *Verhältnis Lohnsumme NW/Elite* statistisch nachgewiesen werden (ANOVA, $p < 0.05$).

	N	Min	Max	MW	Sd
Variabler, erfolgsabhängiger Lohnbestandteil	34	1	3	1.18	.576
Entschädigung bei Erfolg ehemaliger Athleten	30	1	1	1	.000
Auszeichnung erfolgreicher Trainer	34	1	4	2.12	1.365
Typische Vertragsdauer	33	1	5	3.15	1.417
Verhältnis Lohnsumme Nachwuchs-Elite	28	1	6	1.60	1.944

Tabelle 21: Deskriptive Statistik zur Anreizkompatibilität

7.1.2.8 Kooperationen

Für die Messung der Kooperationsaktivitäten wird primär auf das Ordnungsmodell von *Fessler und Rieder* (1997)⁵⁴² zurückgegriffen, welches die sechs Differenzierungsebenen *Kooperationshäufigkeit*, *Lead*⁵⁴³, *Institutionalisierungsebene*, *Organisationsgrad*, *Programmmzugang* und *Flächendeckung* beinhaltet. Bei der Kooperationshäufigkeit wird zwischen der Leitdifferenzierung *einmalig* und *kontinuierlich* unterschieden, wobei mit letzterem eine sich regelmässig wiederholende und über einen längeren Zeitraum mit demselben Teilnehmerkreis stattfindende Aktivität gemeint ist. Beim Lead geht es vorrangig um die Frage, wer faktisch die Führung in der Kooperation inne hat (inhaltlich und organisatorisch). Der Organisationsgrad setzt sich in der ursprünglichen Studie aus mehreren Teilaspekten zusammen (Kooperationsvertrag, sportpolitischer Stellenwert, Mittelbereitstellung, Förderstruktur, Organisationsstruktur, versicherungsrechtliche Fragen, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung). Im vorliegenden Fall wird diese Variable auf die allgemeine Einschätzung reduziert, ob die Kooperation ausgereift, formalisiert und etabliert oder noch jung und relativ unstrukturiert ist. Die letzte Variable, welche den Grad der Kooperation darstellt, ist die Flächendeckung mit den beiden Ausprägungen *punktuell* und *flächendeckend*. Nicht erhoben wurden die Indikatoren *Institutionalisierungsebene* und *Programmmzugang*, da diese für die vorliegende Untersuchung nicht relevant sind. Da der Einfluss von Swiss Olympic durch die Label-Vergabe an die Sportschulen gross ist, wurde dafür deren Einfluss zusätzlich abgefragt.

Die entsprechenden Indikatoren werden jeweils für die Kooperationspartner Schule, Vereine, andere Sportarten, Wissenschaft und falls vorhanden, Liga erhoben und zu einer Variable *Kooperationsintensität* verdichtet (arithmetisches Mittel). Unter einer hohen Kooperationsintensität wird folglich eine häufige Zusammenarbeit, welche gut etabliert ist und flächendeckend stattfindet, verstanden. Diese drei Indikatoren weisen untereinander für alle Kooperationspartner hohe Korrelationen auf ($p < .05$). In einer explorativen Faktoranalyse werden sie

⁵⁴² Vgl. Fessler und Rieder (1997), S. 41 ff.

⁵⁴³ Diese Variable heisst in der ursprünglichen Untersuchung „Kooperationsintensität“. Um eine Verwechslung mit dem in der vorliegenden Untersuchung verwendeten, gleichnamigen Konstrukt auszuschliessen, wurde sie in „Lead“ umbenannt.

zudem als ein Faktor erkannt, bei welchen die Faktorladungen jeweils über 0.65 liegen und die erklärte Varianz mindestens 65% beträgt. Die Konstrukte weisen zudem überall Werte des Cronbach's Alpha aus, welche über dem geforderten Schwellenwert von 0.7 liegen. Teilweise umfasst die Kooperationsintensität auch nur zwei Indikatoren, da die Erfassung der Flächendeckung nicht überall sinnvoll erscheint (es existiert beispielsweise pro Sportart nur ein Sportverband). Die folgende Tabelle zeigt die deskriptive Statistiken für die Kooperationsintensitäten und den jeweiligen Indikatoren. Für die weiteren Berechnungen werden nur noch die verdichteten Variablen verwendet.

	N	Min	Max	MW	Sd
Kooperationsintensität Schulen ($\alpha = .777$)	34	1	4.7	2.47	1.249
Kooperationshäufigkeit	34	1	5	2.62	1.436
Organisationsgrad	25	1	5	3.16	1.248
Flächendeckung	25	1	5	2.56	1.356
Kooperationsintensität Vereine ($\alpha = .846$)	34	1	5	3.04	1.367
Kooperationshäufigkeit	34	1	5	3.41	1.459
Organisationsgrad	28	1	5	3.46	1.319
Flächendeckung	28	1	5	2.96	1.478
Kooperationsintensität Verbände ($\alpha = .753$)	31	1	4	1.73	.998
Kooperationshäufigkeit	31	1	4	1.90	1.106
Organisationsgrad	14	1	5	2.36	1.393
Kooperationsintensität Wissenschaft ($\alpha = .848$)	32	1	4.5	2.56	1.249
Kooperationshäufigkeit	32	1	5	2.52	1.228
Organisationsgrad	23	1	5	3.09	1.345

Tabelle 22: Deskriptive Statistik zur Kooperationsintensität

Erwartungsgemäss wird am intensivsten mit den Vereinen kooperiert, welche Mitglieder der jeweiligen Nationalverbände darstellen. Auffallend ist, dass je vier Verbände in der Stichprobe gar keinen oder nur seltenen Kontakt mit den Vereinen pflegen. Weniger intensiv, aber trotzdem noch ziemlich häufig wird mit den Schulen kooperiert. Hierzu gaben jedoch auch etliche Verbände an, dass gar keine Beziehungen zu Bildungsinstitutionen gepflegt werden (26.5% nie, 32.4% selten). Als Grund dafür wurde einerseits genannt, dass die Koordination entweder direkt von den Vereinen, Regionalverbänden, Kantonen oder anderen Institutionen übernommen wird. Andererseits ist die Zusammenarbeit mit Schulen in einigen Verbänden per se kein Thema, weil diese beispielsweise als Randsportarten keinen oder nur einen sehr beschränkten Zugang zu Sportklassen haben oder ihre Athleten erst in einem Alter in die verbandliche Förderung eintreten, in welchem diese die obligatorische Schulzeit bereits absolviert haben. Oftmals wird der Kontakt zu den Schulen auch den Athleten überlassen und

die Unterstützung wird nur angeboten, wenn diese explizit verlangt wird. Mit anderen Sportverbänden arbeiten die wenigsten systematisch zusammen. Der Austausch findet vielmehr über bilaterale Kontakte, insbesondere zwischen den Trainern, statt. Ähnlich verläuft die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, wo laut den Befragten Projekte ebenfalls mehrheitlich über persönliche Kontakte verlaufen. Viele Verbände äusseren den Wunsch einer vermehrten Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, was jedoch hauptsächlich an fehlenden finanziellen Ressourcen scheitert. Zudem beschränken sich die meisten Kooperationen mit der Wissenschaft auf Projekte, welche primär die Elite und nicht direkt den Nachwuchs betreffen. Die Zusammenarbeit mit der Liga ist für die wenigsten Verbände relevant, da eine solche lediglich für einige Mannschaftssportarten besteht. Auffallend viele von diesen geben jedoch an, dass sich die Zusammenarbeit oftmals als schwierig erweist.

Statistisch signifikante Zusammenhänge gibt es lediglich zwischen der Kooperationsintensität mit den Vereinen und mit anderen Verbänden ($r = .401$; $p = .025$). Verbände scheinen Kooperationen somit nicht generell als strategisches Instrument einzusetzen, sondern gehen diese bei Bedarf gezielt mit den für sie wichtigen Partnern ein. Durch die geringe Grösse der Schweiz ist das Netz an in der Nachwuchsförderung beteiligten Personen übersichtlich, was dazu führt, dass die Zusammenarbeit nach wie vor mehrheitlich bilateral und über persönliche Beziehungen verläuft.

Die Variablen *Lead* und *Involvierung Swiss Olympic* werden eigenständig behandelt, da diese sowohl inhaltlich wie auch empirisch nicht eindeutig dem Konstrukt *Kooperationsintensität* zugeordnet werden können. Während bei den Kooperationen mit Schulen, anderen Verbänden und der Wissenschaft keine eindeutige Federführung durch eine Partie ausgemacht werden kann, liegt der Lead bei der Zusammenarbeit mit Vereinen tendenziell eher beim Verband. Swiss Olympic scheint allgemein eher wenig involviert zu sein. Möglicherweise liegt jedoch eine Wahrnehmungsverzerrung vor, in dem die Verbände zwar keinen direkten Kontakt zum Dachverband unterhalten, jedoch trotzdem von Massnahmen wie der Labelvergabe an Schulen profitieren. Nur wird dies nicht als direkte Involvierung betrachtet.

Wenn eine intensive Kooperation mit Schulen unterhalten wird, ist der Lead tendenziell bei der Schule und nicht beim Verband ($r = .511$; $p = .009$). Zudem wird in diesen Fällen auch vermehrt Swiss Olympic involviert ($r = .377$; $p = .063$). Die Korrelation zwischen der Intensität und dem Lead ist bei den restlichen Kooperationen nicht signifikant. Ein solcher kann bei den wissenschaftlichen Kooperationen auch nicht mit der Involvierung von Swiss Olympic beobachtet werden. Der Hauptgrund dafür liegt wohl darin, dass die Verbände diesbezüglich

stärker mit dem BASPO in Magglingen oder anderen wissenschaftlichen Partnern zusammenarbeiten als mit dem Dachverband.

	N	Min	Max	MW	Sd
Lead in Zusammenarbeit mit					
... Schulen	25	1	5	3.32	1.108
... Vereinen	28	2	5	4.18	.983
... anderen Verbänden	14	1	4	2.79	1.015
... der Wissenschaft	22	1	5	3.45	.963
Involvierung von Swiss Olympic in Zusammenarbeit mit					
... Schulen	25	1	5	2.36	1.254
... der Wissenschaft	14	1	5	2.29	1.383

Tabelle 23: Deskriptive Statistik zum Lead und zur Involvierung von Swiss Olympic in Kooperationen

7.1.2.9 Kadergestaltung

Aus der Literatur ging hervor, dass der Quereinstieg in die Kader möglich sein, der Verband eine Kaderstruktur im Sinne einer leistungsorientierten Pyramide haben, sowie um einen stringenten, durchgängigen Athletenweg bemüht sein sollte.⁵⁴⁴ Weiter sollten nicht nur die aktuell besten, sondern sofern bekannt, die geeignetsten gefördert werden. Sind letztere nicht bekannt, sollten zumindest möglichst viele gefördert werden. Diese Aspekte wurden mittels fünf Indikatoren abgefragt, welche den formativen Faktor *optimale Kadergestaltung* bilden. Die zwei Items *möglichst viele fördern* und *nur die besten fördern* werden jedoch in einem ersten Schritt zu einer Variable zusammengefasst, in dem zuerst die zweite Variable umcodiert (positiv zu negativ) und anschliessend das arithmetische Mittel gebildet wird. Aus dem arithmetischen Mittel dieser vier verbleibenden Indikatoren wird in einem zweiten Schritt das Konstrukt *optimale Kadergestaltung* berechnet.

	N	Min	Max	MW	Sd
Optimale Kadergestaltung	34	2.25	4.38	3.53	.498
Der Quereinstieg kommt regelmässig vor	33	1	5	3.24	1.300
Es sollen möglichst <i>vielen</i> Talente gefördert werden	33	2	5	3.24	.936
... die <i>besten</i> Talente gefördert werden	33	2	5	3.67	1.109
Es existiert eine leistungsorientierte Pyramide	34	1	5	3.79	1.274
Der Verband ist um einen stringenten Athletenweg bemüht	34	2	5	4.26	.931

Tabelle 24: Deskriptive Statistik zur Kadergestaltung

⁵⁴⁴ Vgl. dazu Kapitel 3.3.2.

In knapp der Hälfte der Verbände ist der Quereinstieg möglich und kommt auch regelmässig vor. In 40% ist dies nicht oder nur in Ausnahmefällen möglich. Als Gründe gaben die meisten Nachwuchsverantwortlichen an, dass in ihrer Sportart schon relativ früh spezialisiert werden muss und darum die Chancen eines Quereinsteigers, einmal erfolgreich in der Elite bestehen zu können, verschwindend klein sei. Die Möglichkeit würde zwar theoretisch fast überall bestehen, nur käme der Quereinstieg praktisch nie vor. Ebenfalls eine Entscheidung müssen die Verbände bezüglich der Frage, ob diese möglichst viele oder möglichst die besten Athleten fördern, treffen. Rund ein Drittel fördert dabei wenige und möglichst die besten Athleten. Rund 45% legen sich nicht klar fest und betreiben mittelgrosse Kader, wobei nicht nur die momentan allerbesten, sondern auch weitere Athleten gefördert werden. Die restlichen 18% fördern sehr viele Athleten und nehmen damit in Kauf, dass auch solche gefördert werden, welche nicht zu den High Potentials gezählt werden. Dafür wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, Talente zu entdecken, welche ihr Potential erst relativ spät richtig abzurufen vermögen. In einigen Verbänden werden sogar bewusst Athleten selektioniert, welche eigentlich über zu wenig Talent verfügen. Um aber einen geregelten Trainingsablauf gestalten oder in Mannschaftssportarten eine Mannschaft für Wettkämpfe stellen zu können, müssen die Kader mit Athleten „aufgefüllt“ werden, welche ansonsten nicht selektioniert würden. Unter diesen Bedingungen ist es ebenfalls schwierig, Kader im Sinne einer leistungsorientierten Pyramide zu führen, da die dazu benötigte breite Basis gar nicht existiert.

Allgemein scheint bezüglich der Kadergestaltung noch Verbesserungspotential vorhanden zu sein, wie der Mittelwert von 3.52 aufzeigt. Es fällt zwar kein Verband ab, eine Erfüllung aller Kriterien liegt aber ebenfalls nirgends vor. Die sehr niedrige Standardabweichung von knapp 0.5 (bei einer 5er Skala) weist darauf hin, dass sich die Verbände hinsichtlich der Kadergestaltung sehr homogen zeigen. Einerseits fand vermutlich auch hier eine Institutionalisierung statt, andererseits fokussieren sich die Verbände offensichtlich auf einen Teilbereich und vernachlässigen so einen anderen. Im Endeffekt wird jedoch überall ein ähnlicher Mittelwert erreicht. Aus diesem Grund soll in den weiteren Analysen ebenfalls darauf geachtet werden, ob einzelne Teilaspekte der Kadergestaltung zu unterschiedlichen Resultaten führen.

Die Variablen *Quereinstieg* sowie *stringenter Athletenweg* korrelieren negativ miteinander ($p = .02$). Dies lässt sich aufgrund der inhaltlichen Gegensätzlichkeit nachvollziehen. In der Tat sollten diese zwei Strategien jedoch nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern gemeinsam realisierbar sein. Konkret heisst dies, dass zwar versucht wird, möglichst einen stringenten Athletenweg zu erreichen, gleichzeitig aber jederzeit die Möglichkeit eines Quereinstiegs besteht, sofern die notwendigen Voraussetzungen gegeben sind. Aus diesem Grund wurden beide Variablen mit in den Index genommen. Die restlichen Indikatoren weisen untereinander keine statistisch signifikanten Korrelationen auf.

7.1.2.10 Leistungszentren

Die Befragten wurden sowohl zur allgemeinen Bedeutung von Leistungszentren im Verband wie auch zur Führung von eigenen und der Unterstützung regionaler LZ befragt (jeweils 5er-Likert-Skala). Diejenigen Verbände, welche Leistungszentren als wichtig erachten, führen auch viel eher solche oder unterstützen zumindest die Regionalverbände bei der Führung dieser ($r = .642$ resp. $r = .555$, beide $p < .001$). Dagegen ist nicht zu beobachten, dass sich die Verbände zwischen der Führung eines eigenen und der Auslagerung an die Regionalverbände entscheiden müssten. In insgesamt elf Fällen wird nämlich beides gemacht, wie folgende Tabelle aufzeigt:

		Führung eigener LZ	
		Ja	Nein
Unterstützung regionaler LZ	Ja	11	2
	Nein	8	12

Tabelle 25: Führung eigener oder Unterstützung regionaler Leistungszentren

Für die weiteren Berechnungen werden zwei dichotome Variablen gebildet, wobei der Wert 1 die Führung eines eigenen resp. die Unterstützung eines regionalen LZ und der Wert 0 keine Führung resp. Unterstützung bedeutet.

Zusätzlich wurden die Befragten um eine Einschätzung zur Qualität und Quantität der Leistungszentren gebeten. Zwei Drittel empfinden die Qualität in den Leistungszentren oder Stützpunkten gut oder sogar sehr gut. 13% schätzen diese als eher oder stark ungenügend und ein Fünftel als mittelmässig ein. Die Quantität erachtet je ein Drittel als ungenügend, mittelmässig oder zufriedenstellend. Um einen Vergleich mit den von Swiss Olympic erfassten Daten zu ermöglichen, werden die beiden Variablen zu einer Variable *Zufriedenheit mit den LZ* verdichtet. Dabei zeigt sich, dass lediglich drei Verbände die Situation der Leistungszentren oder der Stützpunkte als ungenügend beurteilen. Rund 56% schätzen diese als mittelmässig ein, während für ein Drittel mehr oder weniger alles wunschgemäss verläuft.

	N	Min	Max	MW	Sd
Zufriedenheit mit den LZ	21	1.5	5	3.40	.785
Quantität der LZ	21	2	5	3.19	1.078
Qualität der LZ	21	1	5	3.70	1.031

Tabelle 26: Deskriptive Statistik zur Zufriedenheit mit den Leistungszentren

Ob ein Verband selber Leistungszentren führt oder solche unterstützt, scheint keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der Qualität und der Quantität zu haben.

7.1.2.11 Zusammenfassung

Die in diesem Kapitel behandelten Bereiche sind zentral für das Modell, da es sich um Bereiche handelt, bei welchen der Verband über direkte Eingriffsmöglichkeiten verfügt. Die meisten der Konstrukte sollten möglichst mit mehreren Items gemessen, was aber schliesslich nicht überall erreicht werden konnte. Einige der Konstrukte wie die Zentralisierung mussten zudem auf wenige zentrale Aspekte reduziert werden, da die restlichen Bereiche entweder stark institutionalisiert sind und folglich keine Varianz aufweisen oder weil die Befragten aufgrund von fehlenden Informationen keine Auskunft geben konnten. Nachfolgend sind nochmals alle für die weiteren Berechnungen relevanten Konstrukte aufgeführt:

Konstrukt	Indikator	Skala	Messung
Zentralisierung	Zentralisierungsgrad Training	5er-Likert	Multi-Item
Professionalisierung	Verberuflichungsgrad der Funktionäre	Metrisch	Multi-Item
	Ausbildungsstand der Trainer	5er-Likert	Single-Item
Formalisierung	Formalisierungsgrad	5er-Likert	Multi-Item
Spezialisierung	Spezialisierungsgrad	Ordinal	Single-Item
Planung	Grad der Planungstätigkeit	5er-Likert	Multi-Item
Monitoring/Controlling	Grad der Monitoring/Controllingtätigkeit	5er-Likert	Multi-Item
Anreizkompatibilität	Intrinsische/extrinsische Anreizgestaltung	Dichotom	Multi-Item
Kooperationen	Kooperationsintensität	5er-Likert	Multi-Item
	Lead	5er-Likert	Single-Item
	Involvierung Swiss Olympic	5er-Likert	Single-Item
Kadergestaltung	Optimale Kadergestaltung	5er-Likert	Multi-Item
Leistungszentren	Führung eigener LZ	Dichotom	Single-Item
	Unterstützung regionaler LZ	Dichotom	Single-Item
	Zufriedenheit mit den LZ	5er-Likert	Multi-Item

Tabelle 27: Zusammenfassung der Konstrukte des Bereichs Strategie/Struktur

Die Konstrukte sind nicht unabhängig voneinander, sondern weisen untereinander teilweise hohe Korrelationen auf. Auf einige Zusammenhänge innerhalb der Konstrukte wurde bereits während der Herleitung eingegangen, die restlichen sollen nachfolgend kurz erläutert werden. Eine Übersicht zu den Korrelationen liefert Tabelle 28. Die Konstrukte mit dichotomer Skalierung werden nicht aufgeführt, da eine Korrelationsberechnung bei diesen nicht möglich

ist. Die Resultate der alternativ durchgeführten Mittelwertsvergleiche werden in diesem Kapitel erläutert.

Verbände, welche systematisch Steuerungsinstrumente (Planung und Monitoring/Controlling) einsetzen, weisen tendenziell einen höheren Verberuflichungs- und Formalisierungsgrad auf. Vermutlich hängt dies damit zusammen, dass hauptberufliche Angestellte mehr Zeit für die Implementierung und den Einsatz dieser aufwenden können. Es kann zudem vermutet werden, dass ausgereifere Instrumente eingesetzt werden, da Hauptamtliche tendenziell über ein höheres Fachwissen verfügen als Laien. Schliesslich besteht in Verbänden mit einem hohen Verberuflichungsgrad oftmals ein höherer Steuerungsbedarf, da diese tendenziell grösser sind als Verbände mit vorwiegend ehrenamtlichen Funktionären. Da es sich oftmals um komplexe und wiederkehrende Prozesse handelt, werden diese auch schriftlich fixiert, was den Zusammenhang mit dem Formalisierungsgrad erklärt. Wie bereits im Kapitel 7.1.2.6 erläutert, weisen die Konstrukte innerhalb der Steuerung untereinander ebenfalls sehr hohe Korrelationen auf.

Verbände, welche bewusst planen, scheinen ebenfalls häufiger und strukturierter mit Schulen und teilweise mit der Wissenschaft zu kooperieren. Die Richtung dieses Zusammenhangs kann jedoch nicht abschliessend geklärt werden. So ist einerseits denkbar, dass die verstärkte Zusammenarbeit mit der Schule eine detailliertere Planung erfordert, andererseits kann ein vermehrter Einsatz von Steuerungsinstrumenten auch dazu führen, dass die Wichtigkeit der Schule erkannt und folglich die Zusammenarbeit verstärkt wird. Keinen Einfluss auf die Kooperationsintensität mit anderen Organisationen weisen erstaunlicherweise die organisatorischen Aspekte *Zentralisierung*, *Verberuflichung*, *Formalisierung* und *Spezialisierung* auf. So erfolgt in einem dezentralisierten im Vergleich zu einem zentralisierten Verband beispielsweise keine verstärkte Zusammenarbeit mit den Vereinen. Auch die Verberuflichung scheint keinen Einfluss darauf zu haben, wie stark mit anderen Institutionen kooperiert wird.

Positive Korrelationen bestehen zwischen dem Einsatz von Planungsinstrumenten und der optimalen Kadergestaltung. Möglicherweise findet durch eine vermehrte Planung eine Sensibilisierung für sorgfältig ausgearbeitete Kader statt. Den damit ebenfalls einhergehenden erhöhten Formalisierungsgrad kann dadurch erklärt werden, dass formalisierte Verbände die Selektionskriterien für die Kader, den Aufbau der Kader, usw. schriftlich fixieren und so einheitlichere, aber womöglich auch reflektiertere Rahmenbedingungen geschaffen haben.

Die Qualität und Quantität der Leistungszentren hängt offensichtlich stark mit der Verberuflichung, der Formalisierung sowie dem Einsatz von Monitoring-/Controlling-Instrumenten zu-

sammen. Dies erscheint insofern plausibel, als dass hauptamtlich angestellte Funktionäre in der Regel über mehr Zeit und Fachwissen verfügen und so die Qualität allgemein erhöhen. Die Leistungszentren können dadurch besser überwacht und allenfalls verbessert werden, insbesondere wenn formale Richtlinien bestehen. Ebenfalls signifikant ist der Zusammenhang der Qualität und Quantität von LZ mit der Kooperation mit Schulen. Da die Sportklassen oftmals einen integrierten Bestandteil der Stützpunkte darstellen, konnte dies durchaus erwartet werden.

Bei den nominal skalierten Daten wurde ein Mittelwertsvergleich⁵⁴⁵ durchgeführt, um zu untersuchen, ob sich die verschiedenen Gruppen hinsichtlich der anderen Konstrukte signifikant unterscheiden. Da die Daten der Stichprobe nicht normalverteilt sind, sind die Voraussetzungen für die Durchführung von Standardtest (t-Test, ANOVA) nicht erfüllt. Darum wird auf nicht-parametrische Tests zurückgegriffen und ein Mann-Whitney-Test mit unabhängigen Stichproben angewendet.⁵⁴⁶ Dabei können keine Unterschiede auf dem 95%-Signifikanzniveau in den Mittelwerten zwischen den beiden Gruppen *intrinsisch* und *extrinsisch motiviert* festgestellt werden.

Diejenigen Verbände, welche eigene Leistungszentren führen, weisen einen höheren Zentralisierungsgrad im Training auf ($p < .001$). Dies konnte so erwartet werden, da das zentralisierte Training einer der Hauptgründe dafür ist, überhaupt Leistungszentren zu führen.

Einen positiven Einfluss der Zentralisierung kann überraschenderweise ebenfalls auf die Unterstützung regionaler Leistungszentren beobachtet werden ($p = .040$). Ein möglicher Erklärungsansatz dafür ist, dass die meisten Verbände, welche regionale LZ unterstützen, ebenfalls selber solche führen und sich folglich als eher zentralistisch strukturiert sehen. Ein weiterer möglicher Effekt ist, dass die Nationalverbände durch ihre (finanzielle) Unterstützung einen erheblichen Einfluss auf diese regionalen LZ ausüben können. Ähnlich kann der Einfluss der Verberuflichung ($p = .068$) erklärt werden: Je mehr hauptamtliche Mitarbeiter engagiert sind, desto eher können regionale Leistungszentren aktiv unterstützt und betreut werden. Dasselbe gilt für den Zusammenhang der Planung ($p = .036$) und des Monitoring/Controlling ($p = .027$) mit dem Support regionaler Stützpunkte. Denn wenn schon unterstützt wird, muss dies auch geplant sowie regelmässig überprüft werden. Die Kausalität kann jedoch auch umgekehrt sein, in dem durch die Planung und Überarbeitung der eigenen Konzepte die Einsicht gewonnen wird, dass regionale Zentren vermehrt unterstützt werden müssen. Ein weiterer signifikanten Zusammenhang besteht zwischen dem Support regionaler

⁵⁴⁵ Mit Hilfe dieses Verfahrens sollen Zusammenhänge zwischen den betrachteten Variablen und den die einzelnen Gruppen definierenden Merkmalen erkannt werden. Vgl. dazu beispielsweise Bühl und Zöfel (2005), S. 279 ff oder Brosius (2008), S. 451 ff.

⁵⁴⁶ Vgl. Bühl und Zöfel (2005), S. 293 ff. Ausgewiesen wird jeweils die asymptotische Signifikanz.

Leistungszentren und der optimalen Kaderngestaltung ($p = .016$), was ebenfalls als Resultat eines ganzheitlichen Ansatzes interpretiert werden kann, welchen diese Verbände verfolgen.

	MW (Sd)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Zentralisierung des Trainings	1.33 (1.05)	1												
2 Verberuflichung	.60 (.41)	-.031	1											
3 Trainerausbildung im Verband	4.12 (1.07)	-.228	.074	1										
4 Formalisierung	4.06 (.88)	.273	.243	.076	1									
5 Spezialisierung	2.59 (1.02)	-.092	-.195	-.261	-.228	1								
6 Planung	4.08 (0.98)	-.033	.424*	.437**	.427*	-.198	1							
7 Monitoring und Controlling	3.70 (.70)	.340*	.379*	.245	.672**	-.314*	.671**	1						
8 Kooperation mit Schulen	2.47 (1.25)	-.045	.278	.169	.100	.021	.471**	.339*	1					
9 Kooperation mit Vereinen	3.04 (1.37)	.191	-.082	.218	.590	-.017	.116	-.041	.120	1				
10 Kooperation mit Verbänden	1.73 (1.00)	.094	.149	-.042	.428	.317*	-.242	-.174	-.057	.401*	1			
11 Kooperation mit der Wissenschaft	2.56 (1.25)	-.202	.283	.006	.356	.272	.214	.326*	.282	.255	.255	1		
12 Optimale Kaderngestaltung	3.53 (.50)	.343*	.120	.165	.461**	-.132	.323	.588***	.240	-.064	-.064	.281	1	
13 Zufriedenheit mit den LZ	3.37 (.81)	.149	.512**	-.033	.435*	.120	.132	.416*	.330*	.249	.249	.232	.044	1
p*** < 0.001, p** < 0.01, p* < 0.05, p+ < 0.1														

Tabelle 28: Korrelationen zwischen den Konstrukten des Bereichs Strategie/Struktur

7.1.3 Implementierung

7.1.3.1 Talentsichtung und -selektion

Zur Messung der Qualität des Sichtungs- und Selektionsprozesses wurden einzelne Aspekte abgefragt, deren Erfüllung als besonders wichtig und erfolgversprechend angesehen werden.⁵⁴⁷ Anhand dieser sollen die geeignetsten Athleten identifiziert und der sogenannte „relative age effect“ möglichst vermieden werden.⁵⁴⁸ Dieser besteht darin, dass kurz nach dem Stichtag geborene Athleten überproportional häufig in den Kadern vertreten sind, da diese in der Wachstumsphase über signifikant besser ausgebildete Fertigkeiten oder körperliche Merkmale verfügen, also einen natürlichen Entwicklungsvorsprung haben. Dadurch erzielen diese zwar die vergleichsweise besseren Resultate, weisen jedoch hinsichtlich des Potentials und den Entwicklungsmöglichkeiten im Vergleich zu den „wahren Talenten“ Defizite aus. Durch die Anwendung breit abgestützter Selektionskriterien kann diesem Effekt zumindest teilweise entgegengewirkt werden.

Um dem Time-lag entgegen zu treten, wurden die Befragten gebeten, die Fragen aus der Sichtweise der letzten fünf bis zehn Jahre zu beantworten. Durch das von Swiss Olympic neu eingeführte Talenteinschätzungstool PISTE (Prognostische Integrative Systematische Trainer Einschätzung)⁵⁴⁹, welches verschiedene Leistungstests umfasst und unter anderem auch das relative Alter sowie das Umfeld des Athleten berücksichtigt, soll die Talentsichtung und -selektion für alle Verbände standardisiert werden. Zum jetzigen Zeitpunkt ist das Tool jedoch noch nicht in allen Organisationen im Einsatz und durch die verzögerte Wirkung von Sichtungs- und Selektionsmassnahmen auf den Erfolg muss dieses Instrument für die vorliegende Studie vernachlässigt werden. Die Befragten wurden darum gebeten, die Fragen aus der Sichtweise der letzten fünf bis zehn Jahre zu beantworten.

Mittels einer explorativen Faktorenanalyse können aus der Indikatorenbattery zwei Faktoren identifiziert werden. Der erste Faktor beinhaltet Items, welche dadurch gekennzeichnet sind, dass bei der Talentselektion vielfältige und wissenschaftlich fundierte Kriterien verwendet werden (vgl. Tabelle 29). Die einzelnen Faktorenwerte sind jeweils über 0.6, der Anteil der erklärten Varianz beträgt 67%, der KMO-Wert 0.644 und das Cronbach's Alpha 0.819. Die einzelnen Items werden durch die Bildung des arithmetischen Mittels zum Konstrukt *Entwicklungsstand der Selektionskriterien* zusammengefasst. Der zweite extrahierte Faktor enthält zwei Items, welche die Transparenz und Einheitlichkeit der Kriterien beinhaltet. Diese zwei korrelieren statistisch signifikant miteinander ($r = .396$; $p = .025$) und weisen einen Wert des

⁵⁴⁷ Die verschiedenen Indikatoren stammen grösstenteils von Rütten, Ziemainz und Röger (2005), Swiss Olympic (2008) und aus den Expertengesprächen.

⁵⁴⁸ Einen guten Überblick dazu bieten beispielsweise Baker, Schorer und Cobley (2010).

⁵⁴⁹ Vgl. Swiss Olympic (2011).

Cronbach's Alpha von 0.523 auf. Dieser liegt zwar unter dem geforderten Schwellenwert von 0.6, wird jedoch aufgrund der inhaltlichen Ähnlichkeit trotzdem als ein Faktor *Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien* betrachtet.

Weiter schätzten die Befragten ein, ob es ihnen gelingt, die geeignetsten statt die momentan besten zu selektionieren und wie hoch die Rolle des Zufalls bei der Entdeckung eines Talents ist. Bei diesen beiden Variablen handelt es sich eher um Ergebnis- denn um Einflussvariablen.

	N	Min	Max	MW	Sd
Entwicklungsstand der Talentsélection ($\alpha = .819$)	34	1.17	4.92	3.41	1.019
Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse	34	1	5	3.12	1.409
Talentsichtung baut auf vielfältigen Kriterien auf	34	1	5	3.65	1.390
Entwicklung spezieller Instrumente für die Selektion	34	1	5	2.92	1.031
Breite Abstützung der Aufnahmekriterien in die Kader	34	1	5	3.97	1.193
Transparenz u. Einheitlichkeit der Kriterien ($\alpha = .523$)	34	2	5	4.22	.818
Aufnahmekriterien sind transparent	34	2	5	4.5	.749
Aufnahmekriterien in reg. Kader sind einheitlich	34	1	5	3.97	1.231
Selektion der geeignetsten	34	2	5	3.91	1.026
Sichtung und Selektion sind eher zufällig	34	1	5	2.06	1.099

Tabelle 29: Deskriptive Statistik zur Talentsélection

Wissenschaftliche Erkenntnisse werden von zwölf Verbänden berücksichtigt, bei derselben Anzahl ist dies nicht und bei zehn Verbänden teilweise der Fall. Die Mehrheit wendet hingegen vielfältige Kriterien bei der Talentsichtung und der Kaderselektion an und beschränkt sich nicht ausschliesslich auf Wettkampfergebnisse. Diese sind zudem laut Einschätzung der Nachwuchsverantwortlichen ebenfalls hinreichend transparent. Während für den lokalen Bereich die wenigsten spezielle Instrumente entwickelt haben (15%), wird dies für den regionalen Bereich noch eher gemacht (35%). Zumindest scheinen auf dieser Stufe mehrheitlich einheitliche Aufnahmekriterien vorzuliegen. Im nationalen Bereich sind es bereits 50% der Verbände, welche spezielle Tools einsetzen. Trotz den teilweise fehlenden Instrumenten sind bereits jetzt 68% der Meinung, dass die geeignetsten und nicht die momentan besten Athleten gefördert werden und 76% sehen die Rolle des Zufalls als weitestgehend minimiert an. Aus Sicht der Nachwuchsverantwortlichen befindet sich folglich die Talentsichtung und -selektion allgemein auf einem guten Niveau.

Weiter wurde untersucht, welche Bedeutung die einzelnen Formen von Talentsichtungsmassnahmen in den vergangenen zehn Jahren hatten. Dabei stellt sich heraus, dass kein Verband systematische Talentsichtungsmassnahmen in Schulen durchführte. Dies könnte

sich mit der wachsenden Popularität von Projekten wie dem „Talent Eye“ in naher Zukunft ändern, wobei diese Projekte eher als polysportive Ausbildung denn als Sichtungsplattform aufgefasst werden. In Vereinen werden auch kaum Sichtungsveranstaltungen durchgeführt. Einzig in fünf Verbänden trifft dies zu, in zwei weiteren teilweise. Talent Recycling fand und findet aufgrund der benötigten nahen Verwandtschaft zu anderen Sportarten ebenfalls selten Anwendung und wird lediglich in zwei Verbänden voll und ganz sowie in zwei weiteren Verbänden teilweise praktiziert. Häufiger werden zentrale Sichtungsveranstaltungen durchgeführt (21 Nennungen). Oftmals findet die Selektion jedoch ausschliesslich aufgrund von Wettkampfergebnissen statt. Somit beschränkt sich die Sichtung und Selektion auf Verbandsebene vorwiegend auf Athleten, welche bereits seit längerer Zeit in der jeweiligen Sportart tätig sind. Talente, welche den Einstieg in die Sportart nicht alleine oder über die Vereine vollziehen, können somit nicht entdeckt werden. Der Eintritt in den organisierten Sport wird vollständig an die Vereine delegiert und befindet sich somit momentan weitestgehend ausserhalb des Einflussbereichs der Verbände.

Für die weiteren Berechnungen werden zwei Gruppen gebildet. Erstere (n = 16) besteht aus Verbänden, welche ihre Talente sehr einseitig, d.h. mit einer einzelnen Massnahme sichten. In der zweiten Gruppe (n = 17) sind Verbände enthalten, welche ihre Talente mittels einer Kombination von verschiedenen Massnahmen aufzuspüren versuchen. Diese neu gebildete dichotome Variable wird *Breite der Sichtungsmassnahmen* genannt.

	N	Min	Max	MW	Sd
Zentral, vom Verband organisiert	33	1	5	3.70	1.723
Sichtungstests in Schulen	33	1	2	1.12	.331
Sichtungstests in Vereinen	33	1	5	1.91	1.569
Talent Recycling	33	1	5	1.42	1.062

Tabelle 30: Deskriptive Statistik zu den Talentsichtungsmassnahmen

Allgemein besteht aus Sicht des Autors noch in der Mehrzahl der Organisationen Verbesserungspotential in der Talentsichtung und -selektion. Insbesondere der hohe Anteil der Wettkämpfe als Selektionsinstrument erstaunt und widerspricht den jetzigen Erkenntnissen, wonach Wettkampfergebnisse im Juniorenalter noch wenig aussagekräftig sind. Doch mit der Einführung des Talentselektionsinstruments PISTE sollte sich diesbezüglich in naher Zukunft vieles verbessern. Die meisten Verbände stehen der PISTE nach anfänglicher Skepsis auch mehrheitlich positiv gegenüber. Einzelne Exponenten äussern sich jedoch nach wie vor kritisch und erachten eine derartige Verallgemeinerung der Kriterien über alle Sportarten hinweg als nicht zweckmässig. Zudem ist eine Umstellung des Systems mit hohen Aufwänden verbunden, was bei den bereits knappen Ressourcen teilweise auf Unverständnis stösst.

Diejenigen Verbände, welche ihre Sichtung anhand mehrerer Massnahmen durchführen, verwenden bei der Selektion wissenschaftlichere und vielfältigere Kriterien, verfügen über spezielle Sichtungsinstrumente und selektionieren eher die geeignetsten denn die besten Athleten ($p < .05$). Ein hoch signifikanter Zusammenhang besteht ebenfalls zwischen dem Entwicklungsstand der Selektionskriterien und der Einschätzung nach der Fähigkeit, die geeignetsten und nicht die momentan besten Athleten selektionieren zu können ($p < .001$). Keinen Einfluss scheint dies jedoch auf die Rolle des Zufalls zu haben. Auch die Transparenz und Einheitlichkeit der Kriterien korreliert nicht signifikant mit den restlichen Faktoren.

7.1.3.2 Training

Im Bereich *Training* soll die Qualität mittels einiger Schlüsselindikatoren beurteilt werden, welche wiederum grösstenteils von Rütten *et al.* (2005)⁵⁵⁰ sowie von Swiss Olympic (2008)⁵⁵¹ stammen. Eine detaillierte Untersuchung des Trainings bedürfte jedoch eines starken Einbezugs sportwissenschaftlicher Aspekte, was aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen und darum Gegenstand einer eigenen Untersuchung sein könnte. Abgesehen davon, dass dem Autor die nötigen Kompetenzen in diesem Bereich fehlen, sind die verschiedenen Sportarten grösstenteils derart heterogen, dass eine zweckmässige Messung der Trainingsqualität anhand von sportwissenschaftlichen Indikatoren unmöglich ist. Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Arbeit Messgrössen verwendet, welche die Nachwuchsverantwortlichen gut einschätzen können und welche sportartenunabhängig sind. Verzerrungen sind aber nicht gänzlich auszuschliessen, da den Interviewpartnern möglicherweise eine Vergleichsbasis fehlt oder diese aufgrund von psychologischen Prozessen wie positiven Illusionen, Streben nach kognitiver Konsistenz oder soziale Erwünschtheit zu einer Über- oder Unterschätzung der tatsächlichen Gegebenheiten tendieren können.⁵⁵² Wie der Vergleich mit den von Swiss Olympic erhobenen Daten und das Expertengespräch gezeigt haben, ist die Qualität der Daten jedoch als gut einzuschätzen.

Das Training wird mittels zwei Faktoren abgebildet. Der erste (Cronbach's Alpha: .777; erklärte Varianz: 54.3%) bezeichnet die Trainingsqualität und beinhaltet die Items zur Organisation, systematischen Planung, vorhandenen Trainingsmöglichkeiten, Qualität der Trainingsstätten und der Qualität der zentralen Ausbildungslehrgänge. Der zweite Faktor (Cronbach's Alpha: .594; erklärte Varianz: 56.4%) befasst sich mehrheitlich mit dem Trainingsinput und beinhaltet neben der Trainerbeständigkeit deren Erfahrung und den wissenschaftlichen Input in die Trainings. Der KMO-Wert beträgt .583 und die Faktorwerte sind überall höher als

⁵⁵⁰ Vgl. Rütten, Ziemainz und Röger (2005).

⁵⁵¹ Vgl. Swiss Olympic (2008).

⁵⁵² Vgl. dazu z. B. Bachmann (2007), S. 97; Söhnchen (2007), S. 146 f.

0.4. Einzeln betrachtet wird die Variable *SOLL-Trainingsumfänge*, da sich diese inhaltlich keinem der beiden Konstrukte zuordnen lässt.

Komponenten (Cronbach's Alpha) Einzelitems	Komponente	
	Input	Qualität
Trainingsinput ($\alpha = .777$)		
Geringe Trainerfluktuation	.667	
Trainererfahrung	.719	
Einfluss wissenschaftlicher Erkenntnisse	.778	
Trainingsqualität ($\alpha = .594$)		
Qualität zentraler Ausbildungslehrgänge		.476
Qualität der Trainingsorganisation		.871
Systematische Planung		.808
Trainingsmöglichkeiten		.770
Infrastruktur		.698

Tabelle 31: Ergebnisse der Faktorenanalyse zum Training⁵⁵³

	N	Min	Max	MW	Sd
Trainingsinput	34	2	5	3.91	.838
Geringe Trainerfluktuation	33	2	5	4.15	.870
Trainererfahrung	34	1	5	4.15	.989
Einfluss wissenschaftlicher Erkenntnisse	34	1	5	3.47	1.419
Trainingsqualität	34	2.6	5	4.15	.723
Qualität zentraler Ausbildungslehrgänge	34	1	5	4.00	.921
Qualität der Trainingsorganisation	33	2	5	4.52	.795
Systematische Planung	33	2	5	4.33	.924
Trainingsmöglichkeiten	33	2	5	3.79	1.053
Infrastruktur	33	1	5	4.27	1.126
Soll-Trainingsumfänge	21	1	5	3.26	1.163

Tabelle 32: Deskriptive Statistik zum Training

Die Trainerfluktuation wird allgemein als sehr gering eingeschätzt. Einzig ein Verband beklagt sich über eine hohe Erneuerungsrate und sieben Verbände gaben eine aus ihrer Sicht mittelmässige Fluktuation an. Ein ähnliches Bild ergibt sich bezüglich der Trainererfahrung, zu welcher lediglich zwei Organisationen schlechte und fünf mittelmässige Urteile abgeben. Wissenschaftliche Erkenntnisse fliessen hingegen eher weniger in das Training hinein. Bei drei Verbänden ist dies ganz und gar nicht und bei acht Verbänden eher nicht der Fall. Der

⁵⁵³ Es handelt sich um eine Hauptkomponentenanalyse mit der Rotationsmethode „Varimax mit Kaiser-Normalisierung“. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Einfluss wissenschaftlicher Verbände erfolgt zudem bei den meisten Verbänden direkt über die Trainerausbildung und nicht unbedingt durch den Zuzug von Experten.

Die Qualität und Quantität der zentralen Ausbildungslehrgänge scheint wiederum bei den meisten Verbänden gut bis sehr gut zu sein. Lediglich fünf Organisationen konstatieren diesen Zusammenzügen eine mittelmässige und ein Verband eine ungenügende Qualität. Letzterer befindet sich diesbezüglich in einer Reorganisation und ist daran, diesen Missstand zu beheben. In einer einzigen Sportart finden solche gar nicht statt. Die Organisation und systematische Planung des Trainings sowie die Qualität der Trainingsstätten wird von fast allen Befragten positiv bewertet. Leicht kritischer sehen die Verbände die Anzahl an verfügbaren Trainingsmöglichkeiten. Doch auch hier ist der Grundtenor grundsätzlich positiv und lediglich fünf Verbände stufen die Bedingungen als mangelhaft sowie sieben als mittelmässig ein.

Die Soll-Trainingsumfänge geben nicht die tatsächlichen Umfänge wieder, sondern lediglich die Empfehlungen des Verbandes, wie sie beispielsweise in Rahmentrainingsplänen enthalten sind. Konkret wurde danach gefragt, ob die Vorgaben dem internationalen Standard entsprechen. Diese ist bei zehn Verbänden nur ungenügend oder gar schwach der Fall. Einige dieser Verbände gaben explizit an, dass aus ihrer Sicht eine Erhöhung der Quantität unbedingt erwünscht wäre, dies jedoch entweder an finanziellen und logistischen Hürden oder an der Tatsache, dass der Sport einen zu wenig grossen Stellenwert genießt und die Athleten zu wenig Zeit für das Training aufwenden können, scheitert. Dies weist darauf hin, dass es sich bei den Angaben nicht nur um formale Vorgaben handelt, sondern diese realistisch gesetzt und auch mehrheitlich eingehalten werden. Während die Trainingsumfänge bei acht Verbänden im internationalen Vergleich zumindest mittelmässig sind, sind sie bei elf resp. fünf Verbänden gut oder sehr gut.

	1	2	3
1 Trainingsinput	1		
2 Trainingsqualität	.299 ⁺	1	
3 Soll-Trainingsumfang	.118	.469 ^{**}	1
p ^{***} < 0.001, p ^{**} < 0.01, p [*] < 0.05, p ⁺ < 0.1			

Tabelle 33: Korrelationen zwischen den Bereichen des Training

Der Trainingsinput scheint einen positiven Einfluss auf die Trainingsqualität zu haben. Dies erscheint plausibel, da eine tiefere Fluktuationsrate, erfahrenere Trainer und der vermehrte

Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse auch mit einer Erhöhung der Qualität des Trainings einhergehen sollte. Ebenfalls zusammen hängen die Soll-Umfänge und die Trainingsqualität. Wenn also viel trainiert wird (oder zumindest hohe Vorgaben gemacht werden), wird auch eher „gut“ trainiert. Keine Aussage kann jedoch, wie bereits eingangs dieses Kapitels erwähnt, über die sportwissenschaftliche Trainingsqualität gemacht werden. Die erhobenen Konstrukte zum Training widerspiegeln vielmehr die Rahmenbedingungen, welche die Verbände setzen und damit ein qualitativ hochstehendes Training ermöglichen.

7.1.3.3 Unterstützungsleistungen

In diesem Abschnitt wird untersucht, welche Unterstützungsleistungen von den einzelnen Verbänden an die Athleten geleistet werden. Um eine gewisse Vergleichbarkeit zu erreichen, wurde dies für die jeweils höchste Juniorenstufe abgefragt. Weiter werden die einzelnen Angebote in thematische Teilbereiche unterteilt. Aufgrund des bereits umfangreichen Fragebogens musste darauf verzichtet werden, detaillierte Untersuchungen zu den einzelnen Leistungen vorzunehmen. So wurde einzig die Existenz eines Angebotes abgefragt. Die Tatsache, dass über die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hinaus praktisch keine zusätzlichen Leistungen genannt wurden, zeigt jedoch, dass die Palette an möglichen Angeboten grösstenteils abgedeckt wurde. Keine Aussagen können über den Umfang, die Qualität oder die Höhe der Inanspruchnahme des einzelnen Angebots gemacht werden.

Der erste Teilbereich befasst sich mit den finanziellen und materiellen Unterstützungsleistungen, wobei zwischen Direktzahlungen, Material und Übernahme von Trainings- resp. Wettkampfkosten differenziert wird. Letztere werden fast überall geleistet, sind aber oftmals an bestimmte Restriktionen gebunden (z. B. nur bei internationalen Grossanlässen) und unterscheiden sich im Umfang stark. Leider waren die meisten Vertreter nicht in der Lage, den Gegenwert der erhaltenen finanziellen und materiellen Leistungen zu beziffern. Darum kann diese Variable auch nicht für die weiteren Analysen verwendet werden. Allgemein scheint es jedoch üblich zu sein, dass die Athleten jeweils einen kleineren oder grösseren Teil der Kosten selber übernehmen. Selbst bei grossen Meisterschaften scheint es nicht unüblich zu sein, dass der Verband lediglich zur Hälfte für die Kosten aufkommt. Ähnlich verhält es sich mit dem Material, von welchem zwar oftmals ein Teil zur Verfügung gestellt wird oder günstig bezogen werden kann, die vollständige Übernahme jedoch eher die Ausnahme bildet. Die (Verbands-)Trainerkosten werden dafür üblicherweise vollständig übernommen. Einige Verbände differenzieren zudem stark nach Kaderzugehörigkeit, d.h. die A-Kader Athleten werden viel grosszügiger unterstützt als die nachfolgenden Kategorien.

Der zweite Teilbereich befasst sich mit den pädagogischen Unterstützungsleistungen. Dabei versucht der Verband mit spezifischen Massnahmen die Doppelbelastung, welche durch die Ansprüche seitens der Schule und des Spitzensports entsteht, zu reduzieren. Da die schulische Ausbildung Sache der öffentlichen Hand ist, kann der Verband keine eigenen Schulen führen. Durch unterstützende Hilfeleistungen wie die Organisation einer Sportklasse in Zusammenarbeit mit einer Schule, Stützunterricht oder Hausaufgabenbetreuung können jedoch ergänzende Massnahmen angeboten werden, welche die Gesamtbelastung reduzieren. Diese Art von Leistungen werden zwar von vielen Verbänden, oftmals aber nur einer bestimmten Gruppe (z. B. Athleten aus Leistungszentren) oder sehr unsystematisch angeboten. Eine Standardisierung scheint in den wenigsten Verbänden vorzuliegen und es wird vielmehr von Fall zu Fall entschieden, ob und wie die angebotene Leistung ausgestaltet wird. Viele Verbände gaben zudem an, dass sie die Verantwortung bei den Kantonen sehen und darum grundsätzlich selber keine systematischen Lösungen anbieten, jedoch als Vermittler agieren. Teilweise wird dies sogar als eine Verantwortlichkeit der Trainer und nicht der Nachwuchsverantwortlichen angesehen.

Weiter wurde der Bereich psychologische UL untersucht, bei welchem sowohl der allgemeine psychologische Support wie aber auch das Angebot von mentalem Training und die Existenz eines Konzepts sowie eines Netzes an Fachpersonen abgefragt wird. Die meisten der Verbände (21 Nennungen) verfügen nicht über einen Spezialisten oder ein Netzwerk im psychologischen Bereich, sondern sehen dies ebenfalls als Teilaufgabe der Trainer und versuchen darum, entsprechende Know-How-Vermittlung in die Trainerausbildung einzubauen. Bei Bedarf wird zudem vielmehr auf das Angebot von Swiss Olympic oder anderen Institutionen zurückgegriffen, als dass entsprechende Kompetenzen intern aufgebaut werden. Entsprechend besteht nur bei sieben Verbänden ein derartiges Konzept. Offensichtlich werden Angebote im psychologischen Bereich von vielen Verbänden nicht als unbedingt notwendig erachtet. Die Ausnahme bilden einige Sportarten wie Bogenschiessen oder Schiessen, in welchen die mentalen Fertigkeiten besonders wichtig sind und darum entsprechend gefördert werden müssen. Da in diesen die physischen Fertigkeiten eine untergeordnete Rolle spielen, können in der Summe die Angebote wieder sportartenübergreifend verglichen werden. Es kann jedoch festgehalten werden, dass im psychologischen Bereich wohl noch Verbesserungspotential vorliegt, da bisher generell sehr wenig unternommen wurde.

Mit den medizinischen Unterstützungsleistungen verhält es sich ähnlich wie mit den psychologischen und pädagogischen. So bestehen zwar in den meisten Verbänden Angebote, diese können aber oftmals nur von den Athleten in den Leistungszentren in Anspruch genommen oder müssen selber bezahlt werden. Oftmals ist das Angebot auch quantitativ limitiert

(z. B. Anspruch auf einen medizinischen Check pro Jahr) oder wird nur punktuell angeboten (Physiotherapie nur an Wettkämpfen). Die Bereiche Ernährungsberatung und Dopingfragen fallen in den meisten Verbänden in den Verantwortungsbereich der Trainer und werden vom Verband nicht explizit angeboten. Ein medizinisches Konzept ist zwar bei zwei Dritteln der Verbände vorhanden, dafür verfügt laut eigenen Angaben nur die Hälfte über ein Netz an sportärztlichen Fachpersonen.

Abschliessend wurden die Leistungen im Bereich Umfeldmanagement abgefragt. Diese erstrecken sich über Angebote im Bereich der Suche nach Ausbildungs- und Arbeitsplätzen über die Hilfe bzgl. finanzieller Möglichkeiten bis zur Erarbeitung einer umfassenden Laufbahn- und Berufsplanung. Einige Verbände haben dazu spezielle Athletenbetreuer verpflichtet, oftmals fallen die Angebote aber wiederum in den Verantwortungsbereich der Trainer oder die Athleten werden an die entsprechenden Anlaufstellen bei Swiss Olympic verwiesen. Ein systematisches Umfeldmanagement wird demnach von den wenigsten Institutionen verfolgt oder ist nur einigen wenigen Athleten in Leistungszentren vorenthalten. Ebenfalls abgefragt wurden die Möglichkeiten einer Lösung für die Karriere während der Militärdienstzeit. Dieses Angebot kann jedoch insbesondere von kleineren Verbänden nicht erbracht werden, da diese die permanente Anstellung eines Trainers für die Rekruten nicht finanzieren können. Auch Mannschaftssportarten scheint dieses Angebot mehr Mühe zu bereiten, da jeweils ein ganzes Team gestellt werden muss, um ein sinnvolles Training durchführen zu können. Den ganz kleinen Verbänden steht die Möglichkeit einer Spitzensport-RS zudem nur begrenzt zur Verfügung, da die Sportarten der Swiss Olympic Einstufung 1 und 2 bevorzugt behandelt werden. Trotz diesen Restriktionen gaben lediglich acht Verbände an, dass sie kein spezielles Angebot während der Militärdienstzeit anbieten können. Diejenigen, welche eine solche Spitzensport-RS durchführen, sind dieser gegenüber grundsätzlich sehr positiv eingestellt und sehen darin auch einen grossen Mehrwert für die Athleten.

In vielen Verbänden fällt offensichtlich ein Grossteil der Betreuungsaufgaben den Trainern zu, welche somit nicht nur über sportwissenschaftliche, sondern ebenfalls über pädagogische, psychologische, usw. Fertigkeiten verfügen müssen. Zur Unterstützung steht ihnen dafür oftmals ein Athletenbetreuer zur Seite. Im Hauptamt existiert dieser jedoch nur in fünf Verbänden. In elf Verbänden ist dieser in einer hauptamtlichen Funktion integriert und in 13 Verbänden ehrenamtlich tätig. Fünf Verbände kennen die Funktion des Athletenbetreuers nicht.

	n	in %		n	in %
Finanzielle und materielle UL			Medizinische UL		
Direktzahlungen	5	14.7	Allg. sportmed. Beratung	21	61.8
Material	18	52.9	Allg. sportmed. Untersuchung	19	55.9
Übernahme von Trainingskosten	26	76.5	Physiotherapie	18	52.9
Übernahme von Wettkampfkosten	30	88.2	Leistungsdiagnostik	21	61.8
Sonstiges: Erfolgsprämie	2	5.9	Anlaufstelle für Dopingfragen	19	55.9
Pädagogische UL			Ernährungsberatung	9	26.5
Offizielle Partnerschulen	12	35.3	Umfeldmanagement		
Sportklassen	21	61.8	Hilfe bei der Suche nach Ausbildungs-/Arbeitsplätzen	10	29.4
Internate	7	20.6	Hilfe bzgl. finanziellen Fördermöglichkeiten	12	35.3
Nachhilfe-/Stützunterricht	4	11.8	Laufbahn-/Berufsplanung	12	35.3
Hausaufgabenbetreuung	4	11.8			
Psychologische UL					
Allgemeine Anlaufstelle	7	21			
Mentales Training	16	47			
Psycholog. Betreuung an Wettkämpfen	6	17.6			

Tabelle 34: Angebot an Unterstützungsleistungen

Im Fragebogen wurden die einzelnen Angebote jeweils als dichotome Variable codiert, bei welcher eine 1 das Vorhandensein und eine 0 das Nicht-Vorhandensein ausdrückt. Für die weiteren Berechnungen werden die einzelnen Items jeweils addiert. Je höher dieser Wert, desto breiter ist auch das Angebot an Leistungen. Analog werden sämtliche Unterstützungsleistungen zu einer neuen Variable *UL Total* addiert. Von sämtlichen vorgeschlagenen Unterstützungsleistungen (18) bietet ein Verband aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen gar keine und ein Verband bis auf die physiotherapeutischen Leistungen, welche selber bezahlt werden müssen, alle an. Im Durchschnitt wird fast die Hälfte der zur Auswahl stehenden Leistungen angeboten.

	N	Min	Max	MW	Sd
Finanzielle und materielle UL	34	0	4	2.38	.985
Pädagogische UL	34	0	5	1.41	1.598
Psychologische UL	34	0	3	.88	1.066
Medizinische UL	34	0	6	3.15	1.941
Umfeldmanagement	34	0	3	1.00	.921
UL Total	34	0	17	8.82	4.469

Tabelle 35: Deskriptive Statistik zu den Unterstützungsleistungen

Das Angebot einer Unterstützungsleistung geht oftmals mit dem Angebot von weiteren UL überein, wie die Korrelationen in Tabelle 36 zeigen. So erhalten die Athleten eines Verbandes, welcher bereits vergleichsweise viele finanzielle und materielle Leistungen anbietet, ebenfalls mehr medizinische und Umfeldmanagement-Leistungen. Die medizinischen Leistungen gehen zudem tendenziell mit einem breiten Angebot an pädagogischen Leistungen sowie vermehrter Unterstützung beim Umfeldmanagement einher.

	1	2	3	4	5
1 Finanzielle und materielle UL	1				
2 Pädagogische UL	.282	1			
3 Psychologische UL	.131	.261	1		
4 Medizinische UL	.497**	.465**	.175	1	
5 Umfeldmanagement	.467**	.226	.093	.347*	1
p*** < 0.001, p** < 0.01, p* < 0.05, p ⁺ < 0.1					

Tabelle 36: Korrelationen zwischen den Unterstützungsleistungen

Diejenigen Verbände, welche über ein Konzept im psychologischen oder medizinischen Bereich verfügen, bieten auch mehr Leistungen in diesen Bereichen an (Mann-Whitney-Test, $p < .05$). Denselben Zusammenhang kann ebenfalls für das Vorhandensein eines Netzwerks beobachtet werden, wobei dieser schwächer ist ($p < .1$). Die Existenz eines Konzepts und eines Netzwerks im psychologischen (Kontingenzkoeffizient $C = .328$; $p = .043$) und medizinischen Bereich ($C = .300$; $p = .0679$) korreliert ebenfalls schwach miteinander.

Die Breite des Angebots hängt mit dem Anstellungsgrad des Athletenbetreuers zusammen. Ist dieser fest angestellt (Teil- oder Vollzeit), werden mehr Leistungen im Bereich Umfeldmanagement (ANOVA, $p = .018$) und Medizin ($p = .048$) angeboten. Existiert gar kein Athletenbetreuer, werden grundsätzlich auch keine finanziellen und materiellen Unterstützungsleistungen angeboten ($p = .016$).

7.1.3.4 Informations- und Koordinationsleistungen

Bezüglich den Informations- und Koordinationsleistungen wurden die Befragten direkt befragt, ob die Eltern gezielt mit Informationen versorgt werden und ob sich der Verband als Koordinator zwischen den wichtigsten Akteuren (Eltern, Schule, Verein, usw.) sieht. Diese beiden Variablen korrelieren nur schwach miteinander ($r = .265$; $p = .136$), weshalb diese für die weiteren Berechnungen auch separat betrachtet werden.

	N	Min	Max	MW	Sd
Gezielte Information der Eltern	33	1	5	3.48	1.349
Verband als Koordinator	33	1	5	3.12	.1.317

Tabelle 37: Deskriptive Statistik zur Information und Koordination

Knapp 55% der Verbände informieren die Eltern gezielt mit Broschüren, Informationsveranstaltungen, usw. Ein Nachwuchsverantwortlicher bezeichnete diese Tätigkeit gar als eine der zentralsten Aufgaben eines Nationalverbandes. Trotzdem unternehmen neun Organisationen diesbezüglich wenig bis gar nichts und sechs Verbände beziffern ihre Informationsbemühungen als mittelmässig. Als Koordinator zwischen den verschiedenen Akteuren sieht sich lediglich ein Drittel. Ebenso viele sind diesbezüglich mittelmässig und ebenfalls ein Drittel eher bis gar nicht tätig. Die meisten sehen die Rolle des Vermittlers denn auch nicht als Aufgabe des Nationalverbandes an, sondern vielmehr als solche der Trainer oder der Vereine, welche sich näher am Athleten befinden als die Funktionäre.

7.1.3.5 Zusammenfassung

Der Bereich *Implementierung* umfasst die einzelnen Konstrukte, welche operativer Natur sind und einen direkten Einfluss auf den Athleten haben. Von grosser Bedeutung sind dabei sportwissenschaftliche Aspekte, welche im Sinne einer ganzheitlichen Analyse präzise miteinbezogen werden müssten. Dies würde jedoch aufgrund der Komplexität den Rahmen der Arbeit bei weitem sprengen, warum lediglich die zentralen Aspekte behandelt werden. In der nachfolgenden Tabelle werden nochmals alle Konstrukte aufgelistet:

Konstrukt	Indikator	Skala	Messung
Talentsichtung/-selektion	Entwicklungsstand der Talentselektion	5er-Likert	Multi-Item
	Transparenz und Einheitlichkeit	5er-Likert	Multi-Item
	Breite der Sichtungsmassnahmen	Nominal	Multi-Item
Training	Trainingsinput	5er-Likert	Single-Item
	Trainingsqualität	5er-Likert	Multi-Item
	Soll-Trainingsumfang	5er-Likert	Single-Item
Unterstützungsleistungen	Finanzielle und materielle UL	Metrisch	-
	Pädagogische UL	Metrisch	-
	Psychologische UL	Metrisch	-
	Medizinische UL	Metrisch	-
	Umfeldmanagement	Metrisch	-
	Totale UL	Metrisch	-
	Spezielle Lösung im Militär	Ordinal	Single-Item
Information und Koordination	Gezielte Information der Eltern	5er-Likert	Single-Item
	Verband als Koordinator	5er-Likert	Single-Item

Tabelle 38: Zusammenfassung der Konstrukte des Bereichs Implementierung

Die Zusammenhänge innerhalb der Konstrukte wurden in den jeweiligen Kapiteln bereits besprochen. Doch wie die zusammenfassende Tabelle 40 aufzeigt, bestehen mit Ausnahme der Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien und den psychologischen UL überall Korrelationen zwischen den verschiedenen Konstrukten der Implementierung. Darum wird vermutet, dass die Verbände in mehrere homogene Gruppen aufgeteilt werden können, welche über alle Kriterien hinweg eine ähnlich hohe oder tiefe Ausprägung vorweisen. Diese Vermutung wird mittels einer Clusteranalyse bestätigt, mit welcher drei verschiedene Gruppen von Verbänden identifiziert werden können. Diese unterscheiden sich fast in sämtlichen Kriterien des Bereichs *Implementierung* statistisch signifikant ($p < 0.05$) voneinander (H-Test nach Kruskal-Wallis, $p < .025$).⁵⁵⁴ Einzig bei der Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien, den psychologischen UL und der Koordination können keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

⁵⁵⁴ Der H-Test nach Kruskal und Wallis ist wie der U-Test nach Mann und Whitney ebenfalls ein nichtparametrischer Test, welcher jedoch angewendet werden kann, wenn mehr als zwei unabhängige Stichproben vorliegen. Vgl. z. B. Bühl und Zöfel (2005), S. 293 ff; Brosius (2008), S. 864 ff.

Indikator	Mittelwert			Asympt. Signifikanz
	1 (n = 8)	2 (n = 15)	3 (n = 10)	
Entwicklungsstand der Talentselektion	4.13	3.70	2.30	.000
Transparenz und Einheitlichkeit	4.25	4.30	4.05	.795
Trainingsinput	4.41	4.09	3.37	.025
Trainingsqualität	4.73	4.12	3.86	.018
Soll-Trainingsumfang	4.25	3.40	2.20	.001
Finanzielle und materielle UL	3.13	2.73	1.40	.000
Pädagogische UL	3.38	1.13	.40	.001
Psychologische UL	1.63	.80	.50	.104
Medizinische UL	4.88	3.87	.90	.000
Umfeldmanagement	1.75	1.0	0.50	.013
Totale UL	14.75	9.53	3.70	.000
Gezielte Information der Eltern	4.25	3.53	2.80	.063
Verband als Koordinator	3.25	3.33	2.70	.456

Tabelle 39: Mittelwertvergleich (H-Test nach Kuskall-Wallis) der drei Cluster

Die erste Gruppe (n = 8) arbeitet tendenziell eher mit wissenschaftlichen Instrumenten, setzt breitere Sichtungsmassnahmen ein, bietet bessere Rahmenbedingungen für Trainings sowie vergleichsweise viele Unterstützungsleistungen an und informiert gezielter. Die zweite Gruppe (n = 15) bewegt sich überall im mittleren Bereich, während die letzte Gruppe, welche vor allem aus kleinen, finanzschwachen Verbänden besteht, in sämtlichen Kategorien im Mittelwert die niedrigsten Werte aufweist. Einzig bei der Koordination als Verbandsaufgabe und der Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien kann diese strikte Reihenfolge nicht beobachtet werden. Inwiefern sich die drei Gruppen auch in ihrer Struktur unterscheiden, wird Gegenstand des Kapitels 7.2 sein.

	MW (Sd)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Entwicklungsstand Talentselektion	3.41 (1.02)	1												
2 Transparenz und Einheitlichkeit	4.22 (.818)	.158	1											
3 Trainingsinput	3.91 (.838)	.349*	.103	1										
4 Trainingsqualität	4.15 (.723)	.252	-.197	.299 ⁺	1									
5 Soll- Trainingsumfang	3.26 (1.163)	.444**	.112	.118	.469**	1								
6 Finanzielle UL	2.38 (.985)	.461**	.155	.336 ⁺	.392*	.597***	1							
7 Pädagogische UL	1.41 (1.598)	.472**	.021	.179	.363*	.331 ⁺	.282	1						
8 Psychologische UL	.88 (1.066)	.272	-.126	.248	.173	.295 ⁺	.131	.261	1					
9 Medizinische UL	3.15 (1.941)	.447**	-.136	.493**	.450**	.439**	.524**	.469**	.184	1				
10 Umfeld- management	1.00 (.921)	.143	.322 ⁺	.406*	.436**	.340*	.467**	.226	.093	.356*	1			
11 Totale UL	8.82 (4.469)	.559**	.019	.495**	.543**	.581***	.677***	.732***	.460**	.835***	.567***	1		
12 Information	3.48 (1.349)	.180	-.011	.089	.427*	.456**	.411*	.256	.161	.307 ⁺	.593***	.485**	1	
13 Koordination	3.12 (1.317)	.404*	.390*	.093	.177	-.080	.056	.314 ⁺	-.036	.149	.333 ⁺	.255	.265	1
p*** < 0.001, p** < 0.01, p* < 0.05, p ⁺ < 0.1														

Tabelle 40: Korrelationen zwischen den Konstrukten des Bereichs Implementierung

7.1.4 Erfolg

7.1.4.1 Sportlicher Erfolg

Unter dem sportlichen Erfolg werden insbesondere die Klassierungen der höchsten Juniorenkategorie an Junioren Europa- und Weltmeisterschaften verstanden. Jüngere Juniorenkategorien werden bewusst nicht untersucht, da diese für das langfristige Ziel „Erfolg im Spitzensport“ wenig aussagekräftig sind, wie verschiedene Studien gezeigt haben.⁵⁵⁵ Bei der Skalierung wurde auf die von Swiss Olympic in ihrer Evaluation der Nachwuchskonzepte verwendeten Kategorien zurückgegriffen. Dadurch wird eine Validierung durch einen Datenabgleich ermöglicht. Zudem kann angenommen werden, dass es sich dabei um aussagekräftige Kategorien handelt, da diese von Experten entwickelt wurden und sich in der Praxis durchgesetzt haben.

Der sportliche Erfolg der Elite wird durch die erreichte Punktzahl in der Kategorie „Internationaler Leistungsausweis“ dargestellt. Diese wird von Swiss Olympic bei der Einstufung der Sportarten vergeben und stützt sich auf die Ergebnisse an Olympischen Spielen, Welt- und Europameisterschaften sowie der Anzahl an vergebenen Swiss Olympic Cards (Individualsportarten) resp. Resultate in der Qualifikation für EM/WM/OS (Mannschaftssportarten).⁵⁵⁶ Die Erfassung der Erfolge des Nachwuchses erfolgt in derselben Evaluation und wird zur Validierung der selber erhobenen Daten verwendet. Da die Einstufung jedoch nur in Jahren, in welchen olympische Spiele stattfinden, vorgenommen wird, sind die Wintersportarten nur bedingt mit den Sommersportarten vergleichbar, da diese jeweils zwei Jahre auseinander liegen. Weiter lassen sich diese beiden Zahlen nur beschränkt vergleichen, da in der vorliegenden Untersuchung jeweils ein Nachwuchsverantwortlicher befragt wurde, welcher jedoch oftmals mehrere Disziplinen betreut. Zwischen diesen Disziplinen oder zwischen den Geschlechtern existieren teilweise grosse Unterschiede, wobei versucht wird, eine globale Beurteilung im Sinne eines Mittelwertes zu erfassen oder sich – falls möglich – auf eine spezifische Kategorie festzulegen. Dass trotzdem eine hohe Korrelation zwischen den eigenen Einschätzungen und denjenigen von Swiss Olympic ($r = .779$; $p < 0.000$) besteht, führt zu der Annahme, dass die Daten zum sportlichen Erfolg verlässlich sind. Für die weiteren Berechnungen wurden die beiden Erfolgsmasse verglichen und diejenigen Sportarten, bei welchen eine hohe Diskrepanz zwischen den Werten gefunden wurde, in einem Expertengespräch mit dem Nachwuchsverantwortlichen von Swiss Olympic diskutiert und neu festgesetzt.

⁵⁵⁵ Vgl. dazu Kapitel 3.3.2.

⁵⁵⁶ Vgl. Swiss Olympic (2005).

	N	Min	q1	q2	q3	Max	MW	Sd
Erfolg des Nachwuchs im internationalen Vergleich	34	1	2	3	4	5	3.00	1.279
Erfolg der Elite im internationalen Vergleich	34	1	3.5	8	11.25	15	7.62	4.142

Tabelle 41: Deskriptive Statistik zum sportlichen Erfolg

Sieben Verbände befinden sich in den Top 6 bei Junioren Europameisterschaften (JEM) oder in den Top 8 bei Junioren Weltmeisterschaften (JWM). Drei Sportarten bewegen sich im Bereich der Top 12 JEM / Top 16 JWM (Individualsportarten) resp. bei über zwei Teilnahmen am Finalturnier im Vierjahreszyklus (Mannschaftssportarten) bei steigender Tendenz. Zehn Verbände weisen dieselben Resultate auf, stagnieren aber auf diesem Niveau. Elf Sportarten bewegen sich zumindest noch in der ersten Hälfte bei JEM und JWM (eine oder zwei Teilnahmen am Finalturnier im Vierjahreszyklus) und drei Verbände befinden sich in der zweiten Hälfte resp. haben an keinem Finalturnier teilgenommen.

Problematisch bei der Einstufung der sportlichen Erfolge der Elite ist, dass die nichtolympischen Verbände gar nicht die Möglichkeit haben, die maximal fünf Punkte bei den Olympischen Spielen zu erwerben. Nichtsdestotrotz wird dieser Indikator als Proxy für die internationalen Erfolge verwendet, da nur vier Sportarten im Sample nicht-olympisch sind. Maximal können 15 Punkte erreicht werden, wobei einzig ein Verband im Sample die volle Punktzahl erzielte. Auf der gegenüberliegenden Seite existieren vier Verbände, welche lediglich einen einzigen Punkt erhielten. Bei diesen vier Verbänden handelt es sich um Sportarten, welche allesamt olympisch sind und somit nicht aufgrund fehlender Möglichkeiten weniger Punkte erzielen, sondern weil die entsprechenden sportlichen Resultate fehlen. Im Mittel werden 7.62 Punkte erzielt, der Median liegt bei 8.

Zwischen dem sportlichen Erfolg in der Elite und demjenigen im Nachwuchs liegt eine hohe Korrelation vor ($r = .538$; $p = .001$). Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass sich erfolgreiche Nachwuchssportler später grundsätzlich auch in der Elite behaupten können. Möglich ist auch, dass die erfolgreichen Verbände eine grundsätzlich leistungsorientiertere Philosophie verfolgen, welche sich auf alle Bereiche auswirkt. Die wahrscheinlichste Erklärung basiert auf der Tatsache, dass gewisse Sportarten (insbesondere Wintersportarten) in der Schweiz populärer und die Eidgenossen darin traditionell stärker sind als bei anderen, welche hierzulande eine Randsportart darstellen. So wird beispielsweise Tischtennis traditionell von Athleten aus dem asiatischen Raum dominiert und Schweizer werden wohl kaum je eine Chance haben, sich mit mehreren Athleten kontinuierlich an der Weltspitze zu behaupten.

ten. Auf die verschiedenen Einflussfaktoren und Kontrollvariablen, durch welche sich die unterschiedlichen Erfolge erklären lassen, wird im Kapitel 7.2 näher eingegangen.

Als weiterer Indikator für den sportlichen Erfolg im Nachwuchs wurde die Anzahl der vergebenen Talent Cards erfasst. Von besonderem Interesse sind vor allem die Talent Cards National, da diese nur Athleten erhalten, welche auch tatsächlich über das Potential zum Spitzensportler verfügen. Die Talent Card International ist eher eine Übergangskarte zur Elite – diese Athleten erhalten jedoch gleichzeitig eine Talent Card National und sind darum in dieser Kategorie bereits erfasst. Die regionalen Karten können von den Verbänden in Eigenregie und nach eigener Kriterienfestsetzung vergeben werden. Diese sind darum nicht besonders aussagekräftig. Die Swiss Olympic Cards werden an Elite Sportler vergeben und sind bereits in der Punktezahl des internationalen Leistungsausweises für die Elite enthalten. Aus diesem Grund werden diese ebenfalls nicht weiter verfolgt. Allgemein sind die Anzahl der Karten als Indikator jedoch mit Vorsicht zu geniessen, da die Nicht-Vergabe auch ein Sanktionierungsmittel von Swiss Olympic darstellt und darum der sportliche Erfolg dadurch nur bedingt reflektiert wird.

Der Mittelwert liegt bei den nationalen Karten bei rund 48 Talent Cards, der Median befindet sich mit 31 jedoch deutlich darunter. Insgesamt vergeben 85% der Verbände weniger als hundert nationale Karten. Eine sehr grosse Anzahl wird insbesondere von grossen Verbänden sowie erwartungsgemäss bei Mannschaftssportarten vergeben. Die Vergabe von nationalen Talent Cards ist zwar nicht an internationale Erfolge gebunden, trotzdem kann ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl an Karten und dem sportlichen Erfolg im Nachwuchs beobachtet werden ($r = .325$; $p = .061$). Betrachtet man ausschliesslich die Individualsportarten, fällt die Korrelation noch weit höher aus ($r = .517$; $p = .008$).

	N	Min	q1	q2	q3	Max	MW	Sd
Talent Cards International	34	0	0	3	6	24	4.26	5.401
Talent Cards National	34	0	19.5	31	53.25	246	48.47	57.867
Talent Cards Regional	34	0	0	36.5	104.25	626	79.94	122.65

Tabelle 42: Deskriptive Statistik der Swiss Olympic Talent Cards

Um die Entwicklung des sportlichen Erfolgs zu analysieren, wurden die Befragten um eine Einschätzung der Veränderung während der letzten fünf Jahre gebeten. Knapp die Hälfte beurteilt die Entwicklung im Nachwuchs als gleichbleibend, 40% als leicht steigend und 10% als stark steigend. Kein einziger Verband gab an, dass dieser im Nachwuchsbereich abgenommen hat, was auf eine insgesamt positive Entwicklung hindeutet. Trotzdem bemängelten einige Verbände, dass die Erfolge noch zu unkonstant verlaufen und mehr Kontinuität erwünscht wäre. So stützen sich die Erfolge oftmals auf einige Ausnahmetalente, in den An-

schlusskader befinden sich aber zu wenig High Potentials, welche nachrücken können. Kein signifikanter Zusammenhang kann zwischen der Veränderung des sportlichen und des aktuellen Erfolgs gefunden werden. Der Grund dafür liegt vermutlich darin, dass sich insbesondere die erfolgreichen Verbände seit längerer Zeit auf einem hohen Niveau befinden und folglich bei der isolierten Betrachtung der Entwicklung des Erfolgs stagnieren.

Der Erfolg der Elite wurde sehr ähnlich beurteilt, wobei hier vier Verbände eine abnehmende Tendenz verzeichnen. Die Verteilung der restlichen Antworten verhält sich proportional zu denjenigen der Veränderungen der Erfolge im NW-Bereich. Dass sich diese jedoch nicht zwingend im Gleichschritt bewegen, zeigt die sehr niedrige Korrelation zwischen den beiden Variablen ($r = 0.021$; $p > 0.9$).

	N	Min	Max	MW	Sd
Veränderung des sportlichen Erfolgs im Nachwuchs	34	3	5	3.65	.691
Veränderung des sportlichen Erfolgs in der Elite	34	2	5	3.36	.783

Tabelle 43: Deskriptive Statistik zur Veränderung des sportlichen Erfolgs

7.1.4.2 Gesellschaftlicher Erfolg

Der sportliche Erfolg bildet zwar das oberste, aber keinesfalls das einzige Ziel der Nachwuchsförderung. So sollte es den Athleten neben der Verfolgung der sportlichen Karriere möglich sein, eine angemessene Ausbildung zu absolvieren, um so über ein zweites Standbein zu verfügen. Zudem soll die körperliche Belastung nur so hoch sein, dass diese nicht zu langfristigen physischen und psychischen Schäden führt. Diese zwei Aspekte sollen ebenfalls in die Untersuchung integriert werden, doch die Varianz fällt in beiden Bereichen so gering aus, dass ein weiterer Einbezug dieser Variablen nur sehr beschränkt möglich ist. Als Resultat der deskriptiven Analyse kann festgehalten werden, dass die meisten Athleten es schaffen, die erwünschte Ausbildung teils/teils (47.1%), eher gut (38.2%) oder sehr gut (8.8%) zu absolvieren und dass die Verletzungsquote praktisch bei allen Verbänden im Bereich des „erwarteten“ liegt (88.2%). Dass jedoch nur knapp die Hälfte der Befragten mittelmässig zufrieden ist mit der dualen Karriere zeigt, dass in diesem Bereich noch Handlungsbedarf und Verbesserungspotential besteht.

	N	Min	Max	MW	Sd
Athleten können die erwünschte Ausbildung absolvieren	34	1	5	2.53	.825
Verletzungsquote im Vergleich	34	2	5	3.09	.514

Tabelle 44: Deskriptive Statistik zum gesellschaftlicher Erfolg

Dass praktisch nirgends prekäre Verhältnisse vorliegen, ist grundsätzlich ein erfreuliches Resultat, könnte jedoch seinen Ursprung darin haben, dass den Nachwuchsverantwortlichen der Überblick resp. das direkte Feedback fehlt. Wie insbesondere bei den Unterstützungsleistungen beobachtet werden konnte, scheinen die Trainer viel näher am Athlet zu sein und übernehmen einen Grossteil der Betreuungs- und Koordinationsleistungen. Daher ist es möglich, dass zwar Probleme bestehen, diese jedoch auf Ebene des Trainers bereits angegangen werden und nur beschränkt bis auf die Ebene der Funktionäre gelangen.

7.1.4.3 Institutioneller Erfolg

Aus Verbandssicht sollen nicht nur möglichst *viele* erfolgreiche Athleten „produziert“ werden, sondern dies auch in einer aus Verbandsperspektive möglichst effektiven und effizienten Art und Weise geschehen. Ein Indikator dafür ist eine möglichst tiefe Quote unbeabsichtigter Drop-outs, da diese für den Verband streng genommen eine „Fehlinvestitionen“ darstellen, da kein Return on Investment in Form von sportlichen Erfolgen in der Elite mehr erfolgen kann.⁵⁵⁷ Angaben über die Drop-out-Quote konnten jedoch nur vereinzelte Nachwuchsverantwortliche machen. Offensichtlich werden diese Kennzahlen in den wenigsten Verbänden erfasst, was von einigen Befragten bedauert wird. Diese gaben allgemein zu Wort, dass diesem Thema mehr Beachtung geschenkt werden müsste und man damit unter Umständen zusätzlich einige Talente in die Elite führen könnte. Auf der anderen Seite gehört der Durchhaltewille zu den notwendigen Attributen eines Spitzensportlers und die Drop-out-Quote kann in dem Sinne als Produkt eines Selektionsprozesses gesehen werden. Mannschaftssportarten lassen sich zudem nur beschränkt mit Individualsportarten vergleichen, da pro Jahrgang meistens nur einige wenige Plätze in der Elitemannschaft zur Verfügung stehen und so die Drop-out-Quote schon systembedingt sehr hoch ist. Darum ist es bereits sehr schwierig, natürliche von den unbeabsichtigten Drop-outs zu unterscheiden. Sehr ähnlich verhält es sich mit der durchschnittlichen Anzahl von Athleten, welche den erfolgreichen Sprung in die Elite schaffen. Auf Grund der dadurch erhaltenen unverlässlichen und teilweise irreführenden Daten werden diese beiden Indikatoren nicht mehr in die weiteren Auswertungen genommen.

Ebenfalls zur Messung des institutionellen Erfolgs werden diejenigen Indikatoren verwendet, welche von *Rütten et al.* (2005)⁵⁵⁸ zur Messung des Ergebnisses des Systems der Nach-

⁵⁵⁷ Natürlich stiften auch Drop-outs einen Nutzen, da es wie bereits erwähnt oftmals Athleten in den Kadern braucht, welche kaum eine Chance auf eine Spitzensportkarriere besitzen, jedoch durch ihre Präsenz einen normalen Trainingsbetrieb erst ermöglichen. Dabei ist jedoch zwischen Drop-outs, welche aufgrund fehlender sportlicher Perspektiven und solchen welche trotz sportlicher Perspektiven ausscheiden, zu unterscheiden. Während erstere aufgrund der unsicheren Prognosen unvermeidbar sind, sollten die unbeabsichtigten Drop-outs bei Möglichkeit vermieden werden.

⁵⁵⁸ Vgl. Rütten, Ziemainz und Röger (2005), S. 161.

wuchsförderung entwickelt wurden. Diese beinhalten die Frage, ob der Verband genügend Talente fördert, ob die Talentförderung zum Erfolg im Spitzensport beiträgt, ob die Ziele erreicht werden und wie es um das Aufwand/Ertrags-Verhältnis steht. Diese vier Indikatoren wurden zwar als ein Faktor identifiziert (KMO-Wert: .552), das Cronbach's Alpha ist mit 0.427 jedoch sehr tief. Selbst wenn man den ersten Indikator, welcher inhaltlich nur schwierig in das Konstrukt passt, eliminiert, wird ein Wert von lediglich 0.483 erreicht. Die einzig statistisch signifikante Korrelation ergibt sich aus den beiden Indikatoren *Zielerreichung* und *Erfolg im Spitzensport durch NWF* ($r = .456$; $p < 0.01$). Dies war zu erwarten, da das Ziel der Nachwuchsförderung primär darin besteht, erfolgreiche Spitzensportathleten hervorzubringen. Obwohl diese beiden Indikatoren einen Wert des Cronbach's Alpha von nur 0.608 erzielen und damit knapp über dem unteren Schwellenwert liegen, werden die beiden Variablen zu einem Konstrukt *Zielerreichung* zusammengefasst. Die beiden anderen Variablen werden als einzelne Konstrukte behandelt.

	1	2	3	4
1 Es werden genügend Talente gefördert	1			
2 Erfolg im Spitzensport durch die NWF	.165	1		
3 Zielerreichung in der NWF	.094	.456**	1	
4 Verhältnis Aufwand/Ertrag	-.001	.148	.110	1
p*** < 0.001, p** < 0.01, p* < 0.05, p+ < 0.1				

Tabelle 45: Korrelationen zwischen den Variablen des institutionellen Erfolgs

13 Verbände sind der Meinung, dass nicht genügend Talente gefördert werden. Laut Aussagen der Interviewpartner liegt dies allen voran daran, dass die Grundgesamtheit entweder zu klein ist oder die entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen fehlen, um noch mehr Athleten fördern zu können. 19 Verbände sind hingegen mit der momentanen Quantität an geförderten Athleten zufrieden. Es wurde dabei jedoch auch angemerkt, dass es nicht unbedingt an geförderten Athleten, sondern insbesondere an „High Potentials“ mangelt. Einige Verbände würden folglich lieber einige wenige, sehr erfolgversprechende, als viele „mittelmässige“ Athleten fördern.

Die Zielerreichung wurde weitaus weniger kritisch beurteilt, lediglich zwei Verbände bezeichneten diese als unbefriedigend, während zwanzig Organisationen eher oder sehr zufrieden sind. Die restlichen elf Nachwuchsverantwortlichen sind mittelmässig zufrieden.

Der grösste Teil der Nachwuchsverantwortlichen ist der Meinung, die vorhandenen Ressourcen gut eingesetzt zu haben. Nicht weniger als 26 Verbände gaben an, dass in ihren Organi-

sationen das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag eher oder sehr zufriedenstellend ist. Bei sieben Verbänden ist dies mittelmässig, bei einem eher nicht der Fall.

	N	Min	Max	MW	Sd
Es werden genügend Talente gefördert	34	1	5	3.41	1.438
Zielerreichung	34	2	5	3.97	.770
Verhältnis Aufwand/Ertrag	34	2	5	4.15	.857

Tabelle 46: Deskriptive Statistik zum institutionellen Erfolg

7.1.4.4 Allgemeine Einschätzung

Als allgemeines Erfolgsmass wurden die Befragten um eine Einschätzung der gesamten Nachwuchsförderung ihres Verbandes im internationalen Vergleich auf einer 5er-Likert-Skala gebeten. Es handelt sich dabei einerseits um ein zusammenfassendes, andererseits auch um ein relatives Erfolgsmass, da die Einschätzung im Vergleich zu den konkurrierenden Ländern erfolgt. Leider wurde auch bei dieser Variable wenig Varianz erreicht. So haben 44% die Mitte „durchschnittlich“ gewählt, 34% sehen sich als überdurchschnittlich, 10% als unterdurchschnittlich und je 6% als entweder „Weltweit Top“ oder als „schlecht“. Die Einschätzung der Entwicklung über die letzten fünf Jahre fällt sogar noch positiver aus. Diese beurteilten 16% als stagnierend, während 47% resp. 37% angaben, sich leicht resp. stark verbessert zu haben. Dass sich die Situation verschlechtert hat, wurde von keinem Nachwuchsverantwortlichen genannt.

	N	Min	Max	MW	Sd
Allgemeine Einschätzung im internat. Vergleich	34	1	5	3.24	.955
Allgemeine Entwicklung der NWF	34	3	5	4.26	.710

Tabelle 47: Deskriptive Statistik zur allgemeinen Einschätzung

7.1.4.5 Zusammenfassung

Der letzte Bereich betrifft die verschiedenen Erfolgskennzahlen, welche aufgrund von Vorüberlegungen in die sportlichen, gesellschaftlichen, institutionellen und allgemeinen Teilerfolgsbereiche eingeteilt wurden. Aufgrund von fehlender Varianz oder dem Fehlen von Daten müssen jedoch einige Bereiche stark reduziert resp. sogar eliminiert werden. Dies betrifft insbesondere den gesellschaftlichen und den institutionellen Erfolg, welche auf einige wenige Indikatoren reduziert werden. Der sportliche sowie der allgemeine Erfolg konnte wie geplant erhoben werden und unterliegt keinen weiteren Einschränkungen.

Konstrukt	Indikator	Skala	Messung
Sportlicher Erfolg	Sportlicher Erfolg des Nachwuchs	5er-Likert	Single-Item
	Sportlicher Erfolg der Elite	Metrisch	Single-Item
	Veränderung des sportl. Erfolgs NW	5er-Likert	Single-Item
	Veränderung des sportl. Erfolgs Elite	5er-Likert	Single-Item
Gesellschaftlicher Erfolg	Absolvieren der erwünschten Ausbildung	5er-Likert	Single-Item
	Verletzungsquote	5er-Likert	Single-Item
Institutioneller Erfolg	Genügend Athleten gefördert	5er-Likert	Single-Item
	Zielerreichung	5er-Likert	Single-Item
	Verhältnis Aufwand/Ertrag	5er-Likert	Single-Item
Allg. Einschätzung	Allg. Einschätzung im internat. Vergleich	5er-Likert	Single-Item
	Allg. Einschätzung der Entwicklung	5er-Likert	Single-Item

Tabelle 48: Zusammenfassung der Konstrukte des Bereichs Erfolg

Auf Korrelationen innerhalb der einzelnen Teilbereiche des Erfolgs wurde punktuell bereits eingegangen, zusammenfassend werden diese nochmals in Tabelle 49 aufgeführt. Auffallend ist, dass die Zielerreichung, das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag sowie die allgemeine Einschätzung des Erfolgs hoch signifikant mit dem sportlichen Erfolg im Nachwuchs korreliert, nicht aber mit den gesellschaftlichen Zielen. Dies kann einerseits aufgrund der sehr niedrigen Varianz bei den erwünschten Ausbildung und der Verletzungsquote resultieren, andererseits weist dieses Resultat darauf hin, dass der sportliche Erfolg aus Sicht der Nachwuchsverantwortlichen ein prioritäres Ziel darstellt.

Dafür hängt der Erfolg der Elite zwar mit der allgemeinen Einschätzung, nicht aber mit dem Zielerreichungsgrad zusammen. Folglich ist anzunehmen, dass der Erfolg doch tendenziell an den Resultaten der Nachwuchsathleten und weniger an demjenigen der Eliteathleten gemessen wird, obwohl dies das langfristige und aus Gesamtverbandssicht übergeordnete Ziel darstellt.

Die allgemeine Einschätzung der Qualität der eigenen Nachwuchsförderung im Vergleich zur internationalen Konkurrenz hängt mit fast allen anderen Erfolgskenngrössen zusammen. Es kann darum davon ausgegangen werden, dass diese Variable einerseits gut als globales Erfolgsmass verwendet werden kann, andererseits scheinen ebenfalls die anderen Erfolgsmasse jeweils relativ zu den Konkurrenzverbänden beurteilt worden zu sein. Den nicht signifikanten Zusammenhang mit der Verletzungs- und Ausbildungsquote kann einerseits mit der niedrigen Varianz dieser beiden Variablen erklärt werden. Andererseits weist dieses Resultat darauf hin, dass diese beiden Erfolgskenngrössen nicht wesentlich in die allgemeine Ein-

schätzung der Nachwuchsförderung durch die Befragten einfließt und somit auch nicht prioritär verfolgt werden.

Eine Regressionsanalyse mit der allgemeinen Einschätzung der Nachwuchsförderung als abhängige und den einzelnen Erfolgskenngrossen als unabhängige Variablen bestätigt die in der bivariaten Korrelationsanalyse erhaltenen Erkenntnisse (korr. $R^2 = .357$; F-Wert = 5.162 ($p = .003$)). Der sportliche Erfolg des Nachwuchs und der Elite sowie das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag üben den grössten Einfluss aus, lassen sich jedoch hinsichtlich der Höhe nicht signifikant voneinander unterscheiden. Durch die Hinzunahme der Variablen zur Ausbildung und Verletzungsquote lässt sich der Erklärungsgehalt nicht signifikant erhöhen.

	MW (Sd)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Sportlicher Erfolg NW	3.00 (1.279)	1										
2 Sportlicher Erfolg Elite	3.59 (.743)	.538**	1									
3 Sportlicher Erfolg NW, Entwicklung	7.62 (4.142)	-.191	-.166	1								
4 Sportlicher Erfolg Elite, Entwicklung	3.36 (.783)	.031	.228	-.048	1							
5 Ausbildung	3.47 (.825)	.144	.130	-.119	.152	1						
6 Verletzungsquote	3.09 (.514)	-.184	-.026	.256	.166	-.172	1					
7 Genügend Athleten gefördert	3.41 (1.438)	.132	.200	.163	.007	-.194	.072	1				
8 Zielerreichung	3.97 (.770)	.378*	.145	.087	.286	.218	-.110	.131	1			
9 Verhältnis Aufwand/Ertrag	4.15 (.857)	.387*	.251	-.235	-.150	.113	-.374*	-.001	.148	1		
10 Allg. Einschätzung im internat. Vergleich	3.24 (.955)	.469**	.494**	-.030	.127	-.106	-.105	.457**	.334 ⁺	.437**	1	
11 Allg. Einschätzung Entwicklung	4.26 (.710)	.167	-.047	.270	.207	-.323 ⁺	.266	.217	.269	-.066	.352*	1
p*** < 0.001, p** < 0.01, p* < 0.05, ⁺ p < 0.1												

Tabelle 49: Korrelationen zwischen den Konstrukten des Bereichs Erfolg

7.1.5 Kontrollvariablen und Moderatoren

7.1.5.1 Wettbewerbsintensität

Je grösser der Wettbewerb, desto schwieriger ist es, einen Spitzenplatz zu erreichen, da die Leistungsdichte in den vorderen Rängen viel grösser ist. So dürfte es viel schwieriger sein, einen Fussballweltmeistertitel als einen Olympiasieg im Skisprung zu gewinnen. Aus diesem Grund wird kontrolliert, ob die Anzahl teilnehmender Nationen an internationalen Wettkämpfen einen Einfluss auf den Erfolg hat. Dazu wurde die ebenfalls von Swiss Olympic verwendete 3er Skala mit den Ausprägungen „weniger als 50“, „50 - 150“ und „mehr als 150“ abgefragt und mit den vorhandenen Daten abgeglichen. Bei zwölf Sportarten ist der Wettbewerb eher klein, bei 14 Sportarten mittelmässig und bei acht Sportarten ist er gross im Sinne vieler aktiver Nationen. Bei den Verbänden, welche sich in einem sehr kompetitiven Umfeld bewegen, handelt es sich ausschliesslich um Sommersportarten.

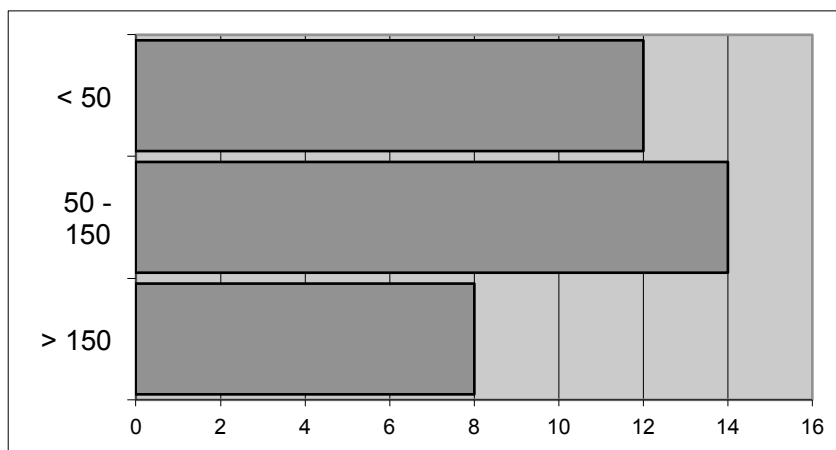


Abbildung 13: Anzahl aktive Nationen

7.1.5.2 Reservoir an Nachwuchsathleten

Je mehr Kinder und Jugendliche eine Sportart betreiben, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass in dieser Grundgesamtheit auch ein Talent enthalten ist. Darum wird ebenfalls kontrolliert, ob die Anzahl lizenzierter Jugendlicher einen Einfluss auf den Erfolg hat. Diese Variable wurde jedoch bereits in der Herleitung des Konstrukts *Grösse* diskutiert und wird aus diesem Grund an dieser Stelle nicht mehr weiter ausgeführt.

7.2 Analyse der Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Bereichen

7.2.1 Einfluss der situativen Faktoren auf die Struktur/Strategie und Implementierung

In der Herleitung des Modells wurden verschiedene Hypothesen aufgestellt, in welchen für gewisse situative Faktoren einen direkten Einfluss auf die strukturellen und strategischen Faktoren postuliert wurde. Diese werden in diesem Abschnitt überprüft. Im Sinne einer explorativen Analyse werden aber auch zusätzliche Wirkungsbeziehungen untersucht.

7.2.1.1 Einfluss der Grösse

Aufgrund theoretischer Überlegungen und Erkenntnissen vergangener Untersuchungen wird der Grösse einen erheblichen Einfluss auf diverse Konstrukte der strukturellen und strategischen Ebene unterstellt. Die Organisation betreffend handelt es sich dabei um den Zentralisierungs-, Verberuflichungs-, Spezialisierungs- und Formalisierungsgrad (H 1.1_{a-d}). Die Anzahl der Mitglieder als Grössenindikator scheint im vorliegenden Sample aber keinen Einfluss auf diese Konstrukte zu haben.

Hingegen kann ein signifikanter Effekt der Anzahl Stellenprozente auf den Verberuflichungs- sowie dem Formalisierungsgrad beobachtet werden. Je höher die Anzahl der hauptamtlich angestellten Personen ist, desto höher ist auch der Anteil dieser relativ zu den Ehrenamtlichen. Mitarbeiterstarke Organisationen sind zudem tendenziell formalisierter. Aufgrund der sehr grossen Streuung wird zusätzlich untersucht, ob sich die Verbände hinsichtlich der Anzahl Stellenprozente in homogene Gruppen einteilen lassen und ob so die Resultate unterschiedlich ausfallen. Dazu werden die Häufigkeiten der Stellenprozente aufgelistet und verschiedene Gruppen aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen und mittels eines Trial-and-Error-Verfahrens gebildet. Als am zweckmässigsten erscheint folgende Einteilung:

1. **Kleinstverbände** (n = 6): Diese Verbände beschäftigen maximal eine vollzeitäquivalente Stelle, in vier Organisationen ist gar keine Person hauptamtlich angestellt.
2. **Kleine Verbände** (n = 6): Die Anzahl Stellenprozente bewegt sich in diesen Verbänden zwischen 110 und 230%. Dadurch können noch keine Teams gebildet werden, sondern die Arbeit verteilt sich grösstenteils auf zwei bis vier, meist Teilzeitstellen.
3. **Mittelgrosse Verbände** (n = 14): Die Mehrzahl der untersuchten Verbände beschäftigen zwischen 340 und 960 Stellenprozente. Dadurch wird eine Bildung von Teams ermöglicht, eine Spezialisierung ist wahrscheinlich und einige Mitarbeiter arbeiten auf Vollzeit-Basis.

4. **Grosse Verbände** (n = 8): Diese Verbände verfügen über mehr als zehn vollzeitäquivalente Stellen und beschäftigen vermutlich die Mehrzahl der Mitarbeiter vollzeitlich. Damit ist von einer hohen Spezialisierung auszugehen und durch die personellen Ressourcen wird insgesamt weniger auf ehrenamtliche Arbeit zurückgegriffen.

	N	Min	Median	Max	MW	Sd
Kleinstverbände	6	0	0	100	28.33	44.91
Kleine Verbände	6	110	180	230	170	46.90
Mittelgrosse Verbände	14	340	555	960	595.71	222.87
Grosse Verbände	8	1'100	1'400	13'000	3'134	4'069

Tabelle 50: Deskriptive Statistik zur Anzahl Stellenprozente gruppiert

Auch mit der neu gebildeten Variablen kann kein signifikanter Zusammenhang mit den Konstrukten Zentralisierungs- und Spezialisierungsgrad festgestellt werden. Der Effekt ist zwar auf dem 90%-Niveau statistisch nicht signifikant, weist aber trotzdem einen beachtlichen standardisierten Beta-Koeffizienten auf, welcher jedoch negativ ausfällt. Bei der Spezialisierung lässt sich dieser dadurch erklären, dass Klein- und Kleinstverbände einen hohen Anteil an Ehrenamtlichkeit aufweisen und die Funktionäre aufgrund der sehr beschränkten zeitlichen Ressourcen nicht mehrere Bereiche übernehmen können, sondern sich auf einen spezialisieren. Der Zusammenhang zwischen der Zentralisierung und der Anzahl Hauptamtlicher lässt sich inhaltlich nur schwierig interpretieren, da eine Variable das Training und die andere das Management betrifft.

Weiter wird angenommen, dass grössere Verbände tendenziell ein systematisches Monitoring und Controlling betreiben (H 1.1_e). Ein Zusammenhang zwischen diesem und der Anzahl Mitglieder kann empirisch nicht bestätigt werden. Nimmt man die Anzahl Stellenprozente im Verband als Grössenindikator, ist ein Einfluss erkennbar. Folglich scheint bei mitgliederstarken Verbänden keine absolute Notwendigkeit zu bestehen, ein entsprechendes System aufzubauen. Wenn jedoch die personellen Ressourcen vorhanden sind, wird dies viel eher gemacht. Das entscheidende Kriterium ist also nicht die Grösse, sondern sind vielmehr die verfügbaren Kapazitäten.

Abhängige Variablen	Unabhängige Variable	
	Anzahl Mitglieder (ln)	Stellenprozente gruppiert
Zentralisierung Training	-.277	-.228
Verberuflichung	.076	.717***
Formalisierung	.056	.386*
Spezialisierung	-.040	-.205
Monitoring-/Controlling	-.042	.479*
p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p+<0.1.		
Werte entsprechen den stand. β -Koeffizienten.		

Tabelle 51: Einfluss der Grösse auf die Faktoren der Struktur/Strategie

Da es sich bei den gruppierten Stellenprozente streng genommen um ordinal skalierte Daten handelt, wurde zur Überprüfung der Resultate ein Mittelwertsvergleich durchgeführt. Der H-Test nach Kruskal und Wallis bestätigt die durch die Regressionsanalysen erhaltenen Resultate, wenn auch bei niedrigeren Signifikanzniveaus. Die vier Gruppen unterscheiden sich folglich statistisch signifikant im Verberuflichungsgrad ($p = .001$), Formalisierungsgrad ($p = .077$) und im Monitoring und Controlling ($p = .064$).

Die letzte direkte Hypothese zur Grösse postuliert einen positiven Einfluss auf die Anzahl an Leistungszentren. Es wird angenommen, dass je grösser ein Verband ist, desto eher dieser auch eigene Leistungszentren führt (H 1.1_f). Doch ein Mittelwertvergleich zeigt keine signifikanten Unterschiede. Ob ein Verband eigene Leistungszentren für seine Athleten führt, hängt folglich nicht von seiner Mitgliederzahl und der Geschäftsstellengrösse, sondern von anderen Faktoren ab. So führen insbesondere bei Mannschaftssportarten oftmals die Vereine bereits Stützpunkte, so dass das Angebot zusätzlicher nationaler Zentren nicht zielführend wäre. Dies kann jedoch nicht der alleinige Grund sein, da eine Beschränkung auf die Individualsportarten ebenfalls keine signifikanten Unterschiede hervorbringt. Auch fehlende finanzielle Ressourcen scheinen keinen Einfluss zu haben, da diesbezüglich ebenfalls keine Differenzen ausgemacht werden können. Die Entscheidung hängt wohl von einer Vielzahl von Kriterien ab, welche kaum verallgemeinerbar sind, sondern jeweils vom spezifischen Kontext beeinflusst werden (Abhängigkeit von bestimmten Erfordernissen im Bereich der Infrastruktur, Konkurrenz durch private Anbieter, usw.).

Die Grösse übt in der vorliegenden Untersuchung einen geringeren Einfluss aus als vermutet. Die Anzahl Stellenprozente scheint zwar einen Effekt auf gewisse Bereiche der Organisation auszuüben, diejenige der Mitglieder spielt hingegen gar keine Rolle. Dies kann einerseits an den spezifischen Eigenheiten von Sportverbänden liegen, welche sich nur schwer

mit Unternehmen vergleichen lassen. Andererseits ist es möglich, dass mit der logarithmierten Mitgliederzahl und der Anzahl an Stellenprozenten andere Arten von Grössen gemessen wurden, als die in den zitierten Studien verwendeten, welche sich oftmals auf Umsatzzahlen stützen.

7.2.1.2 Einfluss der Finanzierung

Hypothese 1.3_a postuliert, dass je mehr finanzielle Mittel der Verband zur Verfügung hat, desto mehr Arbeit bezahlt und eine höhere Anzahl Mitarbeiter eingestellt werden kann. In der vorliegenden Stichprobe kann dieser Einfluss tatsächlich beobachtet werden und ein höheres NW-Budget geht mit einem signifikant höheren Verberuflichungsgrad einher. Dieser Zusammenhang besteht jedoch nur mit dem Gesamtbudget und nicht mit dem Budget pro Karteninhaber als unabhängige Variable. Damit kann gefolgert werden, dass wohl ein Grossteil des Budgets in bezahlte Mitarbeiter fliesst, mit einem zunehmenden Budget aber auch mehr Athleten gefördert werden. Dies wird durch die hoch signifikante Korrelation zwischen dem Budget und der Anzahl Karteninhaber bestätigt ($r = .59$; $p < .001$). Keinen Einfluss lässt sich hingegen auf den Ausbildungsstand der Trainer feststellen. Ein höheres Budget wird folglich nicht dafür aufgewendet, besser ausgebildete und darum tendenziell auch teurere Trainer zu verpflichten.

Hypothese 1.3_b kann leider nicht getestet werden, da die Zusammenstellung der Mittelherkunft von den allermeisten Verbänden nicht beantwortet werden konnte, wie dies bereits bei der Konstruktherleitung ausführlich beschrieben wurde. Das Verhältnis des Budgets der Nachwuchsförderung zum Budget der Elite scheint keinen Einfluss auf die Konstrukte der Strategie/Struktur sowie der Implementierung zu haben.

Ein erhöhter Mitteleinsatz führt dafür teilweise zu einer vermehrten Bereitstellung von Unterstützungsleistungen (H 1.3_c). Mit zunehmendem Budget pro Karteninhaber steigen sowohl die finanziellen und materiellen Unterstützungsleistungen wie auch die totalen Unterstützungsleistungen. Doch auch die restlichen Angebote werden tendenziell vermehrt angeboten, wenn auch nicht statistisch signifikant auf dem 90%-Niveau. Einzig die psychologischen UL scheinen fast vollkommen unabhängig zu sein. Wie bereits ausgeführt, wird das Angebot dieser zu grossen Teilen von sportartspezifischen Faktoren determiniert.

Abhängige Variablen	Unabhängige Variable	
	Budget NW (ln)	Budget pro Karteninhaber (ln)
Verberuflichung	.621***	.272
Ausbildungsstand der Trainer	.244	-.098
Finanzielle/materielle UL	.391*	.315 ⁺
Pädagogische UL	.220	.225
Psychologische UL	.087	.078
Medizinische UL	.373 ⁺	.257
Umfeldmanagement	.218	.282
Totale UL	.389*	.349 ⁺
p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p ⁺ <0.1.		
Werte entsprechen den stand. β -Koeffizienten.		

Tabelle 52: Einfluss der finanziellen Ressourcen auf die Verberuflichung und die Unterstützungsleistungen

7.2.1.3 Einfluss des allgemeinen Einstiegsalters

Je jünger die Athleten beim Eintritt in das Förderprogramm sind, desto wichtiger sind auch Kooperationen mit Schulen, da pädagogische Begleitmassnahmen und Unterstützungsleistungen bereitgestellt werden sollten (H 1.4_a). Diese Hypothese muss verworfen werden, da keine empirische Evidenz dafür gefunden werden kann (stand. β -Koeffizient = $-.085$; $R^2 = .007$). Dies liegt vermutlich daran, dass die Zusammenarbeit mit den Schulen oftmals nicht zentral verläuft, sondern entweder Aufgabe der Vereine und Kantone ist oder direkt durch den Trainer geregelt wird. Individuelle Lösungen spielen eine weitaus wichtigere Rolle als eine einheitliche Kooperationslösung mit den Schulen. Ebenfalls kein direkter Zusammenhang besteht zwischen dem Einstiegsalter und der Bereitstellung pädagogischer Unterstützungsleistungen (H 1.4_b) (stand. β -Koeffizient = $-.202$; $R^2 = .041$).

Offensichtlich sind hinsichtlich der dualen Karriere andere Faktoren wichtiger als das Einstiegsalter. Da sich dieses bei fast drei Viertel der Verbände unter 14 Jahren befindet, kann gefolgert werden, dass sowieso die meisten mit dieser Problematik konfrontiert sind und es keinen Unterschied macht, ob man die entsprechenden Anstrengungen für einen 8- oder einen 12-jährigen unternimmt.

7.2.1.4 Zusammenfassung der erhaltenen Ergebnisse

In diesem Kapitel sollen die wesentlichen Wirkungsbeziehungen der situativen auf die strukturellen und strategischen Variablen nochmals dargestellt werden. Die Einflüsse auf die Variablen der Implementierung werden im nachfolgenden Kapitel überprüft, in dem diese als Kontrollvariablen in die jeweiligen Modelle eingefügt werden.

Den gewichtigsten Einfluss kann für die Grösse beobachtet werden. Dabei muss jedoch zwischen der Anzahl Mitglieder und der Anzahl Stellenprozente unterschieden werden. Während erstere keinen beobachtbaren Effekt auf die strukturellen und strategischen Variablen ausüben, scheint die Grösse der Geschäftsstelle entscheidend zu sein. Je mehr hauptamtlich Angestellte im Verband tätig sind, desto höher ist auch der Verberuflichungsgrad, der Formalisierungsgrad und das Monitoring und Controlling. Die zweite Variable, für welche einen direkten Einfluss beobachtet werden kann, stellt die Höhe des Budgets dar. Je höher dieses ist, desto höher ist auch der Verberuflichungsgrad.

Sämtliche anderen Konstrukte der Struktur und Strategie werden nicht entscheidend durch die exogenen Faktoren *Grösse* oder *Finanzierung* determiniert. Dies ist einerseits auf den hohen Institutionalisierungsgrad und folglich kleinen Varianz der Formalisierung, Planung, Zielorientierung, Monitoring und Controlling sowie Kadergestaltung zurückzuführen. Andererseits konnten nicht alle Konstrukte wunschgemäss erfasst werden, da die Nachwuchsverantwortlichen nicht über die entsprechenden Informationen verfügen.

7.2.2 Einfluss der strategischen und strukturellen Faktoren auf die Implementierung und den Erfolg

7.2.2.1 Einfluss der Organisation auf die Implementierung

Einfluss der Organisation auf die Talentselektion

<i>Entwicklungsstand der Talentselektion (unabhängige Variablen)</i>	Modell				
	1	2	3	4	5
<i>Kontrollvariable</i>					
Budget pro Athlet	.256	.363 ⁺	.154	.155	.134
Anzahl Stellenprozente	.256	.281	.146	.146	.100
Verberuflichung NWF		-.257	-.220	-.220	-.208
Ausbildung Verbandstrainer		.333 ⁺	.323 ⁺	.322 ⁺	.355 [*]
Formalisierung			.495 [*]	.494 [*]	.447 [*]
Spezialisierung				-.002	-.014
Zentralisierung Sichtung					.319 [*]
<i>F-Wert</i>	2.952 ⁺	2.943 [*]	4.511 ^{**}	3.589 [*]	4.285 ^{**}
<i>R²</i>	.191	.339	.506	.506	.600
<i>Korrigiertes R²</i>	.126	.224	.394	.365	.460

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p+<0.1; p°<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 53: Hierarchische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf den Entwicklungsstand der Talentselektion

In einem ersten Schritt wird überprüft, ob der Entwicklungsstand der Talentselektion von situativen Variablen, welche als Kontrollvariablen behandelt werden, beeinflusst wird. Dabei ist denkbar, dass bei einem höheren Budget pro Athlet und einer grösseren Anzahl an Hauptamtlichen mehr in die Entwicklung entsprechender Instrumente investiert wird. Diese beiden Faktoren erklären zwar 19.1% der Varianz der abhängigen Variablen, sind jedoch selbst auf dem niedrigen 80%-Niveau statistisch nicht signifikant.

Hingegen weist der Formalisierungsgrad (H 2.4_a) einen signifikanten Einfluss auf. Verbände, welche die Prozesse niedergeschrieben haben, scheinen allgemein über weiter entwickelte Methoden in der Talentsichtung und -selektion zu verfügen. Keine Aussagen können jedoch zur Richtung der Kausalität dieses Zusammenhanges gemacht werden, da dieser theoretisch in beide Richtungen verlaufen kann. So ist einerseits denkbar, dass die intensivere Beschäftigung mit Prozessen zu einem allgemein höheren Bewusstsein bezüglich dem Einbezug von neusten Erkenntnissen führt. Andererseits bedingt die Ausarbeitung wissenschaftlich fundierter Kriterien auch eine erhöhte Formalisierung, da der Komplexitätsgrad steigt und

die Kriterien womöglich auch in die dezentralen Organisationseinheiten transferiert werden müssen. Bezeichnenderweise ist die Einführung der PISTE mit hohem administrativem Aufwand verbunden, welcher unter anderem aufgrund des hohen Formalisierungsgrades entsteht.

Eine weitere Erklärungsvariable bildet die Ausbildung der Verbandstrainer, nicht jedoch der Verberuflichungsgrad (H 2.2_a). Dies weist erneut auf die Bedeutung der Trainer hin, welche einen starken Einfluss auf die Talentsichtung und -selektion zu haben scheinen. Die Funktionäre sind vermutlich eher für die administrativen Bereiche zuständig, während die Trainer für die sport- und trainingswissenschaftlichen Fragestellungen verantwortlich sind. Gut ausgebildete Trainer bilden dabei eine Grundvoraussetzung, da diese viel eher über die notwendigen Kenntnisse zur Ausarbeitung entsprechender Sichtungs- und Selektionsinstrumente verfügen. Dies vermag auch zu erklären, warum die Spezialisierung keinen signifikanten Effekt auf die Qualität entsprechender Instrumente hat (H 2.3_a). Selbst hoch spezialisierte Nachwuchsverantwortliche garantieren nicht, dass wissenschaftlichere Instrumente angewendet werden, da dies ausserhalb ihrer primären Verantwortung liegt.

Der Grad an Zentralisierung der Sichtung und Selektion hat ebenfalls einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Instrumente. Wird dies primär vom Nationalverband durchgeführt, können die Ressourcen besser gebündelt eingesetzt werden, um solche Instrumente zu entwickeln. Es ist jedoch durchaus vorstellbar, dass diese auf der Ebene des Nationalverbandes entwickelt, danach jedoch in den Regionalverbänden angewendet werden. Aufgrund der Aussagen der Befragten gestaltet sich die Durchsetzung jedoch teilweise schwierig, da die Regionalverbände oftmals sehr autonom handeln und der Verband auch keine finanziellen Anreize setzen kann.

Keinen signifikanten Einfluss weisen die Konstrukte der Organisation auf die Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien auf. Eine hierarchische Regressionsanalyse analog zu derjenigen in Tabelle 53 ergibt lediglich ein maximales korrigiertes R^2 von 0.053.

Mit Hilfe einer logistischen Regressionsanalyse wird der Einfluss der organisationalen Faktoren auf die Breite der Sichtungsmassnahmen untersucht. Als Kontrollvariablen werden die Grösse und die Anzahl der Mitarbeiter in das Modell integriert. Bei einer grösseren Anzahl an Athleten steigt auch die Notwendigkeit, breiter zu sichten als bei einer sehr kleinen und übersichtlichen Grundgesamtheit. In einer grösseren Geschäftsstelle stehen zudem mehr Personen zur Verfügung, welche dies bewerkstelligen können. Diese Annahmen lassen sich jedoch empirisch nicht belegen. Sowohl die Exponential-Koeffizienten wie auch das Modell

weisen sehr kleine Werte resp. eine niedrige Güte auf. Das Nagelkerkes R^2 kann jedoch durch die Aufnahme der organisationalen Faktoren um 35% erhöht werden. Als einflussreich erweist sich insbesondere die Ausbildung der Trainer ($p = .052$) sowie schwach die Formalisierung ($p = .12$) und die Zentralisierung ($p = .188$). Als Erklärung kann derselbe Ansatz wie bereits beim Entwicklungsstand der Sichtungs- und Selektionsinstrumente angewendet werden. So kann eine erhöhte Formalisierung einerseits anregen, systematischer und somit in den meisten Fällen auch breiter zu sichten, andererseits löst eine erhöhte Komplexität auch eher den Bedarf nach einer schriftlichen Fixierung der Prozesse aus. Die Rolle gut ausgebildeter Trainer (H 2.2_b) wurde ebenfalls bereits im vorigen Abschnitt diskutiert und soll darum nicht erneut aufgegriffen werden, da die Argumentation übernommen werden kann. Für die Zentralisierung wurde ein negativer Einfluss postuliert (H 2.1), die erhaltenen Resultate zeigen jedoch einen leicht positiven Effekt. Wenn die Sichtung im Nationalverband angesiedelt ist, führt dieser auch breitere Massnahmen durch als wenn diese an regionale Verbände ausgelagert werden. Vermutlich ist die einseitige Sichtung in den Regionalverbänden auf die oftmals noch knapperen Ressourcen zurückzuführen.

Breite der Massnahmen (unabhängige Variablen)	Modell 1		Modell 2	
	Signifikanz	Exp.- Koeffizienten	Signifikanz	Exp.- Koeffizienten
Konstante	.601 (.438)	3.964	3.252 (.071)	.000
Grösse	.638 (.424)	.838	.421 (.516)	.833
Anzahl Stellenprozente	.055 (.814)	1.103	.650 (.420)	.550
Verberuflichung NWF			.466 (.495)	1.012
Trainerausbildung Verband			3.769 (.052)	3.181
Spezialisierung			.044 (.833)	1.099
Formalisierung			2.421 (.120)	3.114
Zentralisierung Sichtung			1.729 (.188)	1.816
Likelihood Quotiententest :	d.f. = 2; χ^2 = .669 (.716)		d.f. = 7; χ^2 = 10.007 (.188)	
Hosmer-Lemeshow Test :	d.f. = 8; χ^2 = 3.189 (.922)		d.f. = 8; χ^2 = 8.096 (.424)	
Nagelkerke R ²	.029		.369	
$\Delta R^2 = 2.R^2 - 1.R^2 = 0.34$				
^a Signifikanz mittels Wald Test gemessen, p-Werte in Klammer				
p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p ⁺ <0.1.				

Tabelle 54: Logistische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf die Breite der Sichtungsmassnahmen

Einfluss der Organisation auf das Training

Das erste Konstrukt des Trainings stellt der Trainingsinput dar. Da sich dieses erst im Zuge der Konstruktherleitung ergab, wurden keine entsprechenden Hypothesen formuliert. Im Sin-

ne einer explorativen Analyse können jedoch auch keine signifikanten Einflüsse der organisationalen Variablen festgestellt werden. Einzig für den Ausbildungsstand der Trainer resultiert ein schwach positiver Einfluss auf den Trainingsinput. Da dieser jedoch theoretisch ebenfalls als Inputvariable betrachtet werden kann, erscheint dieser Zusammenhang plausibel.

Trainingsqualität (unabhängige Variablen)	Modell				
	1	2	3	4	5
<i>Kontrollvariable</i>					
Budget pro Athlet	-.138	-.104	-.065	-.162	-.137
Anzahl Stellenprozente	.570**	.478 ⁺	.495 ⁺	.492 ⁺	.690*
Verberuflichung NWF		.074	.075	.119	.023
Ausbildung Verbandstrainer		.106	.113	.177	.233 ^o
Spezialisierung			-.083	.006	-.145
Formalisierung				.316 ⁺	.357*
Zentralisierung Training					.379*
<i>F-Wert</i>	5.667**	2.753*	2.161 ⁺	2.507 ⁺	3.143*
<i>R²</i>	.296	.306	.310	.395	.500
<i>Korrigiertes R²</i>	.243	.195	.167	.238	.341

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 55: Hierarchische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf die Trainingsqualität

Die Trainingsqualität wird zuerst durch die zwei Variablen *Budget pro Athlet* und *Anzahl Stellenprozente* kontrolliert. Dabei zeigt sich ein hoch signifikant positiver Einfluss der Grösse der Geschäftsstelle. Da die Qualität des Trainings in der vorliegenden Untersuchung vor allem die Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen darstellt, kann angenommen werden, dass eine grössere Anzahl an hauptamtlichen Mitarbeitern auch entsprechend mehr zeitliche Ressourcen und Know-How zur Verfügung hat. Weiter können Synergien und Skalenerträge mit der Elite besser ausgeschöpft werden. Hingegen kann für den Verberuflichungs- und den Spezialisierungsgrad bei den Funktionären in der Nachwuchsförderung kein Einfluss festgestellt werden. Es wird offensichtlich eine gewisse kritische Anzahl an hauptamtlichen Mitarbeitern benötigt, um die Rahmenbedingungen so gestalten zu können, dass ein optimales Training ermöglicht wird. Erstaunlicherweise wird für den Ausbildungsstand der Trainer nur ein sehr schwacher Einfluss festgestellt (H 2.2_d). Dies kann einerseits damit zusammenhängen, dass weniger die Trainingsinhalte, sondern vielmehr die Rahmenbedingungen gemessen wurden. Andererseits haben einige Nachwuchsverantwortliche betont, dass aus ihrer

Sicht weniger die Ausbildung, sondern vielmehr das persönliche Engagement der Trainer ausschlaggebend für gute Ergebnisse ist.

Wird das Training vorwiegend zentral vom Verband durchgeführt, wird dieses tendenziell besser beurteilt. Nicht ausgeschlossen werden kann eine verzerrte Wahrnehmung bzw. Darstellung der Befragten, weil diese *ihr* Training nicht schlecht darstellen wollen oder weil diese nicht über dieselben Informationen zu den dezentralen wie zu den zentralen Trainingsbedingungen verfügen.

Ebenfalls signifikant ist der Einfluss der Formalisierung. Auch hier stellt sich die Frage, ob eine höhere Formalisierung zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Thematik und geregelteren Prozessen führt oder ob komplexere Strukturen im Trainingsprozess eher einer schriftlichen Fixierung bedürfen.

Das Modell wurde ebenfalls auf den Unterschied von Individual- und Teamsportart sowie auf moderierende Effekte kontrolliert. Da diese jedoch keine signifikanten Beta-Koeffizienten aufweisen und die Modellgüte allesamt verringern, wurden sie wieder aus dem Modell gestrichen.

SOLL-Trainingsumfänge (unabhängige Variablen)	Modell			
	1	2	3	4
Kontrollvariable				
Grösse	.352 ⁺	.299 ^o	.371 [*]	.322 ⁺
Ausbildung Trainer		.232	.269 ^o	.229 ^o
Zentralisierung Training			.263 ^o	.141
Formalisierung				.349 ⁺
F-Wert	3.967⁺	2.862⁺	2.678⁺	3.279[*]
R²	.124	.175	.236	.344
Korrigiertes R²	.093	.114	.148	.239

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p+<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 56: Hierarchische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf den SOLL-Trainingsumfang

Ob die SOLL-Trainingsumfänge dem internationalen Standard entsprechen, hängt massgeblich von der Grösse und dem Formalisierungsgrad ab. So schaffen es mitgliederstarke Verbände eher, dass die Nachwuchssathleten ähnlich viele Trainingseinheiten wie die besten absolvieren können. Randsportarten dürften diesbezüglich eher Mühe haben, da die Verdienstmöglichkeiten selbst eines erfolgreichen Elitesportlers eher bescheiden sind und darum der Ausbildung einen relativ höheren Stellenwert beigemessen wird. Zudem haben selbst Spitzennachwuchssathleten von Randsportarten teilweise keinen Zugang zu Sportklas-

sen, da diese primär den Athleten bedeutender Sportarten vorenthalten sind. Schliesslich handelt es sich bei diesen Verbänden oftmals um Sportarten, welche in der Schweiz zwar relativ unbedeutend, in gewissen anderen Ländern jedoch sehr bedeutend sind. Folglich wird in diesen auch vergleichsweise mehr trainiert. Dass die Formalisierung ebenfalls einen beachtlichen Einfluss hat, liegt wohl darin, dass es sich bei den SOLL-Trainingsumfängen um vom Verband festgelegte Richtlinien handelt. Ist dieser stark formalisiert, wird auch mehr Wert auf die Ausarbeitung entsprechender Vorgaben gelegt. Keine signifikanten Einflüsse können hingegen für die Zentralisierung und nur schwache für die Ausbildung der Trainer gefunden werden.

Einfluss der Organisation auf die Unterstützungsleistungen

Unterstützungsleistungen (unabhängige Variablen)	Modell				
	1	2	3	4	5
Kontrollvariable					
Optimales Einstiegsalter	.009	.059	.038	.072	.011
Budget pro Athlet	.283 ^o	.403*	.396*	.314 ^o	.310 ⁺
Anzahl Stellenprozente	.445*	.117	.134	.092	.305
Verberuflichung NWF		.255	.279	.289 ^o	.192
Ausbildung Verbandstrainer		.356*	.416*	.410*	.446*
Spezialisierung			.245 ^o	.275 ^o	.309 ⁺
Formalisierung				.163	-.001
Zentralisierung Training					.356*
F-Wert	4.640*	4.094**	4.041**	3.517*	4.238**
R²	.358	.471	.524	.540	.629
Korrigiertes R²	.281	.356	.395	.386	.481

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 57: Hierarchische Regressionsanalyse der organisationalen Variablen auf die aggregierten Unterstützungsleistungen

Mit Hilfe der situativen und der organisationalen Einflussfaktoren lassen sich insgesamt 62.9% der Varianz des Angebots an Unterstützungsleistungen erklären. Der grösste Einfluss geht vom Ausbildungsstand der Trainer aus (H 2.2_c). Dies kann damit erklärt werden, dass Verbände, welche sich über die Wichtigkeit gut ausgebildeter Trainer bewusst sind, ebenfalls die Bedeutung der Unterstützungsleistungen hoch einschätzen und darum ein entsprechendes Angebot zur Verfügung stellen. Möglicherweise erwarten Verbände von besser ausgebildeten Trainern zudem, dass diese Aufgaben übernehmen, welche über das Training im

engeren Sinne hinaus gehen. So haben im Verlauf der Interviews zahlreiche Befragten erwähnt, dass viele der angebotenen Unterstützungsleistungen von den Trainern und nicht von eigens dafür spezialisierten Personen übernommen werden. Dies erklärt ebenfalls, warum der Verberuflichungsgrad der Funktionäre nur einen geringen Einfluss aufweist. Viel wichtiger erscheint die Existenz resp. der Verberuflichungsgrad des Athletenbetreuers. Ist dieser hauptamtlich angestellt, werden signifikant mehr Leistungen angeboten (bivariate Korrelation, $p < .02$). Dies geht stark mit der Spezialisierung einher, welche allgemein einen signifikant positiven Einfluss aufweist (H 2.3_b). Einen leicht signifikanten Effekt hat ebenfalls die absolute Anzahl der im Verband hauptamtlich beschäftigten, wobei dieser durch die Hinzunahme weiterer Variablen überlagert und schliesslich nicht mehr als statistisch signifikant ausgewiesen wird. Der Einfluss kann durch Synergieeffekte und der erhöhten Spezialisierung erklärt werden.

Wird das Training vorwiegend zentral durchgeführt, werden auch signifikant mehr Unterstützungsleistungen angeboten. Dies erscheint plausibel, da dies durch die Nähe zum Athleten viel eher möglich ist. In dezentral organisierten Verbänden werden demnach auch die Unterstützungsleistungen eher von den entsprechenden Regionalverbänden, Vereinen oder privaten Teams geleistet.

Der Formalisierungsgrad scheint hingegen keine Rolle zu spielen bei der Breite des Angebots an Unterstützungsleistungen (H 2.4_b). Vermutlich sind die Unterstützungsleistungen derart zentral, dass diese auch angeboten werden, wenn der Verband allgemein wenige Prozesse schriftlich fixiert hat. Dies wird durch Aussagen in den Interviews unterstrichen, welchen zufolge einige Leistungen lediglich bei Bedarf und sehr individualistisch angeboten werden und somit wenig standardisiert sind. Ob sich eine Formalisierung womöglich auf die Qualität der Leistungen auswirkt, kann mit den vorhandenen Daten nicht überprüft werden.

Unterstützungsleistungen sind meist kostspielig, was sich auch im signifikanten Einfluss des Budgets pro Athlet widerspiegelt. So bieten Verbände mit grösseren finanziellen Ressourcen generell mehr Leistungen an.

Unterstützungsleistungen (unabhängige Variablen)	Modell					
	Total	Finanz.	Pädag.	Psych.	Med.	Umfeld
Kontrollvariable						
Einstiegsalter	.011	.270°	-.356*	-.227	.276°	.135
Budget pro Athlet	.310 ⁺	.302°	.209	.071	.242	.067
Anzahl Stellenprozente	.305	-.116	.486⁺	.319	-.010	.366°
Verberuflichung NWF	.192	.446⁺	.062	-.162	.217	.075
Ausbildung Verbandstrainer	.446*	.317⁺	.343⁺	.138	.386⁺	.175
Spezialisierung	.309⁺	-.025	.421*	.169	.201	.129
Formalisierung	-.001	.182	-.247	-.028	.133	.063
Zentralisierung Training	.356*	.113	.497*	.067	.016	.585**
F-Wert	4.238**	3.011*	3.088*	.334	1.519	2.942*
ΔR^2 durch Hinzufügen der Einflussvariablen	.271	.209	.339	.050	.139	.335
R^2	.629	.546	.553	.118	.378	.541
Korrigiertes R^2	.481	.365	.374	-.235	.129	.357

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p°<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 58: Hierarchische Regressionsanalysen der organisationalen Variablen auf die verschiedenen Unterstützungsleistungen

Untersucht man die einzelnen Arten von Unterstützungsleistungen, ergeben sich differenziertere Ergebnisse als bei der Analyse des aggregierten Angebotes. Ob ein Verband viele materielle und finanzielle Unterstützungsleistungen gewährt, hängt insbesondere von der Ausbildung der Verbandstrainer und der Verberuflichung ab. Ein schwacher Einfluss geht von den finanziellen Ressourcen sowie vom Einstiegsalter aus.

Anders gestaltet sich die Situation bei den pädagogischen Unterstützungsleistungen, bei welchen die Hauptaufgabe des Verbandes in den meisten Fällen in der Koordination der verschiedenen beteiligten Akteure liegt. Entsprechend stark sind denn auch die positiven Einflüsse der Anzahl Hauptamtlichen im Verband und der Spezialisierung. Erwartungsgemäss werden in zentralisierten Verbänden ebenfalls mehr pädagogische Leistungen abgegeben, da die Athleten bei diesen mehr Trainingsstunden verbringen und darum spezielle Lösungen gefunden werden müssen. Ein schwacher Einfluss geht vom Ausbildungsstand der Trainer aus, welche der dualen Karriere gegenüber möglicherweise sensibilisierter sind. Im Gegensatz zu den Befunden im Kapitel 7.2.1.3 beeinflusst das Eintrittsalter im vorliegenden Modell die Bereitstellung pädagogischer Leistungen signifikant. Je jünger die Athleten sind, desto eher sind diese auf pädagogische Unterstützungsleistungen angewiesen. Offensichtlich ist dies nicht generell der Fall, sondern nur in Kombination mit anderen Einflussfak-

toren wie der guten Ausbildung der Trainer oder der Zentralisierung.⁵⁵⁹ Für das Budget pro Athlet, die Verberuflichung und die Formalisierung liess sich keine empirische Evidenz für einen Zusammenhang feststellen.

Gar keine signifikanten Einflussfaktoren lassen sich für die psychologischen Unterstützungsleistungen finden. In diesem Bereich spielen sportartspezifische Unterschiede eine wichtigere Rolle als organisatorische Aspekte, wie bereits in den früheren Kapiteln ausgeführt wurde. Das Angebot an medizinischen Unterstützungsleistungen geht einher mit einem hohen Ausbildungsstand der Trainer. Dies verwundert auf den ersten Blick, da die Trainer keine medizinischen Kernleistungen wie Gesundheitschecks oder Physiotherapie erbringen können. Diese können unter Umständen jedoch Ergänzungsleistungen wie Teile der Leistungsdiagnostik anbieten. Zudem sind sich gut ausgebildete Trainer auch eher der Notwendigkeit dieser bewusst. Der Zusammenhang kann auch dadurch entstehen, dass Verbände, welche sich tendenziell teurere Trainer leisten können, auch mehr Geld für Unterstützungsleistungen zur Verfügung haben. Diese These wird jedoch durch die Daten nicht unterstützt, da sowohl das Budget pro Karteninhaber wie auch das absolute NW-Budget keinen signifikanten Einfluss ausüben. Das Modell weist jedoch lediglich ein korrigiertes Bestimmtheitsmass von 0.129 auf und ist damit mit Vorsicht zu interpretieren.

Die letzte Art der untersuchten Unterstützungsleistungen stellt das Umfeldmanagement dar. Diese Angebote werden hauptsächlich durch den Zentralisierungsgrad determiniert. Ähnlich wie bei den pädagogischen Unterstützungsleistungen spielt hier die Nähe zum Athleten eine entscheidende Rolle. Beim dezentral durchgeführten Training werden diese Beratungsleistungen vermutlich eher durch die Regionalverbände oder durch die Vereine angeboten.

Keinen Einfluss kann für die Bereitstellung spezieller Lösungen während der Militärdienstzeit gefunden werden. Ein Mittelwertvergleich (Mann-Whitney-Test) ergab zwar, dass formalisiertere Verbände eher spezielle Lösungen anbieten ($p = .05$). Dieser Einfluss verliert jedoch an Signifikanz beim Einbezug der Kontrollvariablen *optimales Einstiegsalter* und *Budget pro Athlet* in ein logistisches Regressionsmodell.

Einfluss der Organisation auf die Information und Koordination

Eine bivariate Korrelationsanalyse ergibt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Informationstätigkeit und der Formalisierung ($r = .398$; $p = .022$), wobei die Richtung der Kausalität erneut unklar ist. In einer linearen Regressionsanalyse (korr. $R^2 = .137$; F-Wert = 1.702 ($p = .156$)) wird der Einfluss der Formalisierung bestätigt (stand. β -Koeffizient = .362; $p = .094$). Ebenfalls signifikant wirkt der Ausbildungsstand der Trainer (stand. β -

⁵⁵⁹ Das Modell wurde ebenfalls auf moderierende Effekte des Einstiegsalter auf die einzelnen Einflussvariablen getestet, jedoch ohne signifikante Ergebnisse zu erhalten.

Koeffizient = .385; $p = .049$) sowie schwach der Zentralisierungsgrad des Trainings (β -Wert = .282; $p = .171$) auf die Informationstätigkeit. Keinen Einfluss geht von den restlichen organisatorischen Variablen aus. Auch die Kontrollvariablen *Anzahl Stellenprozente* und *Einstiegsalter* weisen weder signifikante Koeffizienten auf, noch vermögen sie das R^2 entscheidend zu erhöhen.

Eine analoge Vorgehensweise für die Koordination ergab einen signifikanten Einfluss der Zentralisierung (bivariate Korrelation: $r = .317$; $p = .078$; lineare Regressionsanalyse: korr. $R^2 = .161$; F-Wert = 2.190 ($p = .086$)). Dieses Ergebnis erscheint plausibel, da der Nationalverband bei zentraler Durchführung des Trainings diejenige Institution ist, mit welcher sich die Athleten am intensivsten auseinandersetzen.

7.2.2.2 Einfluss der Steuerung auf die Implementierung

Die beiden Konstrukte Planung und Monitoring/Controlling weisen untereinander eine sehr hohe bivariate Korrelation auf ($p < .001$), was zu Multikollinearitäts-Problemen und somit zu einer Fehlschätzung des Modells führen kann. Aus diesem Grund werden diese beiden Konstrukte separat betrachtet und jeweils zwei verschiedene Modelle aufgeführt. Die Zielorientierung wird nicht weiter verfolgt, da diese eine sehr kleine Varianz aufweist und mit den beiden anderen Konstrukten stark korreliert. Die dritte Variable innerhalb der Steuerung – die Anreizkompatibilität – ist dichotom skaliert und wird darum mittels eines Mittelwertvergleichs überprüft.

Einfluss der Steuerung auf die Talentsichtung und -selektion

<i>Entwicklungsstand der Talentselektion</i> <i>(unabhängige Variablen)</i>	Modell		
	1	2a	2b
<i>Kontrollvariable</i>			
Budget pro Athlet	.208	.195	.131
Anzahl Stellenprozente	.317 ^o	.154	.109
Planung		.324 ^o	
Monitoring und Controlling			.498**
<i>F-Wert</i>	3.502*	3.440*	5.642**
<i>R²</i>	.200	.277	.385
<i>Korrigiertes R²</i>	.143	.196	.317

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p+<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 59: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controllings auf den Entwicklungsstand der Talentselektion

Verbände, welche ihre Aktivitäten im Nachwuchsbereich systematisch planen, setzen eher wissenschaftlich fundierte Talentsichtungs- und Selektionsinstrumente ein (H 2.5_a). Dafür lässt sich in der vorliegenden Stichprobe empirische Evidenz finden, da die beiden Konstrukte stark miteinander korrelieren ($r = .454$; $p = .008$). Benutzt man die Variable Monitoring/Controlling anstelle der Planung, zeichnet sich ein ähnliches, jedoch noch deutlicheres Bild ab (H 2.6_a). So kann auch hier eine positive Korrelation beobachtet werden ($r = .595$; $p < .001$). Eine entsprechende hierarchische Regressionsanalyse, in welcher zusätzlich die Einflüsse finanzieller und personeller Ressourcen kontrolliert werden, bestätigt diese Erkenntnisse, relativiert aber gleichzeitig den Einfluss der Planung. Der Einbezug dieser vermag das Bestimmtheitsmass um lediglich 7.7% zu erhöhen. Der Einfluss des Monitoring und Controllings bleibt hingegen unverändert stark.

Ein Mittelwertsvergleich (Mann-Whitney-Test) zwischen den Organisationen, welche vielseitige Sichtungsmassnahmen ergreifen und denjenigen, welche sich nur auf eine einzelne Massnahme stützen, zeigt für die Planung statistisch signifikante Unterschiede ($p = .062$). In einem logistischen Regressionsmodell mit den Kontrollvariablen *Grösse* und *Anzahl Stellenprozente* erhöht sich jedoch durch den Einschluss der *Planung* Nagelkerkes R^2 von 0.047 auf 0.246. Somit kann auch hier von einem signifikanten Einfluss der Planung ausgegangen werden (H 2.5_b). Ein Mittelwertsvergleich ergibt auch für das Monitoring und Controlling signifikante Unterschiede ($p < .005$). Dies wird mittels einer binären Regression bestätigt, in dem analog zum Vorgehen bei der Planung Nagelkerkes R^2 von 0.047 auf 0.378 gesteigert werden kann. Der Einsatz standardisierter Steuerungsinstrumente führt folglich dazu, dass die

Prozesse der Talentsichtung und -selektion vergleichsweise gut entwickelt und umfangreicher sind. Auch hier stellt sich die Frage der Richtung der Kausalität, da durchaus denkbar ist, dass komplexere Prozesse zu einem erhöhten Steuerungsbedarf führen.

Breite der Massnahmen (unabhängige Variablen)	Modell 1		Modell 2a		Modell 2b	
	Signifikanz ^a	Exp(B)	Signifikanz ^a	Exp(B)	Signifikanz ^a	Exp(B)
Konstante	.285 (.593)	2.575	1.499 (.221)	.021	3.439 (.064)	.000
Grösse	.813 (.367)	.819	1.050 (.305)	.785	.005 (.946)	.982
Anzahl Stellenprozente	.660 (.417)	1.389	.053 (.817)	.894	.598 (.440)	.644
Planung			3.647 (.056)	4.627		
Monitoring/Controlling					5.201 (.023)	16.363
Likelihood Quotiententest :	d.f. = 2; χ^2 = 1.109 (.574)		d.f. = 3; χ^2 = 6.301 (.098)		d.f. = 3; χ^2 = 10.286 (.016)	
Hosmer-Lemeshow Test :	d.f. = 8; χ^2 = 7.824 (.451)		d.f. = 8; χ^2 = 16.729 (.033)		d.f. = 8; χ^2 = 7.472 (.487)	
Nagelkerke R ²	.047		.246		.378	
$\Delta R^{2a} = 2.R^2 - 1.R^2 = 0.199$						
$\Delta R^{2b} = 2.R^2 - 1.R^2 = 0.34$						
^a Signifikanz mittels Wald Test gemessen, p-Werte in Klammer						
p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p ⁺ <0.1.						

Tabelle 60: Logistische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controlling auf die Breite der Sichtungsmassnahmen

Die Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien hängen ebenfalls mit der Planung ($r = .356$, $p = .039$) und dem Monitoring und Controlling ($r = .440$, $p = .009$) zusammen. Dies erscheint plausibel, da Verbände, welche ihre Prozesse regelmässig überprüfen und diese planen, auch eher dazu neigen, diese zu vereinheitlichen und zu kommunizieren. Da eine lineare Regression aber ein korrigiertes R² von lediglich 0.099 (Planung) resp. 0.169 (Monitoring und Controlling) ergibt, kann der Einfluss als schwach angesehen werden.

In denjenigen Verbänden, in welchen die Trainer primär intrinsisch motiviert werden, unterscheiden sich hinsichtlich des Entwicklungsstandes der Sichtung und Selektion nicht signifikant von den Organisationen, bei welchen dies vorwiegend extrinsisch erfolgt (Mann-Whitney-Test, $p > .5$). Der Einbezug der dichotomen Variable *intrinsische vs. extrinsische Anreize* in eine lineare Regression mit den Kontrollvariablen *Anzahl Stellenprozente* und *Budget pro Athlet* ergibt eine Verbesserung des R² von lediglich 0.4% und kann somit als nicht relevant taxiert werden. Die Hypothese H 2.7_a muss darum verworfen werden. Bezüglich der Breite der Sichtungsmassnahmen kann ebenfalls kein Zusammenhang festgestellt werden ($C = .14$; $p = .45$). Die Anreizgestaltung hat folglich keinen Einfluss auf die Ausgestaltung der Talentsichtung und -selektion. Nicht ausgeschlossen werden kann ein Single Source Bias, da die Nachwuchsverantwortlichen über das Sichtungs- und Selektionsproze-

dere urteilen und nicht eruiert wurde, ob dies entsprechend den Richtlinien umgesetzt wird. So ist grundsätzlich möglich, dass ein Trainer nach der Durchführung der standardisierten Tests Athleten in das Kader aufnimmt oder in diesem belässt, welche zum Zeitpunkt der Erhebung zwar zu den besten gehören, jedoch nicht über dieselben langfristigen Potentiale verfügen. Um dies zu überprüfen wären detailliertere Datenerhebungen notwendig. Eine andere Erklärung für die nicht signifikanten Ergebnisse ist, dass sich die intrinsisch motivierten nicht wesentlich von den extrinsisch motivierten unterscheiden, da beispielsweise bis auf einen Verband nirgends variable, erfolgsabhängige Lohnbestandteile vorliegen.

Einfluss der Steuerung auf das Training

Eine etablierte Planung und ein systematisches Monitoring und Controlling weisen einen hoch signifikanten Zusammenhang mit dem Trainingsinput auf ($r = .491$ resp. $r = .479$; jeweils $p < 0.005$). Diese Effekte lassen sich in einer linearen Regressionsanalyse bestätigen (Planung: korr. $R^2 = .217$; F-Wert = 10.148 ($p = .003$); Monitoring/Controlling: korr. $R^2 = .229$; F-Wert = 9.514 ($p = .004$)).

Untersucht man die Korrelationen mit den einzelnen Items, die das Konstrukt *Trainingsinput* konstituieren, zeigt sich, dass diese insbesondere mit der Erfahrung der Trainer sowie dem Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse zusammenhängen. Die Planung scheint gar keinen und das Monitoring/Controlling nur einen schwachen Einfluss auf die Trainerfluktuation zu haben. Allgemein lässt sich festhalten, dass sich eine systematischere Steuerung positiv auf den Trainingsinput auswirkt, was wohl wiederum auf die intensivere Auseinandersetzung mit den Prozessen zurückzuführen ist.

<i>Trainingsqualität</i> (unabhängige Variablen)	Modell		
	1	2a	2b
<i>Kontrollvariable</i>			
Budget pro Athlet	-.162	-.092	-.154
Anzahl Stellenprozente	.602**	.411*	.475*
Planung		.355*	
Monitoring und Controlling			.309*
<i>F-Wert</i>	6.698**	6.447**	6.102**
<i>R²</i>	.324	.417	.404
<i>Korrigiertes R²</i>	.275	.353	.338

$p^{***} < 0.001$; $p^{**} < 0.01$; $p^* < 0.05$; $p^+ < 0.1$; $p^0 < 0.2$.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 61: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controllings auf die Trainingsqualität

Sowohl die Planung wie auch das Monitoring/Controlling weisen positive bivariate Korrelationen auf dem 99.5%-Signifikanzniveau mit der Trainingsqualität auf. Dieser Einfluss wird unter Einbezug der zwei Kontrollvariablen *Budget pro Athlet* und *Anzahl Stellenprozente* auch im linearen Regressionsmodell bestätigt. Da unter der Trainingsqualität insbesondere die Schaffung von Rahmenbedingungen verstanden wird, erscheint dieser Effekt plausibel und entspricht den Erwartungen der Hypothesen H 2.5_c und H 2.6_b. Eine regelmässige Überprüfung und eine mittelfristige Planung führen in der Regel zu besseren Resultaten als ad-hoc Entscheide. Der Einfluss darf jedoch nicht überbewertet werden, da das korrigierte Bestimmtheitsmass durch die Integration der Variablen in das Modell um lediglich 0.078 resp. um 0.063 erhöht wird. Ein weitaus grösserer Teil der Erklärung steuert die Anzahl der Stellenprozente bei. Das Modell wurde ebenfalls auf Interaktionseffekt zwischen der Anzahl Stellenprozente und der Planung resp. des Monitoring/Controlling untersucht. Die Integration dieser brachte aber keine Verbesserungen der Modellgüte.

SOLL-Trainingsumfänge (unabhängige Variablen)	Modell		
	1	2a	2b
Kontrollvariable			
Grösse	.352 ⁺	.271 ^o	.374 [*]
Planung		.422 [*]	
Monitoring und Controlling			.486 ^{**}
F-Wert	4.109⁺	5.885^{**}	7.761^{**}
R²	.124	.296	.357
Korrigiertes R²	.094	.246	.311

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 62: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controllings auf die Soll-Trainingsumfänge

Es kann angenommen werden, dass die Soll-Trainingsumfänge eher dem internationalen Standard entsprechen, wenn im Verband allgemein mehr geplant wird und ein Monitoring und Controlling System besteht. Existiert eine Planung, wird wohl auch viel eher ein Zielwert, unter anderem für das Training, vorgegeben, welcher sich seinerseits wiederum eher am internationalen Standard orientiert. Durch die ständige Überprüfung der momentanen Trainingswerte können Missstände eher aufgedeckt und entsprechend Anpassungen vorgenommen werden. Zwar wurden in der Untersuchung die Konstrukte nicht spezifisch hinsichtlich des Trainings erfasst, es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich die Prozesse auch über diesen Bereich erstrecken, wenn sie allgemein im Verband stattfinden. Der

postulierte Einfluss wird durch eine Regressionsanalyse, in welcher zusätzlich die Grösse des Verbandes kontrolliert wird, bestätigt.

Zum Einfluss der Anreize (intrinsisch vs. extrinsisch) wurden keine Hypothesen aufgestellt, da davon ausgegangen wird, dass die Rahmenbedingungen allen voran von den Funktionären determiniert werden und darum das Entlohnungssystem der Trainer keine Rolle spielt. Im Sinne einer explorativen Datenanalyse können auch keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen hinsichtlich des Trainingsinputs, der Trainingsqualität und der Soll-Trainingsumfänge festgestellt werden.

Einfluss der Steuerung auf die Unterstützungsleistungen

<i>Unterstützungsleistungen total</i> <i>(unabhängige Variablen)</i>	Modell		
	1	2a ^a	2b
<i>Kontrollvariable</i>			
Optimales Einstiegsalter	.033	.110	-.154
Budget pro Athlet	.184	.273 ^o	.218 ^o
Anzahl Stellenprozente	.363 ⁺	.092	.155
Planung		.490 [*]	
Monitoring und Controlling			.554 ^{**}
<i>F-Wert</i>	2.383⁺	3.974^{**}	4.904^{**}
<i>R²</i>	.216	.389	.440
<i>Korrigiertes R²</i>	.125	.291	.350

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p+<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

^a Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen ist verletzt

Tabelle 63: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung und des Monitoring/Controllings auf die totalen Unterstützungsleistungen

Zum Einfluss der Steuerung auf die Unterstützungsleistungen wurden zwar keine Hypothesen aufgestellt, im Sinne einer explorativen Datenanalyse soll die Stichprobe trotzdem darauf hin untersucht werden. Es zeigt sich auch tatsächlich ein positiver Einfluss der Planung und des Monitoring und Controllings auf die totalen Unterstützungsleistungen. Bei der Planung als abhängige Variable wird allerdings die Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen verletzt. Aus diesem Grund wird alternativ ein logistisches Regressionsmodell mit der neu gebildeten abhängigen Variable *wenige/zahlreiche UL*⁵⁶⁰ gerechnet. Dieses zeigt ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss der Planung (Exp(B) = 5.882; Wald = 3.888; p = .047) sowie eine Erhöhung der Modellgüte durch Einführung dieser Variable in das Regressions-

⁵⁶⁰ Dazu wurde die Stichprobe mit dem Median als kritische Trenngrösse in zwei gleich grosse Teile getrennt.

modell (Nagelkerkes $R^2 = .338$). Der positive Einfluss der Planung auf die totalen Unterstützungsleistungen wird damit bestätigt. Auch die bivariaten Korrelationen sind positiv und hoch signifikant (jeweils $r > .5$ bei $p < .005$). Folglich führt der vermehrte Einsatz von Steuerungsinstrumenten in der Organisation dazu, dass im Bereich der Implementierung mehr Angebote bereitgestellt werden. Doch auch in diesem Bereich kann die Richtung der Kausalität in Frage gestellt werden, da ein grösseres Angebot auch eher nach einer Planung und einer Überprüfung verlangt, als wenn nur vereinzelte und überschaubare Massnahmen implementiert werden.

Wie folgende Tabelle zeigt, beeinflusst die Planung ausser den psychologischen und medizinischen Unterstützungsleistungen alle Angebote positiv auf dem 90%-Signifikanzniveau.

Unterstützungsleistungen (unabhängige Variablen)	Modell					
	Total ^a	Finanz.	Pädag.	Psych. ^a	Med.	Umfeld
<i>Kontrollvariable</i>						
Optimales Einstiegsalter	.110	.311⁺	-.191	-.203	.272 ^o	.231
Budget pro Athlet	.273 ^o	.156	.170	.135	.219	.201
Anzahl Stellenprozente	.092	-.040	.117	.162	.050	.011
Planung	.490[*]	.448[*]	.375⁺	.102	.343 ^o	.437[*]
<i>F-Wert</i>	2.383 ⁺	2.421 ⁺	2.335 ⁺	.809	2.220 ⁺	2.416 ⁺
ΔR^2 durch Hinzufügen der Einflussvariablen	.173	.144	.101	.008	.085	.137
R^2	.389	.279	.272	.115	.262	.279
Korrigiertes R^2	.291	.164	.155	-.027	.144	.163

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

^a Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen ist verletzt

Tabelle 64: Hierarchische Regressionsanalysen der Planung auf die verschiedenen Unterstützungsleistungen

Ein ähnliches Bild zeichnet sich beim Monitoring und Controlling ab, wobei kein Einfluss auf die finanziellen, dafür auf die medizinischen UL erkennbar ist. Wie bereits bei der Planung wird auch bei den psychologischen UL die Annahme der normalverteilten Residuen verletzt. Aus diesem Grund wird erneut eine logistische Regression mit einer neu gebildeten abhängigen Variablen, in welcher unterschieden wird, ob psychologische UL angeboten werden oder nicht, durchgeführt. Diese ergab keinen signifikanten Einfluss für die Planung und das Monitoring/Controlling sowie keine Verbesserung der Modellgüte. Folglich wird angenommen, dass die in der linearen Regression erhaltenen Ergebnisse in der Tendenz korrekt sind.

Wie bereits bei den totalen UL kann auch bei den einzelnen Angeboten die Richtung der Kausalität in Frage gestellt werden.

Unterstützungsleistungen (unabhängige Variablen)	Modell					
	Total	Finanz.	Pädag.	Psych. ^a	Med.	Umfeld
Kontrollvariable						
Optimales Einstiegsalter	-.154	.150	-.393*	-.266	.055	-.004
Budget pro Athlet	.218 ^o	.091	.129	.125	.187	.152
Anzahl Stellenprozente	.155	.106	.164	.167	.059	.067
Monitoring und Controlling	.554**	.269	.426*	.138	.482*	.495*
F-Wert	4.904**	1.445	2.717 ⁺	.860	3.323*	2.946*
ΔR^2 durch Hinzufügen der Einflussvariablen	.224	.053	.132	.014	.170	.178
R^2	.440	.188	.303	.121	.347	.320
Korrigiertes R^2	.350	.058	.192	-.020	.243	.212

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

^a Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen ist verletzt

Tabelle 65: Hierarchische Regressionsanalysen des Monitoring/Controllings auf die verschiedenen Unterstützungsleistungen

Ein Mittelwertsvergleich (Mann-Whitney-Test) ergibt einen signifikanten Unterschied in der Bereitstellung spezieller Lösungen während des Militärdienstes für die Planung ($p = .069$) und das Monitoring/Controlling ($p = .036$). Während dieser Einfluss in einem logistischen Regressionsmodell unter Hinzunahme der Kontrollvariablen *Budget pro Athlet* und *optimales Einstiegsalter* für die Planung bestätigt wird (Nagelkerkes $R^2 = .361$; Exp(B) = 4.218; Wald = 3.351; $p = .067$), kann für das Monitoring und Controlling kein signifikanter Effekt gefunden werden. Der Einfluss der Planung ist durchaus plausibel, da das Angebot einer Spitzensport-RS mit einem hohen Aufwand verbunden ist wie die Abstellung von Trainern, die Selektion der Athleten, usw. Dieser komplexe Prozess kann kaum ad-hoc bewältigt werden, sondern bedingt einer längeren Vorbereitung.

Die Ausgestaltung der Anreize für die Trainer hat keinen Einfluss auf die Menge der Unterstützungsleistungen. Die intrinsisch motivierenden Verbände bieten zwar tendenziell mehr Leistungen an, diese unterscheiden sich aber nicht signifikant von denjenigen, welche extrinsisch motivieren.

Einfluss der Steuerung auf die Information und Kommunikation

Die Informations- und Kommunikationstätigkeit wird unabhängig von der Steuerung wahrgenommen, wie eine lineare Regressionsanalyse ergibt. Aufgrund der fehlenden Normalverteilung der Residuen wird für die Planung zusätzlich eine logistische Regression mit der abhängigen Variable *informiert gezielt* vs. *informiert nicht gezielt* durchgeführt, welche jedoch zum selben Ergebnis kommt. Ausschlaggebend für dieses Ergebnis ist wohl die Tatsache, dass die Information und Koordination stark in das individuelle Aufgabenfeld der Trainer fällt und darum kein systematischer Zusammenhang mit der Steuerung erkennbar ist.

Auch bei der Information und Kommunikation kann kein signifikanter Unterschied zwischen denjenigen Verbänden, welche intrinsisch und denjenigen, welche extrinsisch motivieren, festgestellt werden.

7.2.2.3 Einfluss der Kooperationen auf die Implementierung

Einfluss der Kooperationen auf die Talentsichtung und -selektion

Entwicklungsstand der Talentselektion (unabhängige Variablen)	Modell	
	1	2
<i>Kontrollvariable</i>		
Budget pro Athlet	.237	.191
Anzahl Stellenprozente	.361 ⁺	.222
Kooperationen mit der Wissenschaft		.428*
<i>F-Wert</i>	4.377*	5.680**
<i>R²</i>	.259	.415
<i>Korrigiertes R²</i>	.200	.342

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p⁰<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 66: Hierarchische Regressionsanalysen Kooperation mit der Wissenschaft auf den Entwicklungsstand der Talentselektion

Um den Einfluss auf die Wissenschaftlichkeit der Instrumente der Talentsichtung und -selektion zu untersuchen, wurde einzig die Variable *Kooperationen mit der Wissenschaft* in das Modell integriert, da angenommen wird, dass seitens der Vereine, anderer Verbände und der Schule kein elementarer Wissenstransfer in den Verband stattfindet. Theoretisch wäre dies noch am ehesten von den anderen Sportverbänden zu erwarten. Den Aussagen der Befragten zufolge findet aber diese Zusammenarbeit grösstenteils informell und ohne substantiellen Austausch statt. Die untersuchte Kooperationsintensität mit der Wissenschaft zeigt dafür einen signifikant positiven Einfluss auf den Entwicklungsstand der Talentselektion. Dafür verantwortlich dürfte einerseits ein direkter Wissenstransfer in den Verband sein,

welcher bei der Ausarbeitung der Instrumente hilfreich ist. Andererseits ist bei Organisationen, welche sich bereits intensiv mit wissenschaftlichen Institutionen austauschen, auch die Sensibilität und folglich die Bereitschaft höher, überhaupt wissenschaftlich fundierte Werkzeuge einzusetzen.

Die Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien sollte grösser sein, je intensiver der Verband mit anderen Institutionen zusammenarbeitet. Dafür kann im vorliegenden Sample aber keine empirische Evidenz gefunden werden. Da die Intensität der Zusammenarbeit über alle Bereiche hinweg gemessen wurde, kann der Effekt auf die Kooperation hinsichtlich der Talentsichtung und -selektion nicht isoliert untersucht werden. Dies würde möglicherweise zu differenzierten Ergebnissen führen.

Keinen Einfluss scheinen die Kooperationen auf die Breite der durchgeführten Massnahmen auszuüben. Zwar wird vermehrt mit Vereinen zusammengearbeitet, wenn auch breit gesichtet wird, das Signifikanzniveau ist dabei jedoch zu niedrig, als dass das zufällige Zustandekommen dieses Resultates mit einer genügend hohen Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden könnte (Mann-Whitney-Test: $p = .225$). Die Schulen haben erwartungsgemäss auch keinen Einfluss, da in Zusammenarbeit mit diesen anders als beispielsweise in Deutschland keine Sichtungsanlässe stattfinden. Auch die Kooperationen mit anderen Verbänden beschränken sich auf sehr wenige Verbände, bei welchen eine unmittelbare Ähnlichkeit der Sportart besteht und somit Projekte wie Talent Recycling möglich sind. Diese sind jedoch so selten, dass darin keine allgemein gültigen Aussagen über alle Verbände gemacht werden können. Schliesslich ist auch kein Einfluss aus Kooperationen mit der Wissenschaft erkennbar. Dieser beschränkt sich vermutlich darauf, bei der Ausarbeitung sportwissenschaftlicher Selektionskriterien behilflich zu sein. Eine binäre Regressionsanalyse mit den Kontrollvariablen *Grösse*, *Anzahl Stellenprozente* und *Team- vs. Einzelsport* erzielt dieselben Resultate und bringt keine signifikanten Ergebnisse hervor. Die Hypothese H 2.8_a wird folglich verworfen. Diese Resultate lassen vermuten, dass die Sichtung und Selektion keine starken Treiber für eine Kooperation sind, sondern andere Einflussfaktoren viel bedeutender sind. Auf der anderen Seite führen bereits bestehende Kooperationen auch nicht zu einer breiteren Sichtung.

Einfluss der Kooperationen auf das Training

Da ein Item des Traininginputs der Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse darstellt, kann ein positiver Einfluss der Zusammenarbeit mit der Wissenschaft erwartet werden (H 2.8_b). Eine lineare Regressionsanalyse bestätigt diese Vermutung (korr. $R^2 = .295$; F-Wert = 13.950 ($p = .001$); stand. β -Koeffizient: .563 ($p = .001$)).

Trainingsqualität (unabhängige Variablen)	Modell	
	1	2
<i>Kontrollvariable</i>		
Budget pro Athlet	-.162	-.199
Anzahl Stellenprozente	.602**	.503**
Kooperationen mit der Wissenschaft		.353*
<i>F-Wert</i>	6.220**	6.406**
<i>R²</i>	.324	.435
<i>Korrigiertes R²</i>	.272	.367

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p+<0.1; p°<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 67: Hierarchische Regressionsanalysen der Kooperation mit der Wissenschaft auf die Trainingsqualität

Diesen Einfluss lässt sich ebenfalls auf die Trainingsqualität feststellen. Je intensiver eine Organisation mit der Wissenschaft zusammenarbeitet, desto eher schafft es diese, optimale Trainingsbedingungen herzustellen. Dies liegt wohl einerseits an den von der Wissenschaft erhaltenen Inputs, andererseits sucht ein Verband, welcher aktiver in der Gestaltung des Trainingsbetriebs ist, wohl auch häufiger den Kontakt zu wissenschaftlichen Partnern. Auf den dritten Teilbereich des Trainings, den Vorgaben der Soll-Trainingsumfänge, hat die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft keinen Einfluss. Die Umfänge im internationalen Vergleich als Benchmark sind derart bedeutend für die eigene Organisation der Nachwuchsförderung, dass diese wohl allen Nachwuchsverantwortlichen und Trainern bekannt ist und diese auf keine Hilfe seitens der Wissenschaft angewiesen sind. Auch für die Zusammenarbeit mit Schulen, mit welchen eine Reduktion der aussersportlichen Belastung erzielt und somit eine Optimierung der Trainingsumfänge erreicht werden könnte, kann kein signifikanter Einfluss beobachtet werden.

Einfluss der Kooperationen auf die Unterstützungsleistungen

Unterstützungsleistungen (unabhängige Variablen)	Modell	
	1	2
<i>Kontrollvariable</i>		
Optimales Einstiegsalter	.057	.129
Budget pro Athlet	.167	-.074
Anzahl Stellenprozente	.389 ⁺	.165
Kooperationen mit Schulen		.647***
Kooperationen mit Vereinen		-.086
Kooperationen mit der Wissenschaft		.310*
<i>F-Wert</i>	2.598 ⁺	6.901***
<i>R²</i>	.245	.663
<i>Korrigiertes R²</i>	.151	.567

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p⁰<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 68: Hierarchische Regressionsanalysen der Kooperationen auf die totalen Unterstützungsleistungen

Prüft man den Einfluss der Kooperationen auf die Gesamtheit der angebotenen Unterstützungsleistungen, wird erkannt, dass die Zusammenarbeit mit den Schulen und der Wissenschaft signifikant positiv ist. Erstere sind sehr eng mit den pädagogischen Unterstützungsleistungen verbunden und darum eine enge Zusammenarbeit unumgänglich. Die wissenschaftlichen Institutionen können insbesondere bei sportwissenschaftlichen Unterstützungsleistungen wie der Leistungsdiagnostik wichtige Partner darstellen. Jedoch stellt sich bei diesem Zusammenhang wiederum die Frage, ob eine Kooperation zu mehr Leistungen führt oder ob durch das bewusste Angebot einiger Leistungen die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit erhöht wird. Die Zusammenarbeit mit den Vereinen scheint keinen Einfluss auf die Bereitstellung von Leistungen zu haben. Dies weist darauf hin, dass die Unterstützungsleistungen tendenziell vom Verband selber und nicht in Kooperation mit den Vereinen bereitgestellt werden. Am ehesten kann dies bei Mannschaftssportarten vermutet werden, in welchen die Vereine vergleichsweise professioneller und einflussreicher sind. Eine entsprechende Integration der Kontrollvariable *Einzel- vs. Teamsport* ergibt jedoch keine Hinweise auf einen solchen Effekt. Die Kooperation mit den Verbänden wird nicht in die Regressionsgleichung aufgenommen, da die Interviews eine sehr unsystematische und vor allem bilaterale Zusammenarbeit mit den anderen Verbänden offenlegte.

Unterstützungsleistungen (unabhängige Variablen)	Modell					
	Total	Finanz.	Pädag.	Psych.	Med.	Umfeld
Kontrollvariable						
Optimales Einstiegsalter	.129	.188	-.064	-.153	.250°	.232
Budget pro Athlet	-.074	.124	-.199°	-.118	-.075	.076
Anzahl Stellenprozente	.165	.170	.135	.020	.018	.362°
Kooperationen mit Schulen	.647***	.305°	.811***	.199	.517*	.144
Kooperationen mit Vereinen	-.086	.138	-.113	-.339°	-.097	.206
Kooperationen mit der Wissenschaft	.310*	.131	.200°	.168	.347*	.055
F-Wert	6.901***	1.459	10.836***	.862	3.254*	1.443
ΔR^2 durch Hinzufügen der Einflussvariablen	.418	.120	.548	.145	.322	.066
R^2	.663	.294	.756	.198	.482	.292
Korrigiertes R^2	.567	.093	.686	-.032	.334	.090

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p°<0.1; p°<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 69: Hierarchische Regressionsanalysen der Kooperationen auf die einzelnen Unterstützungsleistungen

Eine differenzierte Analyse der einzelnen Arten von Unterstützungsleistungen bestätigt die Vermutung, dass die Kooperation mit Schulen eine sehr wichtige Rolle beim Angebot von pädagogischen Unterstützungsleistungen einnimmt. Die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft beeinflusst wie vermutet hauptsächlich das Angebot an medizinischen Unterstützungsleistungen. Letztere werden ebenfalls positiv von der Zusammenarbeit mit den Schulen beeinflusst. Möglicherweise wird dieser durch die hohe Korrelation der medizinischen und pädagogischen Unterstützungsleistungen hervorgerufen. Inhaltlich erscheint ein Einfluss zumindest wenig plausibel. Für die restlichen Unterstützungsleistungen konnten keine signifikanten Einflüsse seitens der Kooperationen ausgemacht werden. Die Hypothese H 2.8_c, wonach sich die Kooperationsintensität positiv auf das Angebot an Unterstützungsleistungen auswirkt, wird damit zumindest für die Zusammenarbeit mit Schulen und der Wissenschaft bestätigt.

Einfluss der Kooperationen auf die Information und Koordination

Die Intensität der Kooperationen scheinen weder einen Einfluss auf die Informations- noch auf die Koordinationstätigkeit zu haben. Insbesondere letzteres erstaunt zunächst, da eine intensivere Zusammenarbeit mit anderen Institutionen auch den Koordinationsbedarf erhöht. Die in der Untersuchung erhobene Koordinationstätigkeit betrifft aber mehrheitlich die Beziehung zwischen Verband, Vereinen, Schulen und Eltern und damit die Ebene der Athleten, während die Kooperation mit anderen Institutionen einer Koordination auf der Ebene des Managements bedarf.

7.2.2.4 Einfluss des Programms auf die Implementierung

Einfluss des Programms auf die Talentsichtung und -selektion

Wenn die Kader bereits nach den als optimal angesehenen Kriterien ausgestaltet sind, dürfte dies ebenfalls einen Effekt auf die Talentsichtung und -selektion haben, da nur so die an die Kader gestellten Ansprüche erfüllt werden können. Dieser Einfluss erscheint in einer linearen Regressionsanalyse mit den Kontrollvariablen *Budget pro Athlet* und *Anzahl Stellenprozente* signifikant positiv (korr. $R^2 = .238$; stand. $\beta = .444$; $p = .01$). Zudem wird auch tendenziell breiter gesichtet (Mann-Whitney-Test: $p = .012$). Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass die Kadergestaltung die Talentsichtung und -selektion direkt determiniert, weshalb auch keine entsprechende Hypothese aufgestellt wurde. Es wird zwar ein Zusammenhang angenommen, jedoch keine direkte Kausalität.

Die Instrumente der Talentsichtung und -selektion werden nicht signifikant wissenschaftlicher gestaltet, wenn der Verband eigene Leistungszentren führt, wie ein Mittelwertsvergleich zwischen den Verbänden mit und ohne eigene LZ ergibt (Mann-Whitney-Test: $p = 0.841$). Auch die lineare Regressionsanalyse zeigt keinen signifikanten Einfluss der Führung eigener LZ auf den Entwicklungsstand der Talentselektion auf. Durch die Integration der Variable in das Modell mit den Kontrollvariablen *Budget pro Athlet* und *Anzahl Stellenprozente* erzielt lediglich einen Zuwachs des R^2 von 0.001. Die Breite der Sichtungsmassnahmen korreliert ebenfalls nicht signifikant mit der Führung eigener Leistungszentren ($C = .147$; $p = .393$). Vermutlich ist der Zugang zu den meisten Leistungszentren an eine bestimmte Kaderzugehörigkeit gebunden, für welche der Verband unabhängig selektioniert und sichtet. Für den Entscheid über die Zulassung in ein Leistungszentrum werden in der Folge keine zusätzlichen Tests mehr durchgeführt und auch die Sichtungs- oder Selektionskriterien nicht verbessert.

Einfluss des Programms auf das Training

Die Führung eigener Leistungszentren hat ebenfalls keinen Einfluss auf die Trainingsqualität (Mann-Whitney-Test: $p = .247$). Die Annahme, dass in Leistungszentren viel eher optimale Trainingsbedingungen vorzufinden sind, wird folglich durch die Daten nicht bestätigt. Eine positive Korrelation kann dafür zwischen der Trainingsqualität und der eingeschätzten Qualität und Quantität der Leistungszentren beobachtet werden ($r = .435$, $p < .02$). Im Regressionsmodell mit den Kontrollvariablen *Budget pro Athlet* und *Anzahl Stellenprozente* werden diese Einflüsse aber nicht bestätigt. Weitere Analysen (Mittelwertsvergleiche und lineare Regressionsanalysen) ergeben auch keine signifikanten Einflüsse auf den Trainingsinput und die Soll-Trainingsumfänge. Offensichtlich können auch ohne die Existenz von Leistungszentren gute Rahmenbedingungen für das Training geschaffen werden. Um differen-

ziertere Aussagen machen zu können, müssten aber sowohl die Leistungszentren wie auch die Trainingsqualität noch genauer untersucht werden und Kriterien wie die Anzahl Trainingstage in den Zentren pro Athlet, die Form (Internatsbetrieb oder gelegentliche Zusammenzüge) oder die Ausbildung der Stützpunktrainer erfasst und ausgewertet werden. Die vorhandenen Daten weisen jedoch auf keine Bestätigung der Hypothese H 2.10_a hin.

Einfluss des Programms auf die Unterstützungsleistungen

Unterstützungsleistungen (unabhängige Variablen)	Modell					
	Total	Finanz.	Pädag. ^a	Psych. ^a	Med.	Umfeld
<i>Kontrollvariable</i>						
Optimales Einstiegsalter	.081	.222	-.160	-.139	.247°	.182
Budget pro Athlet	.161	.193	.092	.018	.123	.113
Anzahl Stellenprozente	.492*	.443⁺	.346⁺	.168	.303°	.459*
Führung eigener LZ	.462*	.418°	.225	.078	.249	.608**
Unterstützung regionaler LZ	.057	-.134	.332⁺	.149	-.012	-.053
<i>F-Wert</i>	4.218**	2.660*	3.474*	.518	1.437	4.616**
<i>Δ R² durch Hinzufügen der Einflussvariablen</i>	.223	.102	.219	.037	.054	.162
<i>R²</i>	.458	.366	.410	.094	.223	.480
<i>Korrigiertes R²</i>	.349	.229	.292	-.087	.068	.376

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p°<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β-Koeffizienten

^a Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen ist verletzt

Tabelle 70: Hierarchische Regressionsanalysen der Leistungszentren auf die einzelnen Unterstützungsleistungen

Führt der Verband eigene Leistungszentren, kann angenommen werden, dass dieser insgesamt mehr Unterstützungsleistungen anbietet, da dies durch die räumliche Nähe und die höhere Präsenzzeit der Athleten einfacher möglich ist (H 2.10_b). Diese Vermutung lässt sich empirisch nur teilweise belegen. Ein Mittelwertvergleich zwischen denjenigen Verbänden, welche selber ein Leistungszentrum führen und den restlichen, zeigt auf, dass Verbände mit LZ zwar überall höhere Werte aufweisen, diese jedoch auf dem 90%-Niveau nicht signifikant sind. Einzig für die Leistungen im Bereich Umfeldmanagement (Mann-Whitney-Test: p = .014) sowie den totalen UL (p = .086) können signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen festgestellt werden. Dies kann auch mittels verschiedener linearer Regressionsanalysen bestätigt werden (siehe Tabelle 70). Verbände, welche hingegen regionale LZ unterstützen, bieten allgemein mehr pädagogische Unterstützungsleistungen an (Mann-Whitney-Test: p = 0.015; ebenfalls signifikant im Regressionsmodell). Da im Regressionsmodell die Annahme der Normalverteilung der Residuen verletzt ist, wurde zusätzlich eine logistische

Regression mit der abhängigen Variable *bietet pädagogische UL an vs. bietet keine pädagogische UL an* gerechnet. Diese ergibt gar einen leicht signifikant positiven Einfluss der eigenen LZ, während der Einfluss der Unterstützung regionaler LZ ausbleibt. Eine lineare Regressionsanalyse ohne Einbezug der Unterstützung der regionalen LZ weist ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss der eigenen LZ aus. Der Einfluss bleibt somit unklar, grundsätzlich ist jedoch von einem tendenziell positiven Effekt auszugehen. Kein Einfluss kann auf die psychologischen Leistungen beobachtet werden, welche aufgrund sportartspezifischer Eigenheiten und nicht systematisch erbracht werden.⁵⁶¹ Auch die medizinischen Leistungen werden weitestgehend unabhängig von der Führung eigener Leistungszentren angeboten. Da es sich unter anderem um Angebote handelt, welche nur einmal jährlich durchgeführt werden (Leistungsdiagnostik, medizinische Checks), können diese auch bei einer dezentralen Organisation erbracht werden. Um differenzierte Erkenntnisse zu erhalten, müssten detailliertere Daten erhoben werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Führung eigener Leistungszentren tendenziell zu einem höheren Angebot an Unterstützungsleistungen führt. Insbesondere Leistungen im Bereich des Umfeldmanagements werden vermehrt angeboten. Schliesslich hängt das Angebot aber oft von der Verfügbarkeit personeller Ressourcen ab, wie der Einfluss der Anzahl Stellenprozente zeigt.

Einfluss des Programms auf die Informations- und Koordinationstätigkeit

Verbände, welche ein eigenes Leistungszentrum führen, scheinen grundsätzlich aktiver zu informieren (Mann-Whitney-Test: $p = .014$). Dies erscheint plausibel, da in diesem Fall der Informationsbedarf höher ist als in Verbänden, in welchen die Athleten grösstenteils selbstständig trainieren. Eine aufgrund fehlender Normalverteilung der Residuen durchgeführte logistische Regression bestätigte den Einfluss der Führung eigener LZ auf die Informations-tätigkeit. Keinen Effekt auf diese Tätigkeiten hat dafür die Unterstützung regionaler LZ, welche vermutlich selber um die Information besorgt sind und darum zu keiner vermehrten Tätigkeit des Verbandes führen.

⁵⁶¹ Aufgrund der Verletzung der Annahme der normalverteilten Residuen wurde zusätzlich in logistisches Regressionsmodell gerechnet, welches jedoch zu keinen zusätzlichen Erkenntnissen führt.

Einflussfaktoren (unabhängige Variablen)	Modell 1		Modell 2	
	Signifikanz	Exp.- Koeffizienten	Signifikanz	Exp.- Koeffizienten
Konstante	.227 (.634)	3.130	.701 (.403)	.052
Optimales Einstiegsalter	.137 (.712)	.941	.705 (.401)	.821
Anzahl Stellenprozente	.040 (.842)	1.100	1.624 (.203)	3.085
Führung eigener LZ			4.130 (.042)	55.618
Unterstützung reg. LZ			.595 (.441)	4.117
Likelihood Quotiententest :	d.f. = 2; χ^2 = .159 (.923)		d.f. = 4; χ^2 = 9.512 (.049)	
Hosmer-Lemeshow Test :	d.f. = 6; χ^2 = 6.890 (.331)		d.f. = 7; χ^2 = 4.556 (.714)	
Nagelkerke R ²	.008		.423	
$\Delta R^2 = 2.R^2 - 1.R^2 = .415$				
a Signifikanz mittels Wald Test gemessen, p-Werte in Klammer				
p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p ⁺ <0.1.				

Tabelle 71: Logistische Regressionsanalysen der Leistungszentren auf die Informationstätigkeit

Ob der Dachverband die Rolle des Koordinators einnimmt, hängt nicht entscheidend von der Führung oder Unterstützung von Leistungszentren ab, wie sowohl ein Mittelwertvergleich als auch eine lineare Regressionsanalyse ergeben.

7.2.2.5 Überprüfung und Weiterentwicklung der erhaltenen Ergebnisse

Nachdem die Partialanalysen mit den einzelnen Teilbereichen der Strategie/Struktur und einzelnen Konstrukten der Implementierung durchgeführt wurden, sollen nun alle dabei gefundenen signifikanten Einflussfaktoren zu einem Modell zusammengeführt werden. Mittels der Kombination verschiedener Einflussfaktoren und der entsprechenden Beobachtung der Veränderung des R² sollen diejenigen identifiziert werden, welche den tatsächlich grössten Einfluss auf die abhängigen Variablen ausüben. Als Basis wird jeweils die Variable verwendet, von welcher aufgrund der vorangehenden Analysen den grössten Einfluss erwartet wird.

Im Vergleich der einzelnen Regressionsanalysen mit derselben abhängigen Variablen weisen einige der Kontrollvariablen unterschiedliche Grössen auf. Grund dafür ist die teilweise durchgeführte Eliminierung von Ausreissern in den einzelnen Regressionsanalysen. Da zumindest die Vorzeichen und die Signifikanz in den meisten Fällen unverändert bleiben, werden die Ergebnisse als konsistent betrachtet. Bei grossen Unterschieden wurden die entsprechenden Modelle erneut untersucht, um allfällige moderierende Effekte oder Annahmeverletzungen aufzudecken und zu beheben.

Einfluss der Strategie/Struktur auf die Talentselektion und -sichtung

Aufgrund der hohen Erklärungskraft in der Partialanalyse und der hoch signifikanten bivariaten Korrelation wird vom Monitoring und Controlling angenommen, dass diese den grössten Einfluss auf die **Wissenschaftlichkeit der Sichtungs- und Selektionsinstrumente** hat. Diese Variable bildet darum die Basis der hierarchischen Regressionsmodelle, bei welchen durch die Hinzunahme der bereits als signifikant identifizierten Konstrukte versucht wird, eine möglichst hohe Modellgüte zu erreichen. Als ebenfalls signifikant hat sich lediglich die Kooperation mit der Wissenschaft erwiesen. Mit diesen zwei Konstrukten können 35.5% der Varianz des Entwicklungsstandes der Selektion erklärt werden. Während durch die Kooperation mit der Wissenschaft direkte Inputs erlangt werden, führt ein vermehrtes Monitoring und Controlling wohl eher über die permanente Überprüfung und Weiterentwicklung der bestehenden Prozesse zu einer optimalen Talentselektion. Die Formalisierung, Ausbildung der Verbandstrainer sowie die Planung üben zwar ebenfalls einen Einfluss auf die Instrumente aus, steuern jedoch im Gegensatz zu den ersten zwei Variablen wenig Erklärungsgehalt bei.

Die Ergebnisse sind als wenig robust zu bezeichnen. Durch die Eliminierung weniger Fälle, welcher in der Partialanalyse als Ausreisser identifiziert wurden, werden völlig andere Ergebnisse erzielt. Die in der nachfolgenden Tabelle ausgewiesenen Resultate gehen von einer Ausgangslage ohne Vorselektion aus.

<i>Entwicklungsstand der Talentselektion</i> <i>(unabhängige Variablen)</i>	
Monitoring u. Controlling	.444**
Kooperation mit der Wissenschaft	.278 ⁺
<i>F-Wert</i>	7.983**
<i>R²</i>	.355
<i>Korrigiertes R²</i>	.311
p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p ⁺ <0.1; p ^o <0.2.	
Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten	

Tabelle 72: Einfluss der Variablen der Struktur/Strategie auf den Entwicklungsstand der Talentselektion

Die **Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien** werden lediglich von der Planung und dem Monitoring und Controlling determiniert. Da die anderen untersuchten Variablen keinen signifikanten Einfluss ausüben, wird nicht weiter darauf eingegangen.

Die binäre Regression mit der **Breite der Trainingsmassnahmen** als dichotome, abhängige Variable ergibt den höchsten Wert des Nagelkerke R^2 mit den Variablen *Monitoring und Con-*

trolling und *Ausbildung der Trainer*. Diese zwei Variablen waren bereits die einzigen, welche sich in den Partialanalysen als signifikant herausgestellt haben und erklären zusammen 43.5% der Varianz der Breite der Sichtungsmassnahmen. Besser ausgebildete Trainer und ein besseres Monitoring und Controlling System mit der Überwachung und ständigen Überarbeitung der wesentlichen Prozesse führt wohl tendenziell zu einer höheren Sensibilität gegenüber der Wichtigkeit von vielfältigen Sichtungsmassnahmen. Viele der Nachwuchsverantwortlichen sind jedoch der Meinung, dass die im Vergleich zu anderen Ländern geringe Anzahl an Athleten eine ausschliesslich zentrale Sichtung zulässt, da sich die Situation in der momentanen Form übersichtlich gestaltet. Insofern spielen vermutlich persönliche Überlegungen eine ebenso grosse Rolle wie strukturelle Einflussfaktoren.

Breite der Sichtungsmassnahmen (0/1) (unabhängige Variablen)	
Ausbildung der Trainer	2.032 ^o
Monitoring und Controlling	11.684*
Likelihood Quotiententest	d.f. = 2; $\chi^2 = 13.442$ (.001)
Hosmer-Lemeshow Test	d.f. = 8; $\chi^2 = 10.379$ (.239)
Nagelkerkes R^2	.435
p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p ⁺ <0.1; p ^o <0.2.	
Werte im Modell entsprechen den exponierten β -Koeffizienten	

Tabelle 73: Einfluss der Variablen der Struktur/Strategie auf die Breite der Sichtungsmassnahmen

Einfluss der Strategie/Struktur auf das Training

Wie bereits die Transparenz und Einheitlichkeit der Selektionskriterien wird der **Trainingsinput** lediglich von der Planung und vom Monitoring und Controlling signifikant beeinflusst und darum nicht weiter ausgeführt.

Die **Trainingsqualität** wird massgeblich von der Kontrollvariable *Anzahl Stellenprozente* beeinflusst. Dies erscheint plausibel, da das Training nicht nach sportwissenschaftlichen Qualitäts Gesichtspunkten, sondern aufgrund der Gestaltung der Rahmenbedingungen gemessen wurde, in welchen ein optimales Training stattfinden kann. Da dies hauptsächlich in den Verantwortungsbereich der Funktionäre fällt, steigt mit der Grösse der Geschäftsstelle auch die Möglichkeit der Optimierung. Möglicherweise können sogar Skalen- oder Synergieeffekte genutzt werden. Ebenfalls positiv beeinflussend wirkt die Kooperation mit der Wissenschaft, welche Inputs zur Verbesserung des Systems liefern kann. Ähnlich verhält es sich mit dem Ausbildungsstand der Trainer. Letzterer übt jedoch nur einen schwachen Effekt aus.

Wenig überraschend sind die Rahmenbedingungen bei der zentralen Durchführung des Trainings besser als bei der dezentralen Organisation. Obwohl einzelne Items dieser Variable durch Daten von Swiss Olympic validiert wurden, kann ein verzerrender Effekt nicht ausgeschlossen werden, da die Antworten grösstenteils von Nachwuchsverantwortlichen stammen, welche ihrerseits oft für die Erstellung dieser Rahmenbedingungen verantwortlich sind. Die in den Partialanalysen als signifikant ausgewiesene Formalisierung und Planung üben im erweiterten Modell keinen signifikanten Einfluss mehr aus. Ihr Einfluss wird durch stärkere Effekte überlagert.

Trainingsqualität (unabhängige Variablen)	Modell	
	1	2
Kontrollvariable		
Anzahl Stellenprozente	.528**	.404*
Ausbildung Verbandstrainer		.213 ^o
Zentralisierung des Trainings		.290 ⁺
Kooperation mit der Wissenschaft		.363*
F-Wert	10.807**	5.236**
R²	.278	.456
Korrigiertes R²	.254	.369

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 74: Einfluss der Variablen der Struktur/Strategie auf die Trainingsqualität

Keine zusätzlichen Erkenntnisse können aus der Zusammenführung der einzelnen Einflussfaktoren auf die **Soll-Trainingsumfänge** erlangt werden. Die Integration der Variablen *Grösse*, *Ausbildung der Trainer*, *Formalisierung* und *Monitoring/Controlling* führen zu einem niedrigeren R² als die Partialanalysen. Die Kontrollvariable sowie das Monitoring und Controlling überlagern jedoch die Effekte der beiden organisationalen Variablen. Darum kann davon ausgegangen werden, dass dieser Einfluss bedeutender ist. Insbesondere die Wichtigkeit der systematischen Steuerung erscheint plausibel, da dadurch Weltstandsanalysen eher dem aktuellen Stand entsprechen und die eigenen Programme wenn nötig angepasst werden können.

Einfluss der Strategie/Struktur auf die Unterstützungsleistungen

Analog zur vorangegangenen Vorgehensweise wird der Einfluss auf die verschiedenen Arten von Unterstützungsleistungen untersucht. Die Ergebnisse sind der Tabelle 75 zu entnehmen. Diejenigen Variablen, bei welchen der Beta-Koeffizient nicht signifikant verschieden von Null ist (auf dem 80%-Signifikanzniveau) und welche den Erklärungsgehalt des Modells (R²) nur

marginal zu erhöhen vermögen, wurden während des iterativen Verfahrens ausgeschlossen und werden folglich nicht aufgeführt.

Den stärksten Einfluss auf die totalen Unterstützungsleistungen üben die personellen Ressourcen aus. Je mehr hauptamtlich Angestellte im Verband tätig sind, desto mehr Zeit kann auch für die Bereitstellung dieser Leistungen aufgewendet werden. Zudem kann so vermutlich auch von Synergie- und Skaleneffekten profitiert werden. Aus den Interviews hat sich ergeben, dass die Trainer für einen grossen Teil dieser Angebote zuständig sind, was den bedeutenden Einfluss der Trainerausbildung erklärt. Der zweite Einflussbereich sind gut funktionierende Kooperationen, konkret mit den Schulen und der Wissenschaft. Dadurch erhält der Verband einerseits wichtige Inputs, andererseits kann die Leistungserstellung an diese Partner ausgelagert werden, da diese über mehr Fachwissen und Erfahrung verfügen. Nicht überraschend werden mehr Leistungen abgegeben, falls der Verband ein eigenes Leistungszentrum führt.

Unterstützungsleistungen (unabhängige Variablen)	Modell					
	Total	Finanz.	Pädag.	Psych. ^a	Med.	Umfeld
Kontrollvariable						
Budget pro Athlet	-	.349*	-	-	-	-
Optimales Einstiegsalter	-	-	-.223*	-	-	-
Anzahl Stellenprozente	.253*	-	.267*	-	-	.524**
Ausbildung Verbandstrainer	.309**	-	.266*	-	.388*	-
Spezialisierung	-	-	.388**	-	-	-
Zentralisierung	-	-	.385*	-	-	.312 ⁺
Planung	-	.658***	-	-	-	-
Kooperation mit Schulen	.338**	-	.540***	-	-	-
Kooperation mit der Wissenschaft	.345**	-	-	-	.489**	-
Führung eigener LZ	.494***	-	.477**	-	-	.374*
F-Wert	14.967***	14.108***	11.918***	-	9.183**	9.065***
R²	.750	.493	.741	-	.396	.484
Korrigiertes R²	.700	.458	.679	-	.353	.431

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

^a Für die psychologischen UL konnten keine signifikanten Einflussfaktoren gefunden werden

Tabelle 75: Einfluss der Variablen der Struktur/Strategie auf die Unterstützungsleistungen

Ob ein Verband finanzielle und materielle Unterstützungsleistungen gewährt, hängt insbesondere davon ab, ob der Verband allgemein eine systematische Planung durchführt. Möglicherweise können diese Organisationen dadurch besser zukünftige Ereignisse und Bedürfnisse antizipieren und dafür die notwendigen Ressourcen bereitstellen. Weitaus plausibler ist der Einfluss der Variable *Budget pro Karteninhaber*. Erst wenn auch ein gewisses Mass an

finanziellen Ressourcen bereitsteht, können entsprechende Leistungen abgegeben werden. Während die anderen Unterstützungsleistungen oftmals durch quasi-freiwillige Arbeit geleistet werden (z. B. durch die Athletenbetreuer, Physiotherapeuten, usw.), ist dies bei dieser Art von Angebot nicht möglich.

Das Angebot von pädagogischen Unterstützungsleistungen hängt erwartungsgemäss sehr stark von den Kooperationen mit Schulen zusammen, wobei die Kausalität nicht abschliessend geklärt werden kann. Wie bereits beim aggregierten Angebot kommt den personellen Ressourcen auch in diesem Bereich eine hohe Bedeutung zu. Sowohl die Anzahl Stellenprozente wie auch die Ausbildung der Trainer und die Spezialisierung der Nachwuchsverantwortlichen üben einen positiven Einfluss aus. Dies überrascht nicht, da die Bereitstellung dieser Leistungen oftmals personalintensiv ist, da häufig individuelle Lösungen gesucht werden müssen. Verbände, welche eigene Leistungszentren führen, bieten zudem häufiger pädagogische Unterstützungsleistungen an. Diese werden ebenfalls häufiger angeboten, wenn das Training mehrheitlich zentral erstellt wird – was in Leistungszentren die Regel ist.

Für die psychologischen Unterstützungsleistungen können keine signifikanten Einflussfaktoren gefunden werden. Wie bereits mehrmals ausgeführt, hängt das Angebot dieser vielmehr von sportspezifischen Parametern als von allgemeinen Strukturen oder Strategien ab.

Die medizinischen Leistungen hängen stark mit der Kooperation mit der Wissenschaft und der Ausbildung der Trainer zusammen. Da einzelne Angebote oftmals von diesen selber erbracht werden, überrascht dies nicht. Die komplexeren Leistungen erfordern jedoch erhebliches Fachwissen, welches dann wiederum von den Partnerinstitutionen bereitgestellt werden kann.

Am bedeutsamsten für die Unterstützungsleistungen im Bereich Umfeldmanagement hat sich die Anzahl der Stellenprozente im Verband erwiesen. Möglicherweise gelingt es auch auf diesem Gebiet, gewisse Synergien zu nutzen, indem die für andere Bereiche (z. B. für die Elite) zuständige Funktionäre ebenfalls Leistungen für die Nachwuchsathleten erbringen. Besteht ein regelmässiger und naher Kontakt zu den Athleten, wie dies bei der zentralen Erstellung des Trainings und der Führung von Leistungszentren der Fall ist, wird ebenfalls ein breiteres Angebot an Hilfestellungen beim Umfeldmanagement geführt.

Für die Erstellung spezieller Lösungen während der Militärdienstzeit hat sich lediglich die Planung als signifikant beeinflussend erwiesen. Zusätzlich spielt das optimale Einstiegsalter eine Rolle, da ein entsprechendes Angebot in Sportarten, in welchen die Höchstleistung vor dem dienstpflichtigen Alter erzielt wird, wenig Sinn macht. Den Aussagen der Befragten zufolge bilden jedoch die (fehlenden) finanziellen Ressourcen den gewichtigsten Einflussfaktor. Entsprechend signifikant ist der Mittelwertvergleich derjenigen mit speziellen Lösungen und

derjenigen ohne diesen hinsichtlich des Budgets pro Athlet (Mann-Whitney-Test: $p = .043$) und des Gesamtbudgets der Nachwuchsförderung ($p = .052$).

Einfluss der Strategie/Struktur auf die Informations- und Koordinationstätigkeit

Signifikant beeinflusst wird die Koordinationstätigkeit von den untersuchten Faktoren lediglich von der Zentralisierung. Aus diesem Grund wird dies an dieser Stelle auch nicht weiter ausgeführt. Für die Informationstätigkeit ergaben sich aus den Partialanalysen signifikante Effekte der Formalisierung, des Ausbildungsstandes der Trainer und der Führung eigener Leistungszentren. In einer linearen Regressionsanalyse werden sämtliche dieser Variablen als signifikant positiv beeinflussend ausgewiesen. Durch eine erhöhte Formalisierung wird erreicht, dass die Information regelmässiger und geregelter stattfindet. Da dies oftmals im Verantwortungsbereich der Trainer liegt, wirkt sich eine entsprechend bessere Ausbildung ebenfalls positiv aus. Auch wenn sich die Befragten bei der Einschätzung vermutlich primär auf die sportwissenschaftliche Ausbildung beziehen, wird dies offensichtlich auch mit einer höheren Kompetenz in weiteren Bereichen assoziiert. Werden eigene Leistungszentren geführt, erhöht sich auch automatisch der Informationsbedarf, was sich in den Daten ebenfalls widerspiegelt.

Informationstätigkeit (unabhängige Variablen)	
Formalisierung	.272 ⁺
Ausbildung Verbandstrainer	.315 [*]
Führung eigener LZ	.426 ^{**}
F-Wert	14.383 ^{***}
R ²	.388
Korrigiertes R ²	.322
p ^{***} <0.001; p ^{**} <0.01; p [*] <0.05; p ⁺ <0.1; p ^o <0.2.	
Werte im Modell entsprechen den standardisierten β -Koeffizienten	

Tabelle 76: Einfluss der Variablen der Strategie/Struktur auf die Informationstätigkeit

7.2.2.6 Erweiterung der Charakterisierung der Cluster

In Kapitel 7.1.3.5 wurden drei Gruppen von Verbänden identifiziert, welche sich in der Mehrzahl der Variablen der Implementierung signifikant voneinander unterschieden. An dieser Stelle soll nun untersucht werden, ob sich diese Unterschiede auch auf die Variablen der Strategie und Struktur feststellen lassen und diese damit noch besser charakterisiert werden können. Ergänzend werden ebenfalls die situativen Variablen hinzugezogen.

Wie der Tabelle 77 zu entnehmen ist, unterscheiden sich die drei Cluster tatsächlich hinsichtlich zahlreicher Variablen der ersten beiden Bereiche. Der Kruskal-Wallis Test ergab insbesondere signifikante Ergebnisse für diejenigen Variablen, welche sich in den vorherigen Analysen als einflussreich auf die Konstrukte der Implementierung erwiesen haben. Ausnahmen bilden das Einstiegsalter, die Zentralisierung des Trainings sowie die Spezialisierung, welche allesamt nur einzelne Teilkonstrukte der Implementierung beeinflussen und somit nicht als primäre Einflussfaktoren klassifiziert werden können. Die Struktur der Cluster wird somit weitestgehend bestätigt und eine genauere Charakterisierung wird ermöglicht.

Es kann gezeigt werden, dass es sich bei der dritten Gruppe vorwiegend um kleine, finanziell und personell schwache sowie tendenziell unprofessionalisierte Verbände handelt. Die Kooperationsintensität mit den Schulen und der Wissenschaft fällt ebenfalls tiefer aus im Vergleich zu den zwei anderen Gruppen. Tendenziell werden zudem weniger eigene Leistungszentren geführt, auch wenn der Unterschied zur mittleren Gruppe klein ist.

Die zweite Gruppe bewegt sich bezüglich den finanziellen und personellen Ressourcen, der Formalisierung, der Steuerung und den Kooperationen zwischen den beiden anderen. Die höchsten Werte aller weist diese in der Ausbildung der Trainer sowie der Kooperation mit Vereinen aus. Ausser der Anzahl an Mitgliedern gleicht die zweite eher der dritten als der ersten Gruppe. So kann kein substantieller Unterschied bei der Verberuflichung, der Zentralisierung des Trainings und der Führung eigener und Unterstützung regionaler Leistungszentren zwischen den beiden letzten Gruppen beobachtet werden. Folglich kann diese als mittelmässig gross und in den Strukturen als tendenziell mittelmässig professionalisiert bezeichnet werden.

Klarer lässt sich die erste Gruppe abgrenzen, welche aus finanziell und personell starken Verbänden besteht, welche praktisch in sämtlichen untersuchten Bereichen die höchsten Werte aufweist. Diese Organisationen verfügen grösstenteils über hauptamtliche Mitarbeiter und ausgereifte Managementinstrumente. Die Zusammenarbeit mit Schulen und der Wissenschaft ist intensiv und es werden sowohl eigene Leistungszentren geführt wie zusätzlich regionale unterstützt. Erstaunlicherweise weisen die Trainer der Verbände dieser Gruppe aber einen niedrigeren Ausbildungsstand als diejenigen der mittleren auf. Ein Grund dafür könnte sein, dass die erste Gruppe eher ausländische Trainer anstellt, welche zwar sehr kompetent sind, jedoch über keine Schweizer Diplome verfügen und so die Statistik verfälschen. Dass diese Gruppe zudem die Trainer mehrheitlich intrinsisch motiviert, erstaunt ebenfalls. Es ist aber davon auszugehen, dass diese zwar gleich viel verdienen wie die Eli-

tetrainer, das Lohnniveau im Vergleich jedoch höher ist als dasjenige der zwei Vergleichsgruppen.

In der zweiten Gruppe befinden sich zwar anteilmässig am meisten Mannschaftssportarten, eine separate Analyse von Individual- und Mannschaftssportarten ergibt jedoch dieselbe Tendenz wie eine Gesamtanalyse. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass dies kein weiterer differenzierender Faktor darstellt.

Indikator	Mittelwert			Asympt. Signifikanz
	1 (n = 8)	2 (n = 15)	3 (n = 10)	
Anzahl Mitglieder	14'057	14'472	5'907	.814
Jährliches Budget (in CHF 1000)	684	359	171	.110
Kosten pro Athlet	13'870	8'746	3'250	.059
Optimales Einstiegsalter	13.1	13.6	11.7	.222
Anzahl Stellenprozente	2651	652	349	.026
Verberuflichung	87.5	56	53	.115
Ausbildung Verbandstrainer	4.25	4.53	3.4	.065
Spezialisierung	2.88	2.4	2.8	.445
Formalisierung	4.55	4.15	3.48	.025
Zentralisierung Training	3.83	3.24	3.37	.448
Planung	4.71	4.24	3.42	.019
Monitoring und Controlling	4.16	3.75	3.01	.001
Kooperation mit Schulen	3.38	2.69	1.53	.006
Kooperation mit Vereinen	2.33	3.53	2.90	.151
Kooperation mit anderen Verbänden	1.69	1.76	1.69	.928
Kooperation mit der Wissenschaft	3.44	2.57	1.78	.017
Optimale Kadergestaltung	3.84	3.52	3.21	.022
Indikator	Anzahl Nennungen			Kontingenzkoeffizient (Sign.)
	1 (n = 8)	2 (n = 15)	3 (n = 10)	
Individual-/Mannschaftssportart	7/1	10/5	8/2	.200 (.503)
Intrinsische/extrinsische Anreize	6/2	8/5	4/2	.121 (.817)
Führung eigener LZ (ja/nein)	7/1	8/7	4/5	.321 (.159)
Unterstützung regionaler LZ (ja/nein)	7/1	3/12	2/7	.512 (.003)

Tabelle 77: Mittelwertsvergleiche der drei Gruppen zur Implementierung hinsichtlich der situativen und strategisch/strukturellen Variablen⁵⁶²

⁵⁶² Zur Überprüfung der drei Gruppen wurde ein Kruskal-Wallis-Test durchgeführt. Bei den nominal skalierten Variablen wird der Kontingenzkoeffizient mit der entsprechenden Signifikanz ausgewiesen.

7.2.3 Einfluss auf den Erfolg

In diesem Kapitel wird untersucht, welche Faktoren den Erfolg der Verbände beeinflussen. Dabei wird zwar primär von einer direkten Wirkung der Konstrukte des Bereichs *Implementierung* ausgegangen, die Variablen der vorangehenden Bereiche aber ebenfalls auf ihren Einfluss überprüft. Dabei werden insbesondere diejenigen Variablen berücksichtigt, welche sich in den vorangegangenen Kapiteln als die Implementierung signifikant beeinflussend erwiesen haben. Weiter werden mit der Wettbewerbsintensität und der Anzahl Junioren neue Kontrollvariablen in das Modell eingeführt.

7.2.3.1 Einfluss auf den sportlichen Erfolg im NW-Bereich

Direkter Einfluss der situativen und strategischen/strukturellen Variablen

Sportlicher Erfolg Nachwuchs (unabhängige Variablen)	Modell	
	1	2
Einstiegsalter	.326 ⁺	.315 ^o
Budget pro Athlet	-.229	-.075
Anzahl Stellenprozente	.223	.031
Anzahl aktiver Nationen		-.344 ⁺
Anzahl Junioren		.418 ^o
<i>F-Wert</i>	1.600	2.119
<i>R²</i>	.167	.325
<i>Korrigiertes R²</i>	.062	.172

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 78: Einfluss der situativen Variablen auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs

Eine bivariate Korrelationsanalyse der situativen Variablen mit dem sportlichen Erfolg in der Nachwuchsförderung ergibt lediglich einen signifikanten Zusammenhang mit dem optimalen Einstiegsalter ($r = .327$; $p = .063$). Dieser Einfluss wird in einer linearen Regressionsanalyse unter Einbezug sämtlicher situativer Variablen bestätigt, wobei das Modell lediglich ein korrigiertes R^2 von .062 aufweist. So scheinen die Schweizer Sportverbände tendenziell in denjenigen Sportarten erfolgreich zu sein, in welchem die Höchstleistungen in einem vergleichsweise hohen Alter erzielt und folglich die Athleten eher später in das Förderprogramm aufgenommen werden. Der Grund dafür könnte im tief verankerten Sicherheitsdenken der Schweizer liegen, welches dazu führt, dass die schulische Ausbildung prioritär behandelt wird und vergleichsweise selten bereits in jungen Jahren alles der sportlichen Karriere untergeordnet wird. Fügt man zusätzlich die beiden neuen Kontrollvariablen *Anzahl aktive Nationen* und *Anzahl Junioren* ein, wird der Einfluss des Einstiegsalters von der Anzahl aktiver

Nationen überstrahlt. Letzterer ist negativ und weist bereits eine negative bivariate Korrelation auf ($r = -.308$; $p = .076$). Die Schweiz ist somit insbesondere in Sportarten erfolgreich, in welchen weniger als 50 Nationen an internationalen Wettkämpfen vertreten sind (H 4.1). Bei einer sehr hohen Wettbewerbsintensität (mehr als 150 Nationen) erzielen die Schweizer Sportverbände ein vergleichsweise schlechtes sportliches Resultat in der höchsten Nachwuchskategorie. Dies konnte so erwartet werden, da es bei einer hohen Anzahl Mitbewerber schwieriger ist, Spitzenplatzierungen zu erreichen. Einen leicht signifikant positiven Einfluss kann für die Anzahl an Junioren ausgemacht werden. Die Hypothese 4.2, dass auch die Anzahl an potentiellen Talenten steigt, je grösser die Grundgesamtheit ist, wird damit bestätigt. Die situative Variable *Grösse* wird aufgrund ihrer hohen Korrelation mit der Variable *Anzahl Junioren* nicht in die Regressionsanalyse mit einbezogen.

Die restlichen Kontrollvariablen inkl. der Unterscheidung zwischen Individual- und Mannschaftssportarten beeinflussen den sportlichen Erfolg im Nachwuchs nicht signifikant, werden jedoch in den folgenden Analysen jeweils auf Moderatoreffekte überprüft, falls plausible Gründe für einen derartigen Einfluss bestehen.

Keine signifikanten bivariaten Korrelationen ergeben sich zwischen dem sportlichen Erfolg im Nachwuchs und den strategischen und strukturellen Variablen auf dem 80%-Signifikanzniveau. Auch partielle Regressionsanalysen mit den beiden zuvor als signifikant beeinflussend identifizierten Kontrollvariablen *Einstiegsalter* und *Anzahl Nationen* ergeben keine Anhaltspunkte dafür, dass die Konstrukte dieses Bereichs den sportlichen Erfolg des Nachwuchses direkt beeinflussen. So kann weder für die Führung eigener Leistungszentren noch für die Ausbildung der Trainer ein direkter Effekt gefunden werden.

Auch eine optimale Kadergestaltung scheint in der vorliegenden Stichprobe keinen Einfluss auszuüben. Die Aufteilung des Faktors in die einzelnen Items ergibt sogar einen gegenteiligen Effekt als der postulierte positive (H 2.9_a). So weisen erfolgreiche Verbände im Vergleich mit den erfolglosen weniger häufig Quereinstiege auf. Die Nachwuchsverantwortlichen betonten denn auch häufig, dass ein Quereinstieg aufgrund des fehlenden sportartspezifischen Trainings nur in sehr seltenen Fällen möglich sei. Insbesondere mit zunehmendem Alter werde dies sehr unwahrscheinlich. Darum versuchen die Verbände vielmehr, die einmal selektionierten Athleten durchgängig zu fördern, statt die Kader mit neuen Junioren zu erneuern. Der positive Einfluss des durchgängigen Athletenweges bestätigt diese Vorgehensweise.

Sportlicher Erfolg Nachwuchs (unabhängige Variablen)	Modell		
	1	2	3
Kontrollvariable			
Anzahl Junioren	.399 ⁺	.262 ^o	.321 ⁺
Anzahl aktive Nationen	-.444 [*]	-.191	-.082
Quereinsteig kommt regelmässig vor		-.317 ^o	-.276 ^o
Durchgängiger Athletenweg		.246	.141
Förderung möglichst vieler Athleten		.326 ⁺	.340 ^o
Interaktionseffekt			
Anzahl Junioren X Förderung möglichst vieler Athleten			.365 ^o
F-Wert	3.384⁺	3.185[*]	3.661[*]
R²	.235	.456	.550
Korrigiertes R²	.166	.313	.399

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 79: Einfluss der Kadergestaltung auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs

In der zweiten Hypothese wird postuliert, dass eine Förderung möglichst vieler Athleten aufgrund der hohen Unsicherheit bei der Selektion zu mehr Erfolg führt als die Konzentration auf einige wenige (H 2.9_b). Diese Hypothese wird im vorliegenden Sample bestätigt. In einigen Verbänden ist eine Verbreiterung der Kader jedoch weder möglich noch wünschenswert, da einerseits zu wenig Spitzenathleten vorhanden sind und andererseits der Meinung der Nachwuchsverantwortlichen nach die bereits jetzt knappen Ressourcen für die wenigen High Potentials eingesetzt werden sollen. Die Überprüfung eines moderierenden Effekts der Anzahl Junioren auf die Förderung möglichst vieler Athleten bestätigt diese Annahme, da die Kombination aus einer grossen Anzahl an Junioren und breiten Kadern den sportlichen Erfolg signifikant positiv beeinflusst. Es bedarf folglich einer gewissen kritischen Grösse an Talenten, damit eine breite Förderung zweckmässig ist.

Untersucht man die Veränderung des sportlichen Erfolgs im Nachwuchsbereich über die letzten fünf Jahre hinsichtlich der Einflussfaktoren der ersten beiden Bereiche, findet man lediglich für die Grösse einen signifikant negativen Einfluss (stand. β -Koeffizient = $-.505$; $p = .012$). Kleine Verbände konnten sich demnach eher steigern als grössere Verbände. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass einige Verbände zwar hinsichtlich der Resultate stagnieren, sich jedoch bereits auf einem sehr hohen Niveau befinden und zu den Top-Nationen gehören. Eine Verbesserung der sportlichen Resultate scheint ebenfalls mit einer Verbesserung der finanziellen Situation einherzugehen. So korreliert die Veränderung des Budgets signifikant mit der Veränderung des sportlichen Erfolgs ($r = .365$; $p = .44$).

Einfluss der Talentsichtung und -selektion

Verbände, welche vermehrt nach wissenschaftlichen Kriterien sichten und selektionieren, verbuchen keinen grösseren sportlichen Erfolg im Nachwuchsbereich (H 3.1_a). Die bivariate Korrelation ist zwar noch schwach positiv signifikant ($r = .227$; $p = .197$), dieser Zusammenhang verschwindet jedoch im Regressionsmodell mit der Hinzunahme zusätzlicher Kontrollvariablen. Auch eine differenzierte Analyse der Indikatoren, welche das Konstrukt *Entwicklungsstand der Talentselektion* bilden, ergibt keine zusätzlichen Erkenntnisse. Offensichtlich hängt der sportliche Erfolg von anderen Einflussfaktoren ab, als von der Ausgestaltung der Sichtungs- und Selektionsinstrumente. Durch die Einführung der PISTE hat sich die Situation in den Schweizer Sportverbänden hinsichtlich der Talentselektion in jüngster Zeit stark verändert und es wird sich zeigen, ob diese Umstellung zu einem grösseren Erfolg führen kann. Dieser kann in der vorliegenden Untersuchung nicht untersucht werden, da aufgrund des Time-lags lediglich Daten zu den Massnahmen der vergangenen fünf bis zehn Jahre erhoben wurden.

<i>Sportlicher Erfolg Nachwuchs</i> (unabhängige Variablen)	Modell	
	1	2
<i>Kontrollvariable</i>		
Anzahl Junioren	.399*	.399*
Anzahl aktive Nationen	-.444*	-.428*
Entwicklungsstand der Talentselektion		-.018
Transparenz u. Einheitlichkeit der Kriterien		.013
Breite der Sichtungsmassnahmen		.262
<i>F-Wert</i>	3.999*	1.974 ^o
<i>R²</i>	.235	.300
<i>Korrigiertes R²</i>	.176	.148

$p^{***} < 0.001$; $p^{**} < 0.01$; $p^* < 0.05$; $p^+ < 0.1$; $p^o < 0.2$.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 80: Einfluss der Talentsichtung und -selektion auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs

Die Breite der Sichtungsmassnahmen übt in der vorliegenden Stichprobe nur einen sehr schwachen Einfluss auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchsbereich aus, wie sowohl eine lineare Regressionsanalyse wie auch ein Mittelwertsvergleich nach Mann und Whitney ($p = .431$) ergeben (H 3.1_b). Tendenziell führen breitere Sichtungsmassnahmen zwar zu einem höheren sportlichen Erfolg im Nachwuchsbereich, der Einfluss ist aber auf dem 80%-Niveau nicht signifikant. Dass sich das korrigierte R^2 durch die Hinzunahme der Variablen der Talentsichtung und -selektion im Vergleich zum ausschliesslichen Einbezug der Kontrollvariablen verschlechtert, weist ebenfalls auf einen sehr geringen Einfluss hin.

Folglich müssen beide Hypothesen zum Einfluss der Talentsichtung und -selektion auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs verworfen werden, da sich mit den vorhandenen Daten keine empirische Evidenz dafür finden lässt. Möglicherweise würde eine präzisere Erfassung der Prozesse der Sichtung und Selektion zu differenzierten Resultaten führen. Ausserdem sind die Nachwuchsverantwortlichen als Funktionäre wohl nur bedingt in der Lage, die Situation adäquat zu beurteilen. Einerseits sind diese nur indirekt involviert, andererseits sind relativ viele Befragte erst seit kurzer Zeit im Amt und vermochten darum nur bedingt Auskunft über die Situation in den letzten fünf bis zehn Jahren zu geben. Es ist jedoch durchaus denkbar, dass tatsächlich kein Einfluss der Sichtung und Selektion auf den sportlichen Erfolg besteht. Durch die vergleichsweise geringe Grösse der Schweiz ist es vermutlich für einen Verband eher möglich, den Überblick über die vorhandenen Talente zu wahren. Denn die Herausforderung liegt laut den Nachwuchsverantwortlichen viel weniger darin, die richtigen zu selektionieren, sondern vielmehr, diese anschliessend auch zu halten.

Einfluss des Trainings

Im Training wird die Basis für die sportlichen Leistungen gelegt, folglich sollte auch eine hohe Qualität dessen einen positiven Effekt auf die sportlichen Erfolge haben (H 3.2_b). Dieser Zusammenhang kann in der bivariaten Korrelation zwischen dem sportlichen Erfolg im Nachwuchs und dem Konstrukt *Trainingsqualität* nachgewiesen werden ($r = .286$; $p = .107$), wenn auch nur leicht signifikant. Im Regressionsmodell bleibt der Einfluss unter Einbezug der Kontrollvariablen schwach signifikant.

<i>Sportlicher Erfolg Nachwuchs</i> <i>(unabhängige Variablen)</i>	Modell		
	1	2a	2b
<i>Kontrollvariable</i>			
Anzahl Junioren	.444*	.440*	.291 ⁺
Anzahl aktive Nationen	-.481*	-.456*	-.459**
Trainingsqualität		.250 ^o	
Soll-Trainingsumfang			.461**
<i>F-Wert</i>	4.904*	4.194*	7.175**
<i>R²</i>	.282	.344	.473
<i>Korrigiertes R²</i>	.224	.262	.407

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 81: Einfluss des Trainings auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs

Einen stark positiven Einfluss auf den sportlichen Erfolg übt die Trainingsquantität aus (H 3.2_c). Je eher die Vorgaben zum Trainingsumfang dem internationalen Standard entspre-

chen, desto grösser sind auch die sportlichen Erfolge. Die hohe Korrelation zwischen dem Trainingsumfang und der Trainingsqualität ($r = .469$, $p = .005$), welche ein Einbezug beider Variablen in dasselbe Regressionsmodell aufgrund von Multikollinearität verunmöglicht, weist darauf hin, dass diese bei den Verbänden jeweils einher gehen. Es reicht also nicht aus, lediglich für gute Trainingsbedingungen zu sorgen, sondern es müssen auch eine Mindestanzahl an Trainingsstunden aufgewendet werden, um überhaupt international konkurrenzfähig zu sein.

Keinen direkten Einfluss kann für den Trainingsinput gefunden werden (H 3.2_a). Auch die Einzelanalysen ergaben, dass weder die Trainererfahrung, noch die Fluktuation oder der Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse einen differenzierenden Effekt auf den sportlichen Erfolg der Junioren ausüben. Somit besteht lediglich ein indirekter Effekt über den Einfluss auf die Trainingsqualität, welche ihrerseits einen positiven Effekt auf den sportlichen Erfolg ausübt, wie bereits im Kapitel 7.1.3.2 erläutert wurde.

Einfluss der Unterstützungsleistungen

<i>Sportlicher Erfolg Nachwuchs</i> <i>(unabhängige Variablen)</i>	Modell					
	1a	1b	1c	1d	1e	1f
<i>Kontrollvariable</i>						
Anzahl Junioren	.350 ⁺	.390 [*]	.365 ⁺	.399 [*]	.315 ⁺	.413 [*]
Anzahl aktive Nationen	-.423 [*]	-.426 [*]	-.454 [*]	-.444 [*]	-.353 ⁺	-.461 [*]
UL total	.247 ^o					
Finanzielle u. materielle UL		.260 ^o				
Pädagogische UL			.153			
Psychologische UL				.000		
Medizinische UL					.297 ^o	
Umfeld UL						.074
<i>F-Wert</i>	3.470 [*]	3.615 [*]	2.886 ⁺	2.564 ⁺	3.797 [*]	2.637 ⁺
<i>Δ R² durch Hinzufügen der Einflussvariablen</i>	.059	.067	.022	.000	.078	.005
<i>R²</i>	.294	.303	.257	.235	.313	.240
<i>Korrigiertes R²</i>	.209	.219	.168	.143	.231	.149

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 82: Einfluss der Unterstützungsleistungen auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs

Von den Unterstützungsleistungen wird angenommen, dass diese einen positiven Einfluss auf den sportlichen Erfolg ausüben, da dadurch die Gesamtbelastung reduziert und das Potential noch besser ausgeschöpft werden kann. Eine lineare Regression mit den aggregierten Leistungen bestätigt diese Annahme. Der zusätzliche Erklärungsgehalt, welcher durch

die Hinzunahme dieser Variable gewonnen wird, beträgt aber lediglich 5.9%, was als sehr niedrig einzustufen ist.

Untersucht man die Unterstützungsleistungen einzeln, so weisen einzig die finanziellen und materiellen sowie die medizinischen Angebote einen leicht signifikanten Einfluss auf (H 3.7). Mit ersteren kann die Gefahr reduziert werden, dass Athleten aufgrund von finanziellen Restriktionen auf eine Weiterführung der Karriere verzichten müssen und sich so besser auf die sportlichen Belange konzentrieren können. Doch auch hier müsste, um noch präzisere Resultate zu erhalten, der genaue Gegenwert der Leistungen eruiert werden. Leider waren die Befragten nicht in der Lage, diesen zu beziffern. Den Nachwuchsverantwortlichen zufolge variiert dieser sehr stark, da direkte Kostenbeteiligungen insbesondere bei internationalen Wettkämpfen üblich sind und diese nicht jährlich stattfinden. Zudem spielt es zusätzlich eine Rolle, ob die Wettkämpfe geographisch nahe oder in Übersee durchgeführt werden.

Werden die Athleten besser medizinisch betreut und versorgt, scheint dies einen positiven Effekt auf den sportlichen Erfolg zu haben (H 3.4_a). Keine Aussagen können mit den vorliegenden Daten jedoch über die Qualität dieser Leistungen gemacht werden. Offensichtlich wirkt es jedoch erfolgssdifferenzierend, wenn eine breite Palette an Leistungen angeboten wird, d.h. nicht nur die „Basis-Leistung“ eines medizinischen Checks, sondern ebenfalls Physiotherapie, Ernährungsberatung, usw. Doch auch mit diesen beiden Unterstützungsleistungen kann der Erklärungsgehalt des Modells um lediglich 6.7 resp. 7.8% und somit nur marginal erhöht werden.

Überhaupt keinen Einfluss auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs scheinen die psychologischen Unterstützungsleistungen zu haben (H 3.5_a). Wie bereits in einem früheren Kapitel beschrieben, werden diese lediglich in denjenigen Sportarten angeboten, in welchen die mentalen Fertigkeiten von besonderer Bedeutung sind und in welchen wohl ebenfalls die konkurrierenden Verbände entsprechende Massnahmen durchführen.

Ebenfalls keinen Einfluss kann für die pädagogischen und Umfeld-Unterstützungsleistungen gefunden werden, welche zwar nicht in direktem Zusammenhang mit dem sportlichen Erfolg stehen, jedoch durch die angestrebte Entlastung durchaus positive Effekte haben können. Dieser indirekte Effekt tritt jedoch in der untersuchten Stichprobe nicht ein.

Sehr leistungsfördernd scheint das Angebot spezieller Lösungen während der Militärdienstzeit zu sein. So unterscheiden sich diejenigen Verbände, welche eine Spitzensport-RS anbieten, signifikant von denjenigen, welche individuelle und von denjenigen, welche gar keine Lösungen anbieten (H-Test nach Kruskal-Wallis; $p = .004$). Da der Zugang zur Spitzensport-RS jedoch nur Verbänden vorenthalten ist, welche eine gewisse Einstufung bei Swiss Olympic erreichen, die wiederum von den erzielten sportlichen Resultaten abhängt, kann eine gewisse Verzerrung auftreten. Zudem fällt der Militärdienst in den meisten Fällen in einem

Alter an, in welchem die Athleten die Juniorenkader bereits verlassen haben. Somit wirkt sich diese Massnahme nur in Ausnahmefällen direkt auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchsbe-
reich aus.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum sportlichen Erfolg im NW

Der sportliche Erfolg der Nachwuchsathleten wird von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst, wie die obigen Analysen gezeigt haben. Analog zum im Kapitel 7.2.2.5 beschriebenen Vorgehen soll ein Modell berechnet werden, welches ein maximales R^2 aufweist.

<i>Sportlicher Erfolg Nachwuchs</i> <i>(unabhängige Variablen)</i>	Modell		
	1	2	3
<i>Kontrollvariable</i>			
Anzahl Junioren	.313 ^o	.107	.368**
Soll-Trainingsumfang		.380*	.292*
Quereinsteig kommt regelmässig vor		-.377*	-.235 ⁺
Förderung möglichst vieler Athleten		.387*	.439**
<i>Interaktionseffekt</i>			
Anzahl Junioren X Förderung möglichst vieler Athleten			.489**
<i>F-Wert</i>	2.285 ^o	7.032**	13.904***
<i>R²</i>	.098	.610	.804
<i>Korrigiertes R²</i>	.055	.523	.746

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 83: Einfluss auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs

Mit dem in Tabelle 83 präsentierten Modell kann über 80% der Varianz des sportlichen Erfolges im Nachwuchs erklärt werden. Der grösste Einfluss geht dabei von der Breite der Kader aus, wobei die Förderung sehr vieler Athleten nur möglich ist, wenn auch eine genügend hohe Anzahl an vielversprechenden Talenten vorhanden ist. Gleichzeitig bedeutet dieses Resultat auch, dass sich eine zu starke Fokussierung auf die momentan Besten bereits auf einen niedrigeren sportlichen Erfolg bei den Junioren niederschlägt. Es kann sich dabei aber auch um einen statistischen Effekt handeln, da bei einer höheren Anzahl an Athleten auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass einer unter diesen erfolgreich ist. Signifikant weniger erfolgreich sind hingegen Verbände, bei welchen ein Quereinstieg häufig vorkommt. Dies widerspricht den Resultaten verschiedener Studien⁵⁶³, welche Quereinsteiger einen höheren

⁵⁶³ Vgl. dazu Kapitel 3.3.2.

Erfolg attestieren und unterstreicht die Bedeutung der durchgängigen Karriere. Einen erfolgsgendifferenzierenden Effekt kann schliesslich für den Soll-Trainingsumfang gefunden werden. Je mehr dieser dem internationalen Standard entspricht, desto erfolgreicher sind die Athleten an den Wettkämpfen. Die Trainingsqualität, die Selektionskriterien oder die Unterstützungsleistungen üben zwar auch einen positiven Einfluss auf den sportlichen Erfolg aus, dieser vermag aber den Erklärungsgehalt nicht entscheidend zu erhöhen.

7.2.3.2 Einfluss auf den sportlichen Erfolg der Elite

In diesem Abschnitt wird der Einfluss auf die sportlichen Erfolge im Elite-Bereich untersucht, welcher das übergeordnete Ziel der Talentförderung darstellt. Da die zeitliche Verzögerung der Wirkung der Massnahmen im Nachwuchsbereich auf den Erfolg in der Elite gross ist, ist bei der Interpretation Vorsicht geboten. Es sollen zumindest Aussagen zu Tendenzen gemacht werden.

Direkter Einfluss der situativen und strategischen/strukturellen Variablen

Aufgrund der hohen bivariaten Korrelation zwischen der Anzahl Stellenprozente und dem Budget der Elite ($r = .799$; $p < .001$) werden zwei separate Modelle berechnet. Wie der Tabelle 84 entnommen werden kann, weisen die Beta-Koeffizienten der anderen in das Modell aufgenommenen Variablen ähnliche Werte auf, so dass für die weiteren Analysen als Kontrollvariable sowohl die Anzahl an Stellenprozenten wie auch das Budget verwendet werden kann. Mit letzterem wird zwar ein höheres R^2 erreicht, da in den bisherigen Modellen jeweils die Anzahl Stellenprozente verwendet wurde, wird für die nachfolgenden Berechnungen diese Variable benutzt. Bewusst nicht in das Modell aufgenommen wird das Budget pro Nachwuchssportler, da lediglich aktuelle Zahlen vorliegen und darum eine Interpretation aufgrund des Time-lags nicht sinnvoll erscheint. Wie bereits beim sportlichen Erfolg im Nachwuchs wirkt sich eine hohe Wettbewerbsintensität auch bei der Elite negativ aus.

Sportlicher Erfolg Elite (unabhängige Variablen)	Modell	
	1a	1b
Individual vs. Teamsportart	-.152	-.108
Einstiegsalter	.178	.095
Grösse (Anzahl Mitglieder)	.090	-.067
Anzahl aktive Nationen	-.210	-.244 ^o
Anzahl Stellenprozente	.563**	
Budget Elite		.470***
F-Wert	6.119**	7.622***
R²	.394	.604
Korrigiertes R²	.273	.525

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p^o<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 84: Einfluss der situativen Variablen auf den sportlichen Erfolg der Elite

Die Verberuflichung ($r = .327$; $p = .059$), das Monitoring und Controlling ($r = .339$; $p = .05$) und die Kooperation mit Schulen ($r = .288$; $p = .099$) sowie der Wissenschaft ($r = .478$; $p = .006$) weisen jeweils bivariate Korrelationen mit dem sportlichen Erfolg der Elite auf dem 90%-Signifikanzniveau auf. Unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen *Anzahl aktive Nationen* und *Anzahl Stellenprozente* können diese Einflüsse im Regressionsmodell bis auf die Kooperation mit der Wissenschaft nicht bestätigt werden (korr. $R^2 = .343$; F-Wert = 6.389 ($p = .002$); stand. β -Wert = .285 ($p = .085$). Der sportliche Erfolg im Elite-Bereich gestaltet sich somit weitestgehend unabhängig von der verbandsinternen Struktur. Darum wird auch die Hypothese 2.7_b abgelehnt, welche einen positiven Einfluss der Anreizgestaltung auf den sportlichen Erfolg in der Elite postuliert. Ein Mittelwertsvergleich zeigt zwar einen leicht höheren sportlichen Erfolg bei intrinsisch motivierten Trainern im Nachwuchs, dieser ist jedoch so klein, dass ein zufälliges Zustandekommen wahrscheinlich ist. Eine Erklärung dafür ist, dass die extrinsischen Anreize sehr moderat gestaltet sind und sich nicht entscheidend von den intrinsischen unterscheiden. Jährlich befristete Verträge werden oftmals automatisch verlängert, so dass ein quasi-unbefristetes Vertragsverhältnis besteht. Ausserdem verfügen nur drei aus 34 untersuchten Verbänden über variable, erfolgsabhängige Lohnbestandteile. Die Anreize sind darum zu niedrig um das Verhalten der Trainer derart zu beeinflussen, dass sich dies auf die sportlichen Resultate niederschlagen würde.

Einfluss der Talentsichtung und -selektion

Zwar bestehen schwach signifikante Zusammenhänge zwischen dem sportlichen Erfolg der Elite und dem Entwicklungsstand der Talentselektion ($r = .259$; $p = .139$) sowie der Transparenz und Einheitlichkeit der Kriterien ($r = .251$; $p = .151$), unter Einbezug der Kontrollvariab-

len *Anzahl Stellenprozente* und *Anzahl aktive Nationen* weisen diese aber einen vernachlässigbaren Einfluss auf und verschlechtern die Modellgüte. Dasselbe gilt für die Breite der Sichtung. Folglich übt die in der vorliegenden Studie erfassten Sichtung und Selektion keinen Einfluss auf den langfristigen sportlichen Erfolg aus. Hier dürfte das Problem des Time-lags im Vergleich zum sportlichen Erfolg im Nachwuchsbereich aber noch gravierender und die Interpretation dieses Einflusses demnach problematisch sein.

Einfluss des Trainings

Wie bei der Talentsichtung und -selektion weisen die einzelnen Konstrukte des Trainings ebenfalls signifikante bivariate Korrelationen mit dem sportlichen Erfolg in der Elite auf. Es handelt sich dabei um die Trainingsqualität ($r = .397$; $p = .02$), die Soll-Trainingsumfänge ($r = .380$; $p = .026$) und den Trainingsinput ($r = .277$; $p = .113$). Im linearen Regressionsmodell wird der Einfluss dieser aber durch die Kontrollvariablen *Anzahl Stellenprozente* und *Anzahl aktive Nationen* überlagert.

Einfluss der Unterstützungsleistungen

<i>Sportlicher Erfolg Elite</i> <i>(unabhängige Variablen)</i>	Modell					
	1a	1b	1c	1d	1e	1f
<i>Kontrollvariable</i>						
Anzahl Stellenprozente	.410*	.474**	.508*	.573**	.450**	.544*
Anzahl aktive Nationen	-.249 ⁺	-.255 ⁺	-.300 ⁺	-.298 ⁺	-.193	-.310 ⁺
UL total	.358*					
Finanzielle u. materielle UL		.278 ⁺				
Pädagogische UL			.224 ^o			
Psychologische UL				.065		
Medizinische UL					.342*	
Umfeld UL						.120
<i>F-Wert</i>	7.826**	6.805**	6.201**	5.224**	8.487***	5.424**
<i>ΔR² durch Hinzufügen der Einflussvariablen</i>	.100	.066	.044	.004	.095	.013
<i>R²</i>	.439	.405	.383	.343	.434	.352
<i>Korrigiertes R²</i>	.383	.345	.321	.277	.377	.287

p***<0.001; p**<0.01; p*<0.05; p⁺<0.1; p^o<0.2.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β-Koeffizienten

Tabelle 85: Einfluss der Unterstützungsleistungen auf den sportlichen Erfolg der Elite

Eine bivariate Korrelationsanalyse ergibt signifikante Zusammenhänge zwischen dem sportlichen Erfolg der Elite und den finanziellen und materiellen ($r = .460$; $p = .006$), pädagogischen ($r = .359$; $p = .037$), medizinischen ($r = .522$; $p = .002$) und aggregierten Unterstüt-

zungsleistungen ($r = .546$; $p = .001$). Diese Einflüsse werden in den linearen Regressionsmodellen unter Einbezug der Kontrollvariablen zwar bestätigt, vermögen aber den Erklärungsgehalt des Modells um maximal 10% zu erhöhen. Nichtsdestotrotz wird zumindest ein tendenzieller Einfluss bestätigt. Verglichen mit dem Einfluss auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs ist derjenige auf die Elite sogar noch stärker.

Die Möglichkeit, im Rahmen einer Spitzensport-RS unter idealen Trainingsbedingungen trainieren zu können, wirkt sich ebenfalls positiv auf die sportlichen Erfolge im Elitebereich aus (H 3.6_c). Sowohl der Mann-Whitney-Test (asymptotische Signifikanz: .004) wie auch eine Regressionsanalyse ($p < 0.1$) ergaben einen signifikant positiven Einfluss. Doch auch hier ist ein verzerrender Effekt nicht auszuschliessen, der durch den privilegierten Zugang von hoch eingestuften Sportarten entstehen kann. Nichtsdestotrotz scheint die Spitzensport-RS ein Instrument zu sein, welches massgeblich zum Erfolg beitragen kann.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum sportlichen Erfolg der Elite

In den Partialanalysen konnten nur sehr wenige Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg der Elite gefunden werden. Durch die zeitliche Verschiebung ist eine Interpretation dieser zudem schwierig.

<i>Sportlicher Erfolg Elite</i> (unabhängige Variablen)	Modell	
	1	2
<i>Kontrollvariable</i>		
Anzahl Stellenprozente	.534**	.277*
Kooperation mit der Wissenschaft		.371**
Lösung während Militärdienstzeit		.423**
<i>F-Wert</i>	11.542**	15.410***
<i>R²</i>	.285	.631
<i>Korrigiertes R²</i>	.260	.590

$p^{***} < 0.001$; $p^{**} < 0.01$; $p^* < 0.05$; $p^+ < 0.1$; $p^0 < 0.2$.

Werte in den Modellen entsprechen den stand. β -Koeffizienten

Tabelle 86: Einfluss auf den sportlichen Erfolg der Elite

Mit der Anzahl Stellenprozente, der Kooperationsintensität mit der Wissenschaft sowie der Bereitstellung einer speziellen Lösung während der Militärdienstzeit kann trotzdem über 63% der Varianz des sportlichen Erfolges der Elite erklärt werden. Es handelt sich dabei aber wohl um einen direkten und weniger um einen indirekten Effekt über die Nachwuchsförderung. Die Militärdienstzeit fällt nämlich in den wenigsten Fällen in das Juniorenalter und bei der Kooperation mit der Wissenschaft profitiert den Aussagen der Nachwuchsverantworti-

chen nach in den meisten Fällen der Nachwuchsbereich davon, dass Projekte durchgeführt werden, welche primär für den Elitebereich bestimmt sind. Direkte Effekte spezifischer Massnahmen im Nachwuchsbereich können in der vorliegenden Stichprobe nicht beobachtet werden. Durch die hohe Korrelation des sportlichen Erfolges in der Elite mit demjenigen im Nachwuchs kann aber von indirekten Effekten ausgegangen werden.

7.2.3.3 Einfluss auf den gesellschaftlichen Erfolg

Wie die deskriptive Analyse bereits gezeigt hat, weisen die zwei Variablen *Duale Karriere* und *Verletzungsquote* wenig bis sehr wenig Varianz auf. Insbesondere bei der Verletzungsquote fallen fast 90% der Antworten auf dieselbe Kategorie („wie erwartet“), was weitere statistische Analysen und somit die Hypothese H 3.4_b verunmöglicht. Bei der dualen Karriere teilen sich die Antworten ziemlich gleichmässig auf zwei Antwortmöglichkeiten auf und lassen so zumindest minimale weitere Auswertungen zu. Ein schwach signifikanter Zusammenhang kann aber einzig mit dem Angebot an pädagogischen Unterstützungsleistungen und der problemlosen Verfolgung der dualen Karriere (H 3.3) identifiziert werden ($r = .285$; $p = .102$). Doch auch dieses Resultat ist mit Vorsicht zu interpretieren, da ein Single Source Bias nicht ausgeschlossen werden kann. Womöglich verfügt der Nachwuchsverantwortliche nur über beschränkte Informationen zur Ausbildung der Athleten, ist jedoch für einen grossen Teil der Unterstützungsleistungen verantwortlich und tendiert darum möglicherweise bei einem breiten Angebot eher zu einer positiven Einschätzung. Gänzlich abgelehnt werden müssen die Hypothesen, welche einen Einfluss der Unterstützungsleistungen im Bereich des Umfeldmanagements (H 3.6_a), der Informations- (H 3.8_c) sowie Koordinationstätigkeit (H 3.8_a) auf die Fähigkeit, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren, postulieren. Einerseits dürfte dies mit der schwachen Datengrundlage zusammenhängen. Andererseits handelt es sich insbesondere bei der Information und Koordination um Bereiche, welche hauptsächlich von den Trainern und selten systematisch vom Nationalverband wahrgenommen werden. Da Swiss Olympic zudem selber ein Beratungsangebot in diesem Gebiet zur Verfügung stellt, wenden sich die Athleten möglicherweise direkt an diese Stelle, was dazu führt, dass sich der Verband eher passiv verhält.

Somit können bezüglich dem gesellschaftlichen Erfolg keine substantiellen Erkenntnisse aus den vorhandenen Daten gewonnen werden. Der Wissenszuwachs beschränkt sich hauptsächlich auf die deskriptiven Aussagen, dass die Organisation der schulischen neben der sportlichen Karriere laut einigen Nachwuchsverantwortlichen nach wie vor problematisch ist und weitere Massnahmen ergriffen werden müssen. Diese betreffen sowohl die Bundesebene mit der Vereinheitlichung der Regelung zum interkantonalen Schulgeldausgleich wie auch die Verbandsebene mit der Weiterentwicklung von individuellen Unterstützungsleistungen.

Um die Thematik in ihrer ganzen Komplexität erfassen zu können, müsste jedoch eine detailliertere Untersuchung durchgeführt werden und insbesondere die Athleten selber befragt sowie Daten zu deren Abschluss erhoben werden. Ein Zielkonflikt wird jedoch immer bestehen, da die Athleten einem Trade-off zwischen der kompromisslosen Verfolgung der sportlichen Karriere und der Absolvierung einer Ausbildung gegenüberstehen. Wie stark dieser zugunsten des Sports und wie stark zugunsten der Ausbildung ausfällt, hängt nicht zuletzt von den erwarteten zukünftigen Verdienstmöglichkeiten ab. So wird wohl ein Rollhockeyspieler seinen Lebensunterhalt nie als Profisportler verdienen können, währenddem dies bei einem Tennisspieler viel eher möglich ist.

7.2.3.4 Einfluss auf den institutionellen Erfolg

Auch die Daten zum institutionellen Erfolg konnten nicht wie erhofft erhoben werden. So können unter anderem keine Aussagen zur Drop-out-Quote gemacht werden, da die Verbände nicht über entsprechende Informationen verfügen. Folglich ist es nicht möglich, die dazu aufgestellten Hypothesen statistisch zu überprüfen (H 3.1_c, H 3.5_b, H 3.6_b, H 3.8_b, H 3.8_d). Den Aussagen der Befragten nach zu urteilen handelt es sich bei den unbeabsichtigten Drop-outs jedoch um ein hoch aktuelles Problem, welchem in Zukunft vermehrt Beachtung geschenkt werden sollte.

Aus institutioneller Sicht ist es erstrebenswert, die gesetzten Ziele möglichst vollständig zu erreichen und dabei den Ressourceneinsatz minimal zu halten. Hierzu wurden die Befragten um eine direkte Einschätzung gebeten. Zu den Einflussfaktoren wurden keine Hypothesen formuliert, im Sinne einer explorativen Analyse sollen jedoch diejenigen Faktoren identifiziert werden, welche einen Erklärungsbeitrag leisten.

Eine bivariate Korrelationsanalyse ergibt einen leicht signifikant negativen Zusammenhang zwischen der Kooperation mit den Schulen und dem Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag ($r = -.254$; $p = .147$). Dieses Resultat lässt vermuten, dass sich die Zusammenarbeit mit den Schulen mühsam gestaltet und aus Verbandssicht nicht den erwünschten Erfolg bringt. In den Interviews wurden jedoch keine entsprechenden Aussagen gemacht, welche diese Vermutung stützen würden. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis wird dafür von denjenigen Verbänden, welche eigene Leistungszentren führen, positiver eingeschätzt (Mann-Whitney-Test: $p < .15$). So sind diese zwar mit Kosten verbunden, generieren jedoch aus Sicht der Nachwuchsverantwortlichen auch entsprechende Erträge. Für die weiteren Variablen lässt sich kein signifikanter Zusammenhang erkennen, was möglicherweise auf die geringe Varianz der Variablen *Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag* zurückzuführen ist.

Mehr Zusammenhänge lassen sich für die Zielerreichung beobachten. Signifikante Korrelationen ergeben sich für die Formalisierung ($r = .452$; $p < .01$), das Monitoring und Controlling ($r = .302$; $p < .1$), den Entwicklungsstand der Selektionskriterien ($r = .399$; $p < .05$) sowie die finanziellen ($r = .353$; $p < .05$) und medizinischen ($r = .295$; $p < .1$) Unterstützungsleistungen. Verbände, welche vielfältige Sichtungsmassnahmen durchführen, gaben ebenfalls an, die gesetzten Ziele eher erreicht zu haben (Mann-Whitney-Test: $p < .01$). Eine Regressionsanalyse (korr. $R^2 = .334$) mit diesen Variablen als unabhängige und dem Zielerreichungsgrad als abhängige Variable ergab lediglich für die Formalisierung (stand. Beta-Koeffizient = $.341$; $p = .038$) und der Breite der Sichtungsmassnahmen (stand. β -Koeffizient = $.323$; $p = .048$) einen starken sowie für die finanziellen Unterstützungsleistungen (stand. β -Koeffizient = $.230$; $p = .136$) einen schwach signifikanten Einfluss. Der Einfluss der Formalisierung kann dadurch erklärt werden, dass durch die schriftliche Fixierung der Prozesse auch die Ziele sowie der Weg der Erreichung dieser besser reflektiert werden muss. Durch ein Monitoring und Controlling System können diese überdies besser kontrolliert und womöglich angepasst werden. Eng verbunden damit wäre ebenfalls die Planung, für welche jedoch kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden kann. Die Wichtigkeit der Sichtung und Selektion wird durch die vorliegenden Resultate unterstrichen. Dies hängt jedoch womöglich damit zusammen, dass dieses Thema mit der Lancierung der PISTE in den letzten zwei Jahren vermehrt in den Fokus der Verbände geriet und darum in der Zielerreichung auch stärker gewichtet wird. Die finanziellen Unterstützungsleistungen beeinflussen die Zielerreichung wohl darum, weil viele Verbände diesbezüglich Mühe bekunden und darum ein Angebot bereits als Erfolg wahrgenommen wird. Es kann sich jedoch auch um einen indirekten Effekt handeln, da die finanziellen Unterstützungsleistungen stark mit dem sportlichen Erfolg zusammenhängen und sich die Zielerreichung wohl vor allem daran orientiert. Dasselbe gilt vermutlich auch für den Einfluss der medizinischen Leistungen. Da die Varianz der abhängigen Variable wiederum sehr klein ist, sind diese Resultate vorsichtig zu interpretieren.

Die Fähigkeit, neue Ressourcen zu akquirieren, kann ebenfalls als institutioneller Erfolg angesehen werden. Dazu wurde die Zuwachsrate des Budgets (in % zum aktuellen Budget) in den letzten 5 Jahren erhoben. Für die untersuchten situativen, organisationalen und Erfolgsvariablen konnte jedoch für keine einen signifikanten Zusammenhang festgestellt werden. Eine signifikant positive Korrelation ergibt sich einzig mit der Veränderung des sportlichen Erfolgs in der Elite ($r = .520$; $p = .003$) und der Veränderung des sportlichen Erfolgs im Nachwuchs ($r = .365$; $p = .044$). Die Kausalitätsfrage lässt sich hier nicht abschliessend klären, doch es erscheint aufgrund des relativ kurzfristigen betrachteten Zeithorizonts von fünf Jahren wahrscheinlicher, dass der zunehmende sportliche Erfolg auch zu einem erhöhten Ressourcenzufluss geführt hat. So wird durch den Erfolg eine höhere Einstufung erreicht,

was zusätzliche Finanzströme seitens von Swiss Olympic auslöst. Zusätzlich ist es bei zunehmendem Erfolg einfacher, neue Sponsoren und weitere Geldgeber zu finden.

Eine weitere institutionelle Erfolgsvariable ist die Fähigkeit, genügend Athleten zu fördern. Wie in Kapitel 7.2.3.1 aufgezeigt, kann dies entscheidend zum sportlichen Erfolg im Nachwuchs beitragen. Diese Fähigkeit hängt erwartungsgemäss stark mit der jeweiligen Anzahl an Junioren zusammen ($r = .512$; $p = .005$). Eine Korrelationsanalyse ergab jedoch ebenfalls signifikante Zusammenhänge mit der Grösse ($r = .326$; $p = .069$), dem Budget pro Karteninhaber ($r = .377$; $p = .036$), dem optimalen Einstiegsalter ($r = .347$; $p = .048$), der Verberuflichung ($r = .263$; $p = .132$), der Planung ($r = .353$; $p = .041$) und dem Monitoring und Controlling ($r = .328$; $p = .058$). In einer linearen Regressionsanalyse werden jedoch nur noch die Anzahl an Junioren sowie das Einstiegsalter als statistisch signifikant ausgewiesen. Letzteres hängt wohl erneut damit zusammen, dass in der Schweiz die Ausbildung die höchste Priorität geniesst und erst nach Abschluss dieser auf den Sport gesetzt wird. Somit wird es für Verbände, bei welchen die systematische, leistungsorientierte Förderung bereits in den frühen Jahren stattfindet, schwieriger, genügend Athleten zu rekrutieren.

7.2.3.5 Einfluss auf die allgemeine Erfolgseinschätzung

Aus der deskriptiven Analyse ging bereits hervor, dass die allgemeine Einschätzung der Nachwuchsförderung im internationalen Vergleich stark mit der Mehrzahl der erhobenen Erfolgskenngrossen korreliert. Es bestehen aber auch zahlreiche signifikante Zusammenhänge mit folgenden Einflussvariablen: Einstiegsalter ($r = .390$; $p = .025$), Budget ($r = .304$; $p = .096$), Trainerausbildung ($r = .299$; $p = .086$), Monitoring und Controlling ($r = .327$; $p = .059$), Kooperation mit der Wissenschaft ($r = .353$; $p = .061$), Entwicklungsstand der Talentselektion ($r = .525$; $p = .001$), Trainingsinput ($r = .405$; $p = .017$), Trainingsqualität ($r = .428$; $p = .011$), Soll-Trainingsumfang ($r = .651$; $p < .001$), finanzielle UL ($r = .320$; $p = .065$), psychologische UL ($r = .444$; $p = .008$), medizinische UL ($r = .394$; $p = .021$), totale UL ($r = .447$; $p = .008$), gezielte Information über Aktivitäten und Möglichkeiten ($r = .304$; $p = .085$) sowie Breite der Sichtungsmassnahmen (Mann-Whitney-Test, $p = .048$). Eine lineare Regressionsanalyse mit diesen Variablen ergibt nur noch signifikant positive Einflüsse für das Einstiegsalter und den Soll-Trainingsumfang (korr. $R^2 = .469$). Letzter lässt sich durch die hohe Korrelation mit dem sportlichen Erfolg erklären, welcher wiederum hoch signifikant mit der allgemeinen Einschätzung der NWF zusammenhängt. Die Bedeutung der Trainingsquantität wird zusätzlich durch die Aussagen von einigen Nachwuchsverantwortlichen unterstrichen, welche Mühe bekunden, dass die Athleten eine genügend hohe Anzahl Trainingsstunden erreichen. Dem wiederum widerspricht ein weiterer Teilnehmer der Studie, in dessen Verband die Quantität zwar dem internationalen Standart entspricht, das Problem jedoch vielmehr in der

ungenügenden und vergleichsweise geringen Erholungsphase liegt. Folglich reicht es nicht aus, die Umfänge anzugleichen, sondern es müssen gleichzeitig flankierende Massnahmen ergriffen werden, welche die Gesamtbelastung reduzieren. Das Einstiegsalter korreliert ebenfalls signifikant mit dem sportlichen Erfolg und beeinflusst damit indirekt die allgemeine Einschätzung. Der Einfluss der allgemeinen Einschätzung weist zudem darauf hin, dass die Rahmenbedingungen in der Schweiz für ältere Athleten tendenziell besser sind als für jüngere. Dies hängt vermutlich mit dem ausgeprägten Sicherheitsdenken der Schweizer zusammen, welche in der Regel den Abschluss einer Grundausbildung einer vollen Konzentration auf die sportliche Karriere vorziehen. Ältere Athleten verfügen diesbezüglich über mehr Freiheitsgrade und womöglich auch über bessere institutionelle Rahmenbedingungen als junge Athleten, welche sich noch in der obligatorischen Schulausbildung befinden.

Die Einschätzung zur Entwicklung der Nachwuchsförderung hängt leicht signifikant mit der Veränderung des Budgets ($r = .262$; $p = .155$) und einer Zunahme der Verberuflichung bei den Trainern ($r = .250$; $p = .155$) zusammen. Eine lineare Regressionsanalyse ergab jedoch für keine der beiden Variablen einen signifikanten Beta-Koeffizient und erreicht lediglich ein R^2 von 0.029. Ebenfalls nicht signifikant ist der Zusammenhang mit der Veränderung des Ausbildungsstandes der Trainer und der Zunahme der Beruflichung bei den Funktionären. Weitere Korrelationen werden nicht untersucht, da es sich bei den anderen erhobenen Daten um zeitpunktbezogene Variablen handelt, welche sich nur sehr schwer mit einer Kennzahl, welche sich mit der Veränderung über die Zeit befasst, vergleichen lassen.

7.2.3.6 Erweiterung der Charakterisierung der Cluster

Die in Kapitel 7.1.3.5 identifizierten drei Gruppen an Verbänden, welche sich bezüglich der Variablen der Implementierung signifikant voneinander unterscheiden, innerhalb der Gruppen jedoch sehr homogen sind, sollen ebenfalls auf die Erfolgskenngrössen hin untersucht werden.

Die dritte Gruppe, welche vorwiegend aus kleinen und finanzschwachen Verbänden besteht, weist bei fast allen Erfolgskenngrössen die niedrigsten Werte aus. Die vergleichsweise bescheidenen Bemühungen im Bereich der Nachwuchsförderung wirken sich negativ auf die sportlichen Erfolge im Nachwuchs aus. Dieser Rückstand kann nicht mehr aufgeholt werden, denn auch in der Elite bleiben die Erfolge weitestgehend aus. Entsprechend schwach wird die eigene Nachwuchsförderung im internationalen Vergleich bewertet. Aufgrund der nur beschränkt vorhandenen Ressourcen werden zwar die Ziele nur unzureichend erreicht und es können nicht so viele Athleten gefördert werden, wie dies erwünscht wäre, doch zumindest wird das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag als gut eingeschätzt.

Die mittleren und die grossen Verbände unterscheiden sich hinsichtlich der sportlichen Erfolge im Nachwuchs, der Förderung von genügend Athleten und der Zielerreichung nur marginal voneinander. Die allgemeine Einschätzung im internationalen Vergleich fällt ebenfalls ungefähr gleich hoch aus. Der grösste Unterschied liegt im Erfolg der Elite, in welcher die Verbände der ersten Gruppe signifikant bessere Resultate erzielen, obwohl diese einer höheren Wettbewerbsintensität ausgesetzt sind.

Indikator	Mittelwert			Asympt. Signifikanz
	1 (n = 8)	2 (n = 15)	3 (n = 10)	
Sportlicher Erfolg NW	3.38	3.33	2.30	.112
Sportlicher Erfolg NW, Veränderung	3.88	3.60	3.40	.303
Sportlicher Erfolg Elite	10.38	8.10	5.10	.025
Sportlicher Erfolg Elite, Veränderung	3.86	3.07	3.40	.092
Absolvierung der erwünschten Ausbildung	3.63	3.53	3.30	.808
Verletzungsquote	3.25	3.00	3.30	.720
Förderung von genügend Athleten	4.38	3.47	2.50	.028
Zielerreichung	4.13	4.20	3.44	.077
Verhältnis Aufwand/Ertrag	4.00	4.33	3.90	.424
Allg. Einschätzung der NWF	3.75	3.40	2.50	.010
Allg. Einschätzung der NWF, Veränderung	4.25	4.33	4.10	.710
Anzahl aktiver Nationen	2.13	1.67	2.00	.354
Einstufung der Verbände	1.38	2.27	3.20	.007

Tabelle 87: Mittelwertsvergleiche der drei Gruppen zur Implementierung hinsichtlich der Erfolgsgrössen⁵⁶⁴

Es zeichnet sich ab, dass bei der Implementierung der Nachwuchsförderung ein gewisser Schwellenwert erfüllt sein muss, um sportlich erfolgreich zu sein. Dazu braucht es jedoch entsprechende Ressourcen, über welche nicht alle Verbände verfügen. Da im heutigen System die Ressourcen nach wie vor stark vom Erfolg abhängen, kann eine gewisse Pfadabhängigkeit vermutet werden. Bezeichnend dafür befinden sich sämtliche Verbände der ersten Gruppe in der Einstufung 1 und 2, die Mehrzahl der zweiten Gruppe in der Einstufung 1 bis 3 und die Verbände der dritten Gruppe grösstenteils in den Einstufungen 3 bis 5. Durch die niedrige Einstufung werden kleinere Beiträge ausgeschüttet, was nicht zu einer Verbesserung der jeweiligen Verbände beiträgt. Die hoch eingestuft Verbände, welche sich durch den Erfolg sowieso bereits besser vermarkten können, erhalten entsprechend höhere Beiträ-

⁵⁶⁴ Zur Überprüfung der drei Gruppen wurde ein Kruskal-Wallis-Test durchgeführt.

ge von Swiss Olympic zugesprochen, welche für eine weitere Optimierung der Nachwuchsförderung eingesetzt werden können.

Diese Erkenntnisse werden in einer weiteren Clusteranalyse, in welcher die Erfolgsvariablen als Merkmale, mit welchen die Ähnlichkeit gemessen werden soll, verwendet wird, mehrheitlich bestätigt. Die drei Gruppen unterscheiden sich insbesondere hinsichtlich des sportlichen Erfolgs im Nachwuchs und der Elite sowie in der allgemeinen Einschätzung. Die sportlich erfolgreichen Verbände weisen tendenziell eine höhere Verletzungsquote auf, was auf einen gewissen Trade-off hinweisen könnte. Aufgrund der niedrigen Varianz dieser Variable ist dieses Resultat jedoch nur beschränkt aussagekräftig. Dasselbe gilt für die Frage, ob die Athleten es schaffen, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren. Dies gelingt den sportlich erfolgreichsten tendenziell am besten, offensichtlich müssen hier also keine Kompromisse eingegangen werden. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag wird erstaunlicherweise von der schlechtesten Gruppe besser eingeschätzt als von der mittleren. Offensichtlich schätzen die Nachwuchsverantwortlichen den Ertrag unter Berücksichtigung der schwierigen Umstände als ziemlich gut und stufen den niedrigen Erfolg zumindest teilweise als Folge der fehlenden Ressourcen ein. Dies zeigt sich ebenfalls im vergleichsweise höheren Zielerreichungsgrad. Denn wie bereits bei den Gruppen, welche aufgrund der Implementierung gebildet worden sind, unterscheiden sich auch die nach dem Erfolg gebildeten Cluster stark hinsichtlich der finanziellen und personellen Ressourcen. Als weiteres starkes Unterscheidungsmerkmal fungiert die Einstufung nach Swiss Olympic. Sämtliche Verbände der erfolgreichsten Gruppe gehören der Einstufung 1 und 2 an, diejenigen der mittleren Gruppe mehrheitlich der Einstufung 2 und 3 und die schwächste Gruppe der Einstufung 3 und 4. Die Vermutung einer gewissen Pfadabhängigkeit wird damit auch mittels dieser Clusteranalyse gestützt.

Von der Fülle an untersuchten Einflussvariablen haben sich nur wenige als signifikant unterschiedlich erwiesen. Erstaunlicherweise differenzieren sich die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen hinsichtlich des Verberuflichungsgrades, obwohl dieser in den Partialanalysen nirgends signifikant in Erscheinung getreten ist. Ein Grund dafür könnte sein, dass die ressourcenstarken Verbände auch eher verberuflicht sind und diese Variable darum ein Unterscheidungskriterium bildet. Ebenfalls wider Erwartung weisen die erfolgreichsten Verbände nicht den höchsten Ausbildungsstand bei den Trainern aus, sondern die mittlere Gruppe. Dies relativiert den Einfluss der Ausbildung und unterstreicht die Wichtigkeit des persönlichen Engagements dieser. Dieses Attribut wurde von vielen Befragten als ebenso wichtig eingeschätzt. Der Zusammenhang könnte jedoch auch dadurch zustande kommen, dass in den finanzstarken Verbänden tendenziell mehr ausländische Trainer angestellt sind, welche

zwar über eine hohe Kompetenz, nicht aber über die notwendigen Diplome verfügen und darum die Statistik verzerren. Von grosser Bedeutung scheinen hingegen die Kooperationen mit der Wissenschaft zu sein und bestätigen damit die Resultate der Partialanalysen, in welchen diese oftmals einen signifikanten Einflussfaktor darstellten. Während sich die erfolgreichen Verbände hinsichtlich des Soll-Trainingsumfangs nicht signifikant von den weniger erfolgreichen unterscheiden, bieten erstere dafür die besseren Rahmenbedingungen, welche ein optimales Training ermöglichen. Dies widerspricht den vorangegangenen Resultaten, in welchen die Soll-Trainingsumfänge einen weitaus höheren Einfluss aufweisen als die Trainingsqualität. Bestätigt wird hingegen der positive Einfluss der Unterstützungsleistungen, wobei unter diesen insbesondere die finanziellen und materiellen sowie die medizinischen zum Erfolg beitragen. Als erfolgswirksam kann zudem das Angebot einer speziellen Lösung während der Militärdienstzeit betrachtet werden, wobei diese insbesondere in den Verbänden der ersten Gruppe angeboten wird. Während das als optimal angesehene Einstiegsalter keine signifikante Unterscheidungsvariable bildet, treten die Athleten der erfolgreichen Verbände tendenziell früher in die Förderstrukturen ein als im als optimal angesehenen Alter. Dadurch ist es den Athleten vermutlich eher möglich, die zur Erreichung der Excellence benötigten 10'000 Trainingsstunden⁵⁶⁵ zu absolvieren, da die Verbände während der Förderung eher Probleme mit den Trainingsumfängen bekunden. Ob sich diese frühe Spezialisierung dafür auf eine erhöhte Drop-out-Quote auswirkt, kann aufgrund von fehlenden Daten leider nicht eruiert werden.

Keine signifikanten Unterschiede können für die Mehrheit der organisationalen Variablen, die Anreiz- und Kadergestaltung, die Führung von Leistungszentren und für die Variablen der Talentsichtung und -selektion gefunden werden. Dies steht teilweise ebenfalls im Gegensatz zu den Befunden aus den Partialanalysen. Diese haben jedoch nur den Einfluss auf einen ganz bestimmten Bereich untersucht und den Erfolg nicht als ganzheitliches Konstrukt betrachtet. Zudem können durch die Mittelwertsvergleiche der drei Gruppen im Gegensatz zu den Regressionen in den Partialanalysen keine Aussagen zur Stärke der Einflussfaktoren gemacht werden. Möglich ist lediglich eine ungewichtete Charakterisierung.

⁵⁶⁵ Vgl. dazu Kapitel 3.3.2.

Indikator	Mittelwert			(Asympt.) Signifikanz resp. C (p)
	1 (n = 14)	2 (n = 9)	3 (n = 10)	
Erfolgsvariablen				
Sportlicher Erfolg in der NWF	3.79	2.44	2.30	.006
Sportlicher Erfolg in der Elite	11.50	7.72	2.50	.000
Absolvierung der erwünschten Ausbildung	3.79	3.11	3.40	.113
Verletzungsquote	2.86	3.56	3.00	.005
Förderung von genügend Athleten	3.71	3.56	3.10	.451
Grad der Zielerreichung	4.18	3.72	3.90	.235
Verhältnis Aufwand und Ertrag	4.57	3.56	4.00	.019
Allg. Einschätzung der NWF	3.71	3.11	2.80	.057
Situative Variablen				
Jährliches Budget Elite (in CHF 1000)	1'799	577	212	.000
Jährliches Budget Nachwuchs (in CHF 1000)	607	271	170	.127
Budget pro Karteninhaber	13'689	5593	3934	.025
Anzahl Stellenprozente	1'867	663	249	.008
Einstufung Swiss Olympic	1.36	2.44	3.50	.000
Einflussvariablen				
Verberuflichungsgrad	77	62	44	.126
Ausbildung der Verbandstrainer	4.07	4.77	3.90	.061
Monitoring und Controlling	3.83	3.53	3.46	.192
Kooperationen mit der Wissenschaft	3.29	2.16	1.94	.022
Trainingsqualität	4.42	4.24	3.84	.107
Einstiegsalter real	2.68	3.50	3.33	.026
Finanzielle und materielle UL	2.86	2.33	1.90	.028
Medizinische UL	4.36	2.78	2.00	.009
Totale UL	10.93	9.44	5.90	.028
Spezielle Lösung während der Militärdienstzeit (ja/nein)	12/2	4/5	4/6	.405 (.040)

*Tabelle 88: Mittelwertsvergleiche der drei Erfolgsgruppen hinsichtlich der Einflussfaktoren*⁵⁶⁶

⁵⁶⁶ Zur Überprüfung der drei Gruppen wurden ein Kruskal-Wallis-Test bei den nicht normalverteilten und eine ANOVA bei den normalverteilten Daten durchgeführt. Bei der nominal skalierten Variablen werden die Werte der Kreuztabelle, der Kontingenzkoeffizient mit der entsprechenden Signifikanz ausgewiesen. Diejenigen Einflussfaktoren, bei welchen die drei Gruppen keine signifikanten Unterschiede (80%-Signifikanzniveau) aufweisen, wurden aufgrund der Übersichtlichkeit nicht in die Tabelle aufgenommen.

E Schlussbetrachtungen

8 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Analyse der Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Schweizer Sportverbänden. Dabei sind insbesondere diejenigen Merkmale von Interesse, welche vom Management aktiv beeinflusst werden können und sich somit auf der Verbandsebene abspielen. Die rein sportwissenschaftlichen Aspekte werden weitestgehend ausgeklammert. Auch das individuelle Umfeld wie die elterliche Unterstützung können nicht berücksichtigt werden, da das Untersuchungsdesign dadurch zu komplex geworden wäre. Ebenfalls unberücksichtigt bleiben in der Studie die Rahmenbedingungen auf dem Makro-Level wie die Stellung der Spitzensportler, der Grad an staatlicher Förderung, das politische System oder die soziale Wohlfahrt. Da lediglich Schweizer Sportverbände untersucht wurden, welche alle denselben Rahmenbedingungen unterliegen, sind diese Faktoren nicht von Relevanz.

In einem ersten Schritt wurde die zum Thema der Nachwuchsförderung recherchierte Literatur aufgearbeitet, um darauf aufbauend ein Bild über die theoretischen Einflussfaktoren zu erhalten. Um das Schweizer System besser zu verstehen, wurde ein Gespräch mit dem Nachwuchsverantwortlichen von Swiss Olympic geführt. Das daraus resultierende erste Set an Einflussfaktoren wurde durch Erkenntnisse aus der allgemeinen sowie der speziellen Nonprofit-Management-Forschung ergänzt. Im Anschluss daran wurde ein Untersuchungsmodell entwickelt, welches sich vom Aufbau her stark am „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“ orientiert, inhaltlich jedoch näher am Ressourcenbasierten Ansatz liegt. Das Modell besteht aus den drei Einflussbereichen *situative Variablen*, *Strategie* und *Struktur* sowie *Implementierung*, welche in dieser Wirkungskette den *Erfolg* beeinflussen. Um der Mehrdimensionalität der Performance in der Nachwuchsförderung gerecht zu werden, wurde diese in den sportlichen, gesellschaftlichen und institutionellen Erfolg unterteilt. Die einzelnen postulierten Einflüsse wurden in Form von Hypothesen formuliert.

Nachdem das Untersuchungsmodell anhand von Expertengesprächen mit einzelnen Nachwuchsverantwortlichen besprochen, überarbeitet und finalisiert wurde, fand eine Überprüfung mittels einer empirischen Untersuchung möglichst aller Schweizer Sportverbände statt. Um der Heterogenität der Sportarten und der daraus resultierenden schwierigen Verallgemeinerung gerecht zu werden, wurde die Form des strukturierten Interviews als Erhebungsmethode gewählt. Dabei konnten sowohl quantitative Daten wie auch zusätzliche, spezifische Informationen gesammelt werden. Insgesamt wurden Interviews mit 34 Nachwuchsverantwortlichen von Schweizer Sportverbänden durchgeführt. Im Sample ist die Mehrzahl der bedeutendsten Sportarten vertreten, so dass es sich um eine Quasi-Vollerhebung der relevanten

Verbände handelt. Bedauerlicherweise fehlen jedoch in der Stichprobe die Sportarten Fussball, Badminton, Kunstturnen, Fechten und Bergsport, welche aufgrund ihrer Bedeutung ebenfalls eine hohe Relevanz zugesprochen wird. Die erhobenen Daten wurden anschliessend quantitativ mit der Software SPSS 18 ausgewertet. Die durch die Interviews zusätzlich generierten Informationen wurden bei der Bearbeitung der jeweiligen Einflussfaktoren berücksichtigt. Im empirischen Teil der Arbeit wird einerseits die Organisation der Nachwuchsförderung in der Schweiz deskriptiv dargestellt, andererseits werden die Wirkungsbeziehungen der einzelnen Konstrukte untereinander untersucht. Die wichtigsten Resultate sollen nachfolgend aufgeführt werden.

In einem ersten Schritt wurde der Einfluss der situativen Variablen erfasst. Dabei stellte sich heraus, dass einzig die Anzahl Stellenprozente sowie die Höhe des Budgets einen entscheidenden Effekt auf **strukturelle und strategische Variablen** ausüben. Davon betroffen sind zudem lediglich Konstrukte der Organisation und der Steuerung. Eine Limitation stellt aber die sehr geringe Varianz der Konstrukte Formalisierung, Planung, Zielorientierung, Monitoring und Controlling sowie Kaderngestaltung dar. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Verbände in diesen Bereichen stark institutionalisiert sind, was insbesondere auf Druck von externen Geldgebern zurückzuführen ist. Weitestgehend unabhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen werden Kooperationen eingegangen und Leistungszentren geführt. Während erstere grösstenteils auf persönlichen Beziehungen beruhen und deshalb keinen systematischen Einflüssen unterliegen, spielen beim Entscheid zur Führung eines Leistungszentrums offensichtlich weitere, nicht erfasste Faktoren eine Rolle.

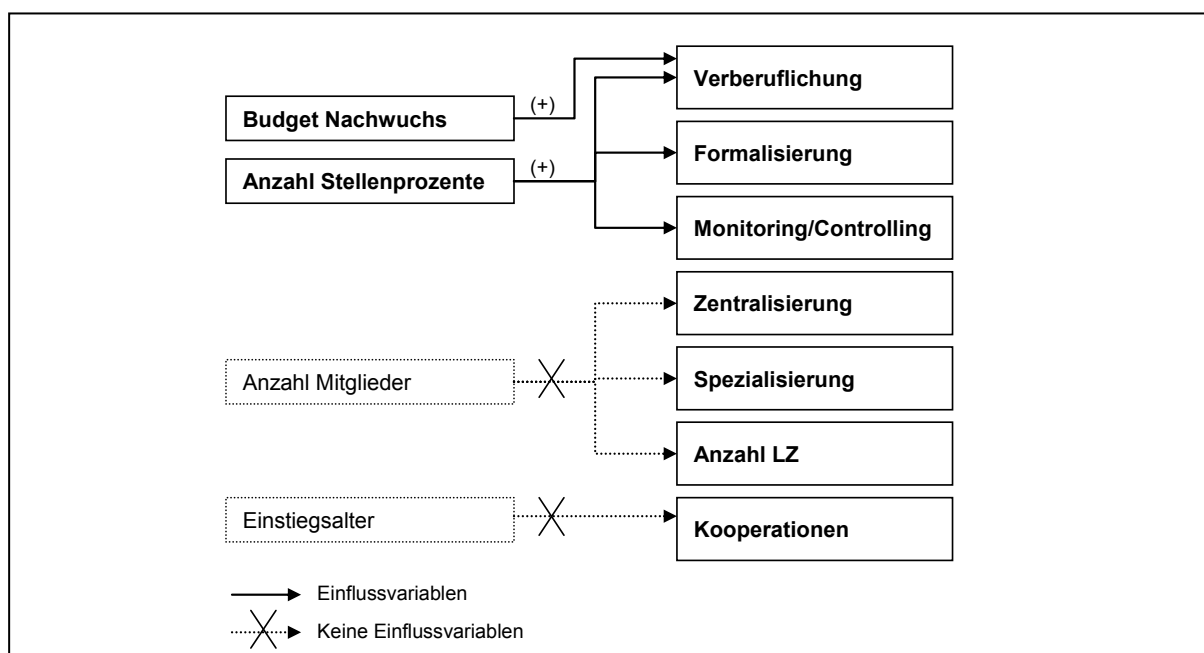


Abbildung 14: Einfluss der situativen auf die strategischen/strukturellen Variablen

Die situativen Variablen wurden jeweils als Kontrollvariablen in die hierarchischen Regressionsanalysen integriert, anhand welchen der Einfluss der strukturellen und strategischen Variablen auf diejenigen der Implementierung untersucht wurde. Auf die Konstrukte der Talentsichtung und -selektion scheinen diese aber keinen entscheidenden Effekt auszuüben. Folglich spielen in der vorliegenden Untersuchung kontingenztheoretische Überlegungen allgemein eine untergeordnete Rolle. Die Struktur der Organisation wird weniger von externen Variablen wie der Grösse oder dem Alter, sondern vielmehr von den zur Verfügung stehenden Ressourcen wie dem Budget oder der Anzahl Stellenprozenten determiniert. Da sowohl der Formalisierungs- wie auch der Zentralisierungsgrad hoch ausgeprägt sind, handelt es sich bei den untersuchten Organisationen nach *Burns und Stalker* (1961)⁵⁶⁷ um mechanistische Strukturen. Die Nachwuchsförderung operiert demnach eher in statischen Umwelten, deren Rahmenbedingungen zu einem grossen Teil durch die zwei dominanten Akteure Swiss Olympic und J+S festgesetzt werden. Als Folge sind weite Teile der Struktur institutionalisiert, da viele Auflagen von diesen beiden Organisationen gemacht und von den Verbänden zwingend befolgt werden müssen, um weiterhin Zugang zu Ressourcen zu erhalten (Zwangsisomorphismus). Damit wird auch die Grundannahme der Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie bestätigt, da die Hauptstrategie, um weiterhin Ressourcen zu erhalten, primär in der Erfüllung der Vorgaben besteht.

Der **Entwicklungsstand der Talentselektion** hängt hauptsächlich von der Ausgestaltung des Monitoring und Controllings sowie von der Kooperation mit der Wissenschaft ab. Einflüsse können ebenfalls seitens der Formalisierung, der Ausbildung der Verbandstrainer und der Planung beobachtet werden, wobei die Effekte dieser durch die Haupteinflussfaktoren überlagert werden. Keinen Einfluss kann hingegen für die Ausgestaltung der Anreize für die Trainer sowie für den Spezialisierungsgrad beobachtet werden. Die **Breite der Sichtungsmassnahmen** wird ebenfalls entscheidend vom Monitoring und Controlling beeinflusst. Zusätzlich spielt auch der Ausbildungsstand der Verbandstrainer eine Rolle. Die ständige Überwachung und Überprüfung der Prozesse sowie das Erfassen und Auswerten der wichtigsten Kennzahlen im Verband führt anscheinend dazu, dass auch die Talentsichtung und -selektion eher dem Zustand entspricht, welcher in der Literatur als optimal angesehen wird. Möglicherweise sind diese Verbände eher in der Lage, das neue Selektionsinstrument von Swiss Olympic umzusetzen, welches durch die Komplexität eine bestimmte Erfahrung und Sensibilität im Umgang mit Kennzahlen verlangt. Dass sich der Ausbildungsstand der Trainer ebenfalls positiv auswirkt, hängt damit zusammen, dass dieser oftmals für die Sichtung und Selektion verantwortlich ist und dabei ein grösseres sportspezifisches Wissen vorteilhaft ist. Einen leichten Einfluss übt zudem die Planung aus. Die Hypothese, dass eine vermehrte

⁵⁶⁷ Vgl. Burns und Stalker (1961).

Kooperation mit anderen Institutionen zu einer breiteren Sichtung führt, muss indes verworfen werden.

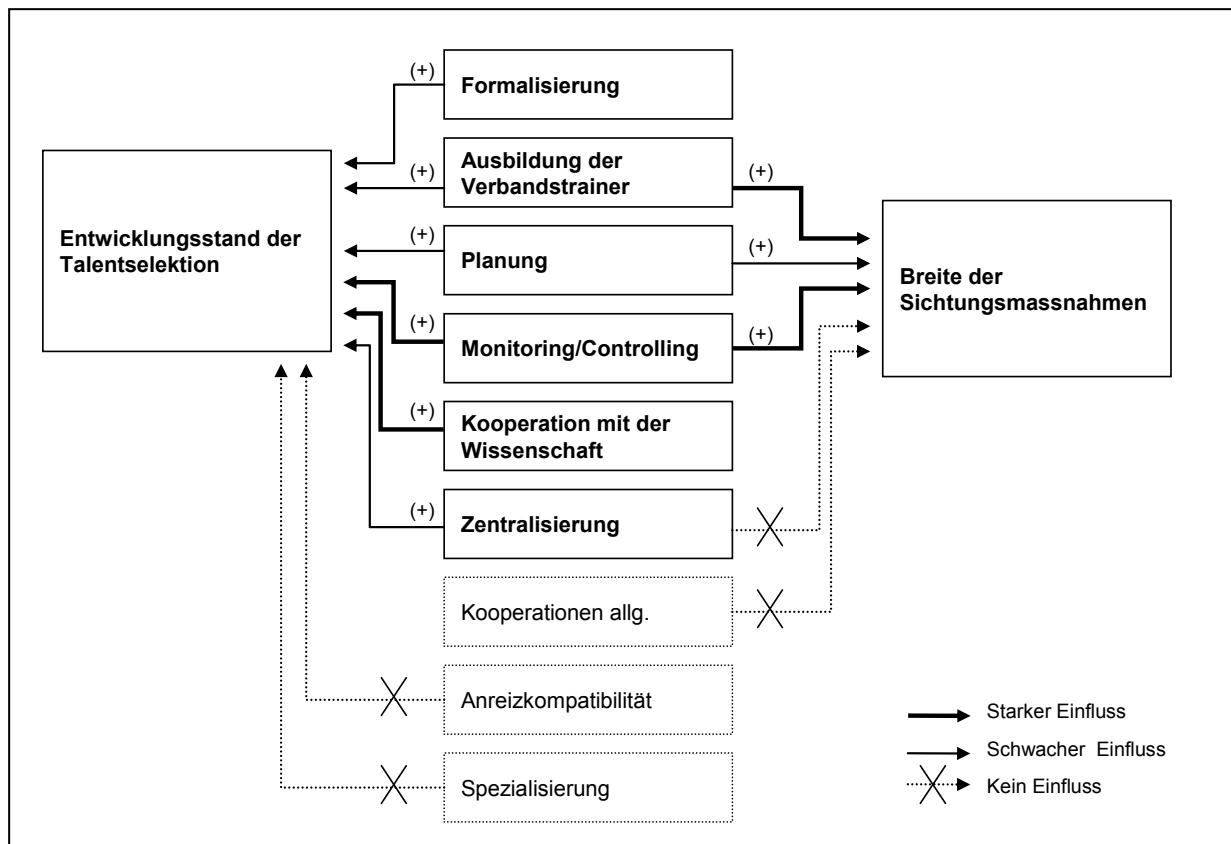


Abbildung 15: Einflussvariablen auf die Sichtung und Selektion⁵⁶⁸

Die **Trainingsqualität** beinhaltet insbesondere die Gestaltung der Rahmenbedingungen, welche ein optimales Training ermöglichen. Entsprechend hoch ist der Einfluss der Anzahl Stellenprozente, da ein grösserer Verband womöglich von Synergien mit dem Elitebereich und von Skaleneffekten profitieren kann. Ebenfalls ein hoher Einfluss geht von der Kooperation mit der Wissenschaft und ein schwacher vom Ausbildungsstand der Trainer sowie der Zentralisierung des Trainings aus. Die Formalisierung und die Planung üben jeweils einen schwach positiven Einfluss aus und werden durch die Haupteffekte überlagert. Hingegen kann kein direkter Einfluss von der Existenz von Leistungszentren auf die erhobene Trainingsqualität beobachtet werden. Offensichtlich kann eine hohe Qualität auch über dezentrale Trainings erreicht werden. Die Erreichung der **Soll-Trainingsumfänge** hängt wesentlich von der Ausbildung der Trainer ab und werden von grossen Verbänden häufiger erfüllt. Auch die Formalisierung und erneut das Monitoring und Controlling üben einen stark positiven Einfluss aus, während derjenige der Planung und Zentralisierung schwach ausfällt.

⁵⁶⁸ Als schwache Einflüsse werden diejenigen angesehen, welche in den Partialanalysen zwar signifikant erscheinen, durch den Einbezug aller partiellen Einflüsse in das Totalmodell jedoch durch die starken Einflüsse überstrahlt werden. Es werden zudem nur diejenigen als nicht erfüllt aufgezeigt, für welche auch entsprechende Hypothesen aufgestellt wurden.

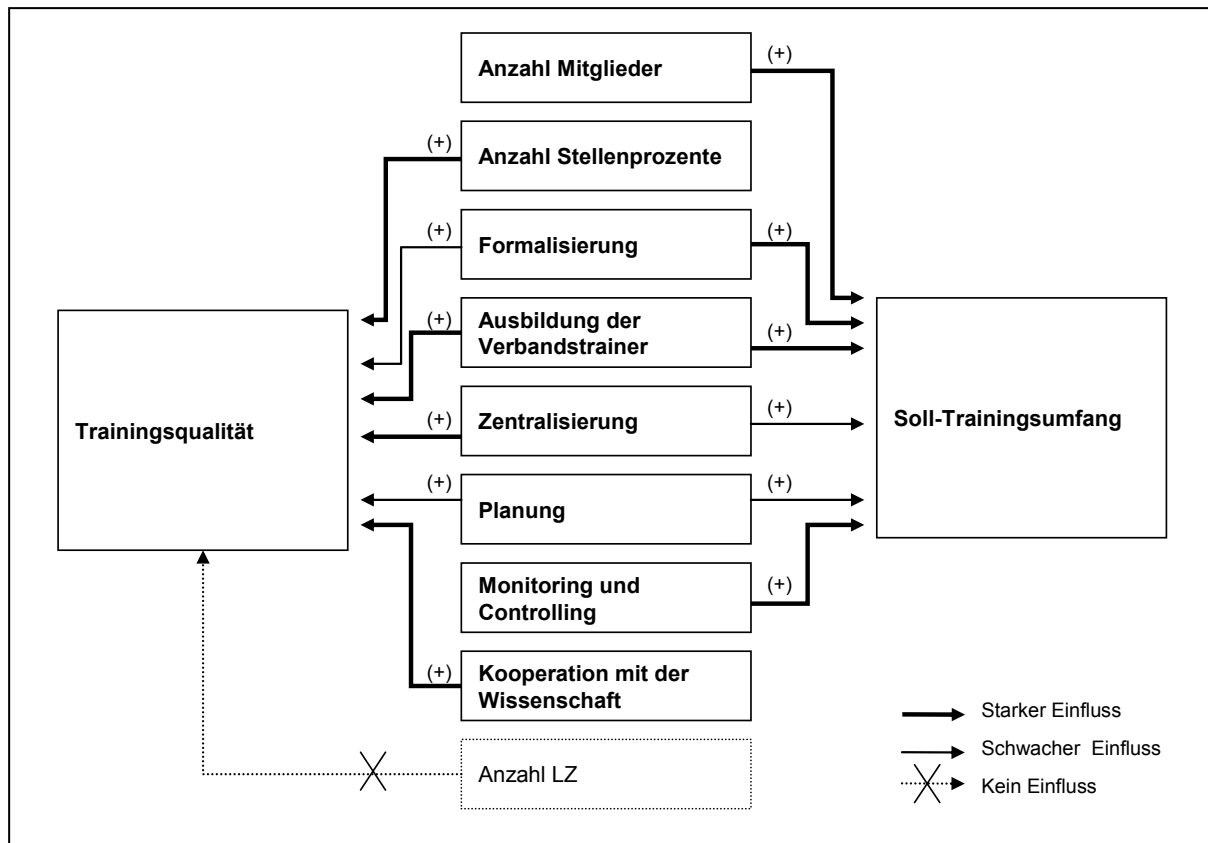


Abbildung 16: Einflussvariablen auf das Training

Die **Unterstützungsleistungen** wurden nicht in Detail untersucht, sondern nur rudimentär erfasst, welche Arten von Angeboten den Athleten überhaupt zur Verfügung stehen. Damit können zwar keine detaillierten, aber zumindest Tendenzaussagen gemacht werden. Am meisten Unterstützungsleistungen werden angeboten, wenn der Verband ein eigenes Leistungszentrum führt. Zur Erstellung des Angebots sind die Organisationen auf die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen angewiesen. Entsprechend hoch wirkt sich deshalb die Kooperationsintensität mit den Schulen und der Wissenschaft aus. Viele hauptamtlich angestellte Mitarbeiter sowie gut ausgebildete Trainer tragen ebenfalls zu einem breiteren Angebot bei. Ein schwacher Einfluss geht von der Steuerung und der Zentralisierung aus, wobei letztere stark mit der Führung von Leistungszentren zusammenhängt. Keinen Einfluss auf das Angebot der aggregierten Unterstützungsleistungen kann dafür für das Einstiegsalter sowie für den Formalisierungsgrad beobachtet werden.

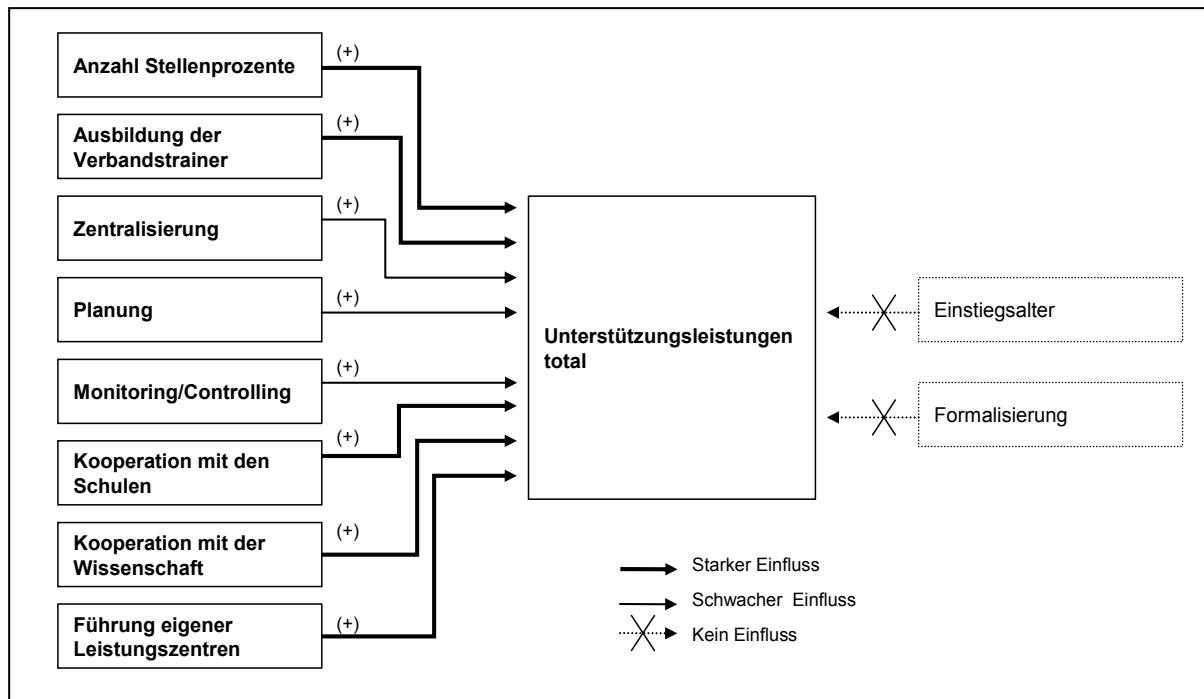


Abbildung 17: Einflussvariablen auf die aggregierten Unterstützungsleistungen

Erwartungsgemäss hängen die *finanziellen und materiellen* Unterstützungsleistungen von den finanziellen Ressourcen ab. Einen hoch signifikanten Einfluss übt zudem die Planung aus. Die *pädagogischen* UL werden in Zusammenarbeit mit Schulen erstellt und eher in denjenigen Verbänden, in welchen die Athleten jünger sind, angeboten. Signifikante Einflüsse können ebenfalls von der Anzahl Stellenprozente, der Ausbildung der Verbandstrainer und der Spezialisierung beobachtet werden. Je näher die Athleten am Verband sind, d.h. bei einer zentralen Durchführung des Trainings und/oder Führung eigener Leistungszentren, desto häufiger werden pädagogische UL angeboten. Dasselbe kann für Hilfeleistungen im Bereich *Umfeldmanagement* beobachtet werden. Die *medizinischen* UL werden hauptsächlich durch die Kooperation mit der Wissenschaft sowie dem Ausbildungsstand der Trainer determiniert. Die Richtung dieser Wirkungsbeziehung ist jedoch unklar, da ein vermehrtes Angebot eher dazu führt, dass der Kontakt zur Wissenschaft gesucht wird, um Inputs zu erhalten oder Leistungen einzukaufen. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit mit Schulen bei der Erstellung pädagogischer Angebote. Keine Einflussfaktoren können für die *psychologischen* Leistungen gefunden werden, welche zu stark von sportartspezifischen Charakteristika abhängen.

Die **Informationstätigkeit** positiv beeinflussen die Formalisierung, der Ausbildungsstand der Trainer sowie die Führung eigener Leistungszentren. Die **Koordination** wird selten systematisch vom Nationalverband übernommen, sondern fällt entweder in den Verantwortungsbe-

reich des Trainers oder der Vereine. Einen positiven Einfluss übt der Zentralisierungsgrad aus.

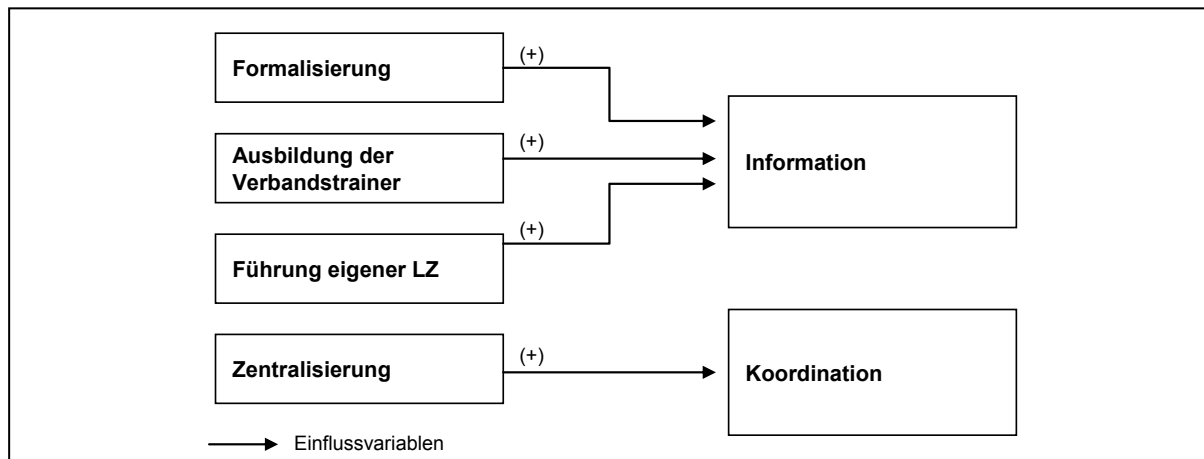


Abbildung 18: Einflussvariablen auf die Information und Koordination

Allgemein wird die Implementierung am stärksten durch den Ausbildungsstand der Trainer, die Kooperation mit der Wissenschaft, der Führung eigener Leistungszentren und der Anzahl Stellenprozente beeinflusst, wie die zusammenfassende Tabelle 90 (S. 252) aufzeigt. Erstaunlicherweise spielen der Verberuflichungsgrad sowie die Gestaltung der Anreize für die Trainer keine Rolle. Auch der Einfluss der finanziellen Ressourcen hat sich als gering erwiesen. Dies weist darauf hin, dass eine „gute“ Implementierung der Massnahmen zur Nachwuchsförderung nicht nur grossen Verbänden vorenthalten ist und dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Implementierung nur bedingt von Bedeutung sind. Diese Aussage ist jedoch zu relativieren, da zuwenig detaillierte Daten zu der Qualität und des Umfangs der Leistungen vorliegen. Inwiefern eine vermeintlich gute Nachwuchsförderung erfolgswirksam ist, wurde im abschliessenden Kapitel untersucht. Leider konnten nicht zu allen Erfolgskenngrossen Daten oder nur solche von schlechter Qualität erhoben werden, da diese Informationen nirgends oder nur rudimentär vorlagen. Es wurde trotzdem versucht, mit den vorhandenen Daten soweit wie möglich Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Der **sportliche Erfolg im Nachwuchs** wird massgeblich von der Breite der Kader beeinflusst. Je mehr Athleten gefördert werden, desto höher ist auch der Erfolg. Damit ein breites Kader geführt werden kann, wird jedoch eine bestimmte Mindestanzahl an Athleten benötigt, welche die Sportart intensiv betreibt, da eine Förderung nur Sinn macht, wenn auch ein entsprechendes Potential vorhanden ist. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich eine Konzentration auf die Spitzenathleten negativ auf den Erfolg auswirkt und deshalb vermieden werden sollte. Ebenfalls negativ wirken sich zu viele Quereinsteige und damit eine zu hohe Durchlässigkeit der Kader aus. Damit wird früheren Studien widersprochen, welche herausgefunden haben, dass sich unter den erfolgreichen Athleten überproportional viele Querein-

steiger befinden. In der vorliegenden Stichprobe scheint ein durchgängiger Athletenweg viel zielführender zu sein, was von einzelnen Nachwuchsverantwortlichen ausdrücklich betont wurde. Einen positiven Effekt kann weiter für Vorgaben zum Soll-Trainingsumfang, welche dem internationalen Standard entsprechen, gefunden werden. Auch die Trainingsqualität und die Unterstützungsleistungen (insbesondere die totalen, die finanziellen und materiellen sowie die medizinischen) tragen zum sportlichen Erfolg im Nachwuchs bei, werden aber durch die Effekte der Haupteinflussvariablen überstrahlt. Dasselbe gilt für die Kontrollvariablen *Anzahl aktive Nationen* und *Einstiegsalter*. Keine direkten Einflüsse können hingegen seitens der strukturellen und strategischen Variablen beobachtet werden. Diese wirken nur indirekt über die Haupteinflussvariablen. Auch die Qualität der Talentsichtung und -selektion, die Breite der Sichtungsmassnahmen und die Trainererfahrung üben wider erwarten keinen signifikanten Einfluss auf den sportlichen Erfolg aus. Dies kann einerseits auf die ungenaue Messung der Einflussvariablen zurückgeführt werden, andererseits ist nicht auszuschliessen, dass durch die geringe Grösse der Schweiz ein Überblick über die vorhandenen Talente noch eher möglich ist und darum der Sichtung und Selektion eine untergeordnete Bedeutung zukommt.

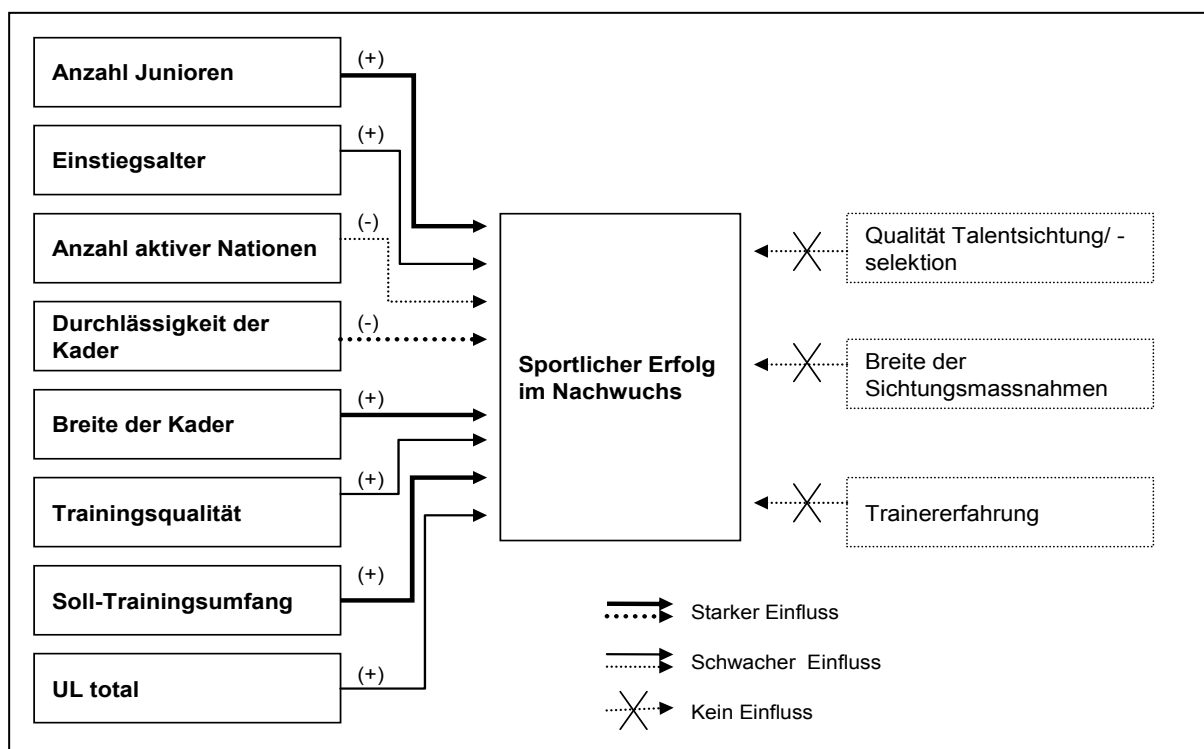


Abbildung 19: Einflussvariablen auf den sportlichen Erfolg im Nachwuchs

Somit sind für den sportlichen Erfolg im Nachwuchs die Ressourcen von weitaus höherer Bedeutung als die Wettbewerbsintensität, was darauf hindeutet, dass die Verwendung des

Ressourcenansatzes im Vergleich zum Marktansatz für das vorliegende Untersuchungsobjekt zweckmässiger ist.

Der **sportliche Erfolg der Elite** stellt in den meisten Verbänden das wichtigste Ziel im Spitzensport und damit auch der leistungssportlichen Nachwuchsförderung dar. Durch die querschnittliche Erhebung der Daten ist jedoch von einer Verzerrung aufgrund des Time-lags auszugehen. Doch Aussagen zur Tendenz sollten auch mit den vorhandenen Daten möglich sein. Als wichtigste Einflussfaktoren erweisen sich neben der Anzahl an Stellenprozenten die intensive Kooperation mit der Wissenschaft und das Angebot einer speziellen Lösung während der Militärdienstzeit. Dass diese Massnahmen in der Regel mit hohen Kosten verbunden sind, weist bereits darauf hin, dass die Höhe des Budgets ebenfalls einen signifikanten Einfluss ausübt. Die Konstrukte der Bereiche Talentsichtung und -selektion sowie Training korrelieren zwar schwach signifikant mit dem sportlichen Erfolg in der Elite, durch Hinzunahme der Kontrollvariablen *Anzahl Stellenprozente* und *Anzahl aktiver Nationen* verschwinden jedoch diese Einflüsse gänzlich. Die Unterstützungsleistungen weisen im Partialmodell einen signifikant positiven Einfluss aus, doch auch dieser verschwindet im Gesamtmodell. Somit lässt sich kaum ein direkter Einfluss der Massnahmen im Nachwuchsbereich auf den sportlichen Erfolg in der Elite beobachten, was möglicherweise auf den Time-lag zurückzuführen ist. Aufgrund der hohen Korrelation des sportlichen Erfolgs im Nachwuchs mit demjenigen der Elite kann jedoch davon ausgegangen werden, dass zumindest indirekte Effekte bestehen.

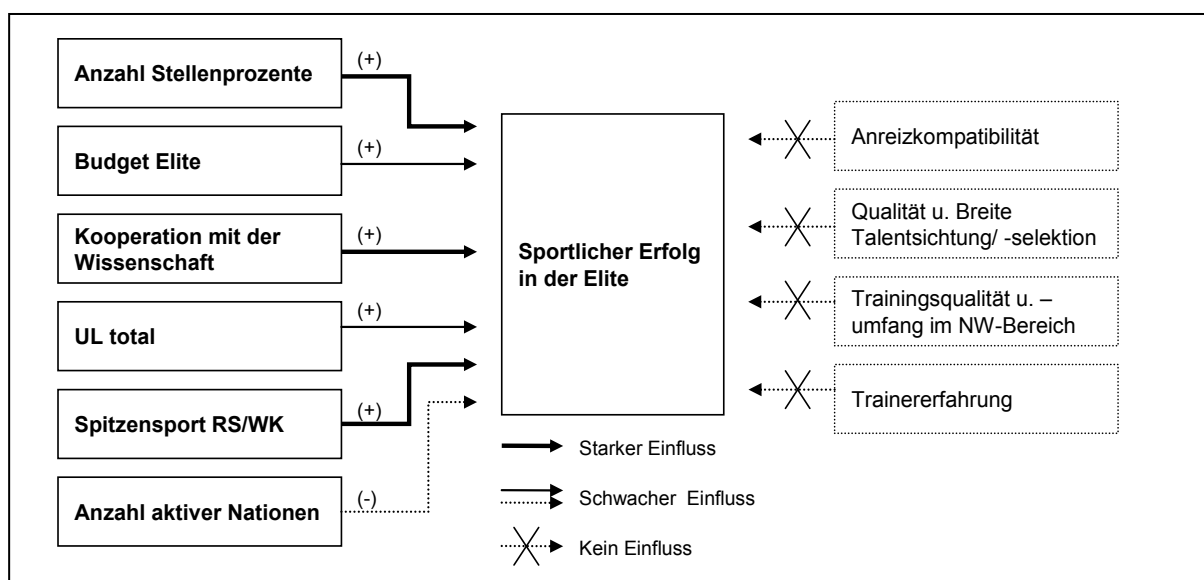


Abbildung 20: Einflussvariablen auf den sportlichen Erfolg der Elite

Leider weisen die beiden Konstrukte des **gesellschaftlichen Erfolgs** - die Absolvierung der erwünschten Ausbildung und die Verletzungsquote - sehr wenig Varianz auf. So scheint die Verletzungsquote in fast keinem Verband ein Problem darzustellen, da diese im Rahmen der Erwartungen liegt. Die duale Karriere scheint hingegen nicht überall zufriedenstellend verfolgt werden zu können. Bei knapp der Hälfte ist dies nur teilweise der Fall, während bei ebenso vielen wenig bis keine Probleme bestehen. Als einziger positiver Einflussfaktor können die pädagogischen Unterstützungsleistungen identifiziert werden. In welchem Ausmass informiert wird und ob der Verband die Koordination übernimmt, scheint hingegen keinen erfolgsdifferenzierenden Effekt zu haben. Das Problem scheint vielmehr im fehlenden Angebot und den unharmonisierten Rahmenbedingungen als in der Organisation zu sein. Den Nachwuchsverantwortlichen zu Folge bestehen nämlich die grössten Hindernisse in den uneinheitlichen kantonalen Regelungen sowie in kleinen Verbänden im fehlenden Zugang zu Sportklassen.

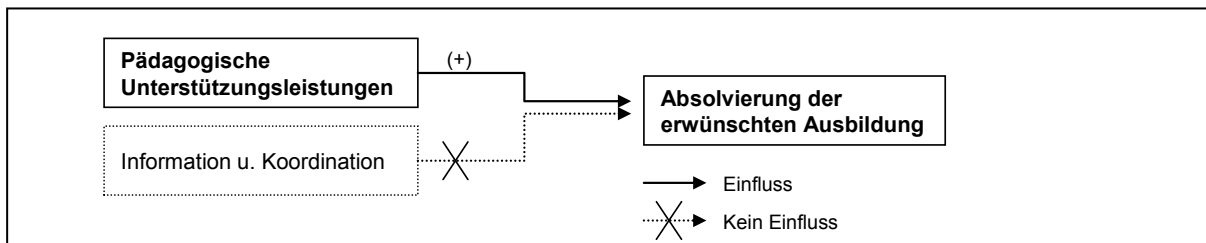


Abbildung 21: Einflussvariablen auf den gesellschaftlichen Erfolg

Der **institutionelle Erfolg** sollte hauptsächlich durch die Drop-out-Quote sowie die Anzahl Athleten, die sich erfolgreich in der Elite durchgesetzt haben, gemessen werden. Zu diesen beiden Bereichen liegen jedoch keine Zahlen vor und die meisten Nachwuchsverantwortlichen sahen sich nicht in der Lage, Schätzungen dazu anzustellen. Deshalb können leider keine Auswertungen vorgenommen werden und die Messung des institutionellen Erfolgs beschränkt sich auf die Einschätzungen der Nachwuchsverantwortlichen zur Zielerreichung, dem Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag sowie der Fähigkeit, genügend Athleten zu fördern. Die Zielerreichung wird als hoch eingeschätzt, wenn ein hoher Formalisierungsgrad vorliegt, breit gesichtet wird und die Athleten finanziell und materiell unterstützt werden. Ob genügend Athleten gefördert werden können, hängt - wenig überraschend - von der Anzahl Junioren sowie dem Einstiegsalter ab. So scheinen die Verbände insbesondere Probleme zu bekunden, wenn die Athleten bereits in einem jungen Alter in das Förderprogramm aufgenommen werden. Für die Einschätzung des Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag ergeben sich keine plausiblen Erklärungen.

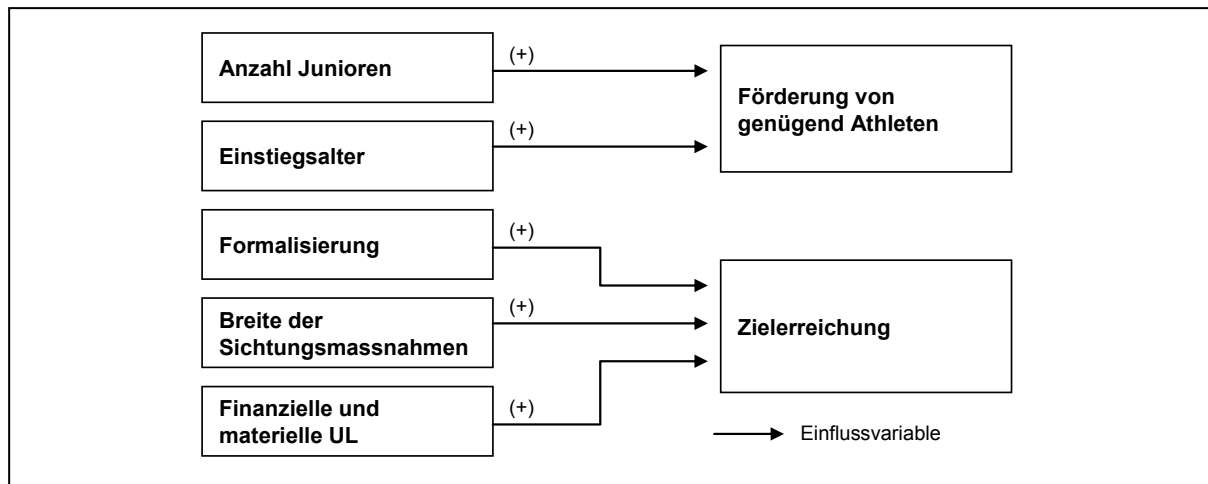


Abbildung 22: Einflussvariablen auf den institutionellen Erfolg

Abschliessend wurden die Befragten um eine **allgemeine Einschätzung der NWF** im internationalen Vergleich gebeten, welche stark positiv mit der Mehrzahl der restlichen Erfolgs-
 kenngrossen korreliert. Einen hohen Zusammenhang ergibt sich mit dem Soll-
 Trainingsumfang. Folglich wird gutes Training stark mit der Fähigkeit, genügend trainieren zu
 können, assoziiert. Ausserdem fällt die Einschätzung höher aus, je älter die Athleten beim
 Eintritt in das Förderprogramm sind. Dies weist erneut darauf hin, dass die Rahmenbedin-
 gungen in der Schweiz für ältere Athleten wohl besser sind als für jüngere.

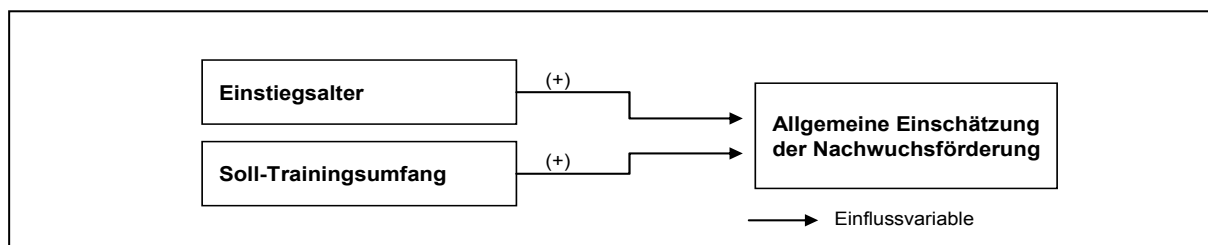


Abbildung 23: Einflussvariablen auf die allgemeine Einschätzung der NWF

Das Ziel der Untersuchung bildet die Identifikation von Erfolgsfaktoren in der Nachwuchsför-
 derung. Die präsentierten Ergebnisse stellen diesbezüglich kein konsistentes Bild dar. Zwar
 können einzelne Faktoren identifiziert werden, die einen grösseren Beitrag zu den verschie-
 denen Erfolgskenngrossen leisten als andere, es können aber keine dominierenden Berei-
 che gefunden werden, welche zwingend zum Erfolg führen. Insbesondere der sportliche Er-
 folg, welcher in den meisten Verbänden das wichtigste Ziel darstellt, scheint zu grossen Teil-
 en unabhängig von Strukturen und Massnahmen im Nachwuchsbereich zu sein. Dies kann
 einerseits auf die teils ungenaue Messung insbesondere des Bereichs der Implementierung
 zurückgeführt werden, andererseits scheint die Nachwuchsförderung weitaus komplexer zu
 sein als im Modell abgebildet und damit untersucht wurde. Aspekte wie die Rolle der Eltern,

die zufällige Existenz eines Jahrhunderttalents oder das überdurchschnittliche Engagement einzelner Personen im Verband kommen möglicherweise eine noch grössere Bedeutung zu als angenommen. Mittels einer Clusteranalyse können zumindest drei Gruppen an Verbänden identifiziert werden, die sich in der Mehrzahl der Faktoren signifikant unterscheiden und so einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zu leisten vermögen. In einer ersten Analysephase wurden die Variablen der Implementierung als Merkmale, nach welchen die Gruppen gebildet werden, verwendet. Eine zweite Clusteranalyse mit den Erfolgsgrössen als gruppenbildende Merkmale ergab zwar nicht identische Gruppen an Verbänden, die Hauptaussagen lassen sich aber in der Tendenz bestätigen. So scheinen ressourcenstarke Verbände (sowohl finanzielle wie personelle) generell erfolgreicher zu sein. Weitere Merkmale, welche die drei Gruppen differenzieren, sind der Verberuflichungsgrad, ein gut entwickeltes Monitoring und Controlling System, die Kooperation mit der Wissenschaft, die Trainingsqualität, das vergleichsweise frühe Einstiegsalter, die finanziellen und materiellen, medizinischen und totalen Unterstützungsleistungen. Zudem bieten erfolgreiche Verbände häufiger spezielle Lösungen während der Militärdienstzeit an. Auffällig ist, dass sich die erfolgreichen Verbände allesamt in den von Swiss Olympic durchgeführten Einstufungskategorien 1 und 2 befinden, die mittelmässig erfolgreichen vorwiegend in den Kategorien 2 und 3 sowie die schwachen mehrheitlich in den Kategorien 3 und 4. Dies ist nicht unwesentlich, da die Mittelausschüttung an die Einstufung gebunden ist und die Verbände der höheren Kategorien mehr finanzielle Ressourcen für den Spitzensport erhalten. Dadurch kann eine Pfadabhängigkeit entstehen, da die erfolgreichen und bereits ressourcenstarken Verbände noch mehr Gelder erhalten, während die erfolglosen und weniger bemittelten weiterhin mit bescheidenen Mitteln operieren müssen. Deshalb wird es diesen wahrscheinlich gar nie möglich sein, den kritischen Schwellenwert in der Erstellung von Leistungen zu überschreiten, der für eine erfolgreiche Nachwuchsförderung notwendig ist.

Leider konnten keine *Strategien* identifiziert werden, die unter bestimmten Voraussetzungen anderen überlegen sind. Das Hauptproblem der meisten Verbände stellen die knappen finanziellen Ressourcen dar, welchen jedoch individuell entgegnet wird indem eigene, verbandsspezifische Strategien entwickelt werden. So werden beispielsweise Juniorennationalmannschaften geschlossen, Gelder zwischen der Elite und dem Nachwuchs nach Olympiazyklus verteilt oder Leistungszentren kommerzialisiert, um zusätzliche Ressourcen zu generieren. Dabei handelt es sich aber um Einzelfälle, welche sich nicht generalisieren und folglich nicht vergleichen lassen.

Abschliessend werden die Ergebnisse der Hypothesentests sowie der Partialanalysen tabelleartig präsentiert.

Hypothesen	Ergebnis der Überprüfung	Bemerkungen
Situative Faktoren		
H 1.1 _a : Je grösser ein Verband ist, desto dezentralisierter sind die Strukturen.	Verworfen	Die gemessene Zentralisierung bezieht sich lediglich auf das Training.
H 1.1 _b : Je grösser ein Verband ist, desto höher ist der Verberuflichungsgrad.	Teilweise bestätigt	Bestätigt für die Anzahl Stellenprozente, jedoch nicht für die Anzahl Mitglieder.
H 1.1 _c : Je grösser ein Verband ist, desto höher ist der Formalisierungsgrad.	Teilweise bestätigt	
H 1.1 _d : Je grösser ein Verband, desto höher ist der Spezialisierungsgrad.	Verworfen	Kleine, vorwiegend ehrenamtlich organisierte Verbände sind ebenfalls stark spezialisiert.
H 1.1 _e : Je grösser ein Verband ist, desto besser ist das Monitoring/Controlling.	Teilweise bestätigt	Bestätigt für die Anzahl Stellenprozente, jedoch nicht für die Anzahl Mitglieder.
H 1.1 _f : Je grösser der Verband ist, desto mehr Leistungszentren hat der Verband.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar.
H 1.2: Je länger eine systematische Nachwuchsförderung besteht, desto höher ist der Professionalisierungsgrad.	Nicht überprüfbar	Informationen zum Alter der systematischen NWF werden als zu unsicher eingeschätzt, um verwendet zu werden.
H 1.3 _a : Je höher das Budget für die NWF, desto höher ist der Verberuflichungsgrad.	Bestätigt	Lediglich das Globalbudget NW hat einen Einfluss, nicht jedoch die Ausgaben pro Karteninhaber. Kein Effekt auf den Ausbildungsstand der Verbandstrainer.
H 1.3 _b : Je grösser der Anteil an zweckgebundenen Mitteln, desto höher ist der Verberuflichungsgrad.	Nicht überprüfbar	Notwendige Informationen konnten nicht erhoben werden.
H 1.3 _c : Je höher das Budget für die NWF, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.	Bestätigt	Insbesondere auf die materiellen/finanziellen sowie die totalen Unterstützungsleistungen.
H 1.4 _a : Je früher das optimale Rekrutierungsalter ist, desto wichtiger sind Kooperationen mit Schulen.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar.
H 1.4 _b : Je früher das optimale Rekrutierungsalter, desto wichtiger sind pädagogische Unterstützungsleistungen.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar.
Strukturelle und strategische Faktoren		
H 2.1: Je dezentraler die Talentsichtung in einem Verband organisiert ist, desto breiter wird gesichtet.	Verworfen	Gegenteiliger Effekt. Zudem positiver Einfluss der Zentralisierung auf den Entwicklungsstand der Talentselektion.
H 2.2 _a : Je höher der Verberuflichungsgrad, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.	Teilweise bestätigt	Kein signifikanter Einfluss der Verberuflichung der Funktionäre, jedoch des Ausbildungsstandes der Verbandstrainer.
H 2.2 _b : Je höher der Verberuflichungsgrad, desto breiter wird gesichtet.	Teilweise bestätigt	
H 2.2 _c : Je höher der Verberuflichungsgrad, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.	Bestätigt	Der Verberuflichungsgrad übt einen schwachen, der Ausbildungsstand der Trainer einen starken Einfluss aus.
H 2.2 _d : Je besser die Ausbildung der Trainer, desto hochwertiger ist das Training.	Bestätigt	Jedoch nur schwacher Einfluss.
H 2.3 _a : Je höher die Spezialisierung, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar. Sichtung und Selektion wohl eher durch Trainer und nicht durch NW-Verantwortliche beeinflusst.
H 2.3 _b : Je höher die Spezialisierung, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.	Bestätigt	Insbesondere im Bereich „pädagogische UL sowie Umfeldmanagement“
H 2.4 _a : Je höher der Formalisierungsgrad in einem Verband ist, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.	Bestätigt	Richtung der Kausalität jedoch unklar.

H 2.4 _b : Je höher der Formalisierungsgrad in einem Verband ist, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar.
H 2.5 _a : Je besser die Planung, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.	Bestätigt	Richtung der Kausalität jedoch unklar.
H 2.5 _b : Je besser die Planung, desto breiter wird gesichtet.	Bestätigt	Jedoch nur schwacher Einfluss, Richtung der Kausalität unklar.
H 2.5 _c : Je besser die Planung, desto hochwertiger ist das Training.	Bestätigt	
H 2.6 _a : Je mehr Monitoring- und Controlling-Instrumente eingesetzt werden, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.	Bestätigt	Richtung der Kausalität jedoch unklar.
H 2.6 _b : Je mehr Monitoring- und Controlling-Instrumente eingesetzt werden, desto hochwertiger ist das Training.	Bestätigt	Einfluss auf SOLL-Trainingsumfang stark, auf Trainingsqualität schwach positiv
H 2.7 _a : Je anreizkompatibler das Entlohnungssystem für die Trainer ist, desto besser ist die Talentsichtung und -selektion.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar, jedoch wären detailliertere Informationen notwendig.
H 2.7 _b : Je anreizkompatibler das Entlohnungssystem für die Trainer ist, desto grösser ist der Erfolg der Elite.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar.
H 2.8 _a : Je höher die Kooperationsintensität mit der Wissenschaft, den Vereinen und den Verbänden, desto breiter wird gesichtet.	Verworfen	Jedoch positiver Einfluss der Kooperation mit der Wissenschaft auf den Entwicklungsstand der Talentselektion.
H 2.8 _b : Je höher die Kooperationsintensität mit der Wissenschaft, desto hochwertiger ist das Training.	Bestätigt	Positiver Einfluss auf Trainingsinput und -qualität
H 2.8 _c : Je höher die Kooperationsintensität mit der Wissenschaft, den Vereinen, den Verbänden und den Schulen, desto mehr Leistungen werden angeboten.	Teilweise bestätigt	Positiver Einfluss der Kooperation mit Schulen und der Wissenschaft
H 2.9 _a : Je flexibler die Kader gestaltet sind, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Verworfen	Sogar gegenteiliger Effekt. Durchgängiger Athletenweg ist wichtiger als der Quereinstieg.
H 2.9 _b : Je breiter die Kader gehalten sind, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Bestätigt für den NW-Bereich	Moderierender Effekt der Anzahl Junioren im Verband. Kein Effekt für den Elite-Bereich nachweisbar.
H 2.10 _a : Je grösser das Angebot an Leistungszentren, desto hochwertiger ist das Training.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar.
H 2.10 _b : Je grösser das Angebot der Leistungszentren, desto mehr Unterstützungsleistungen werden angeboten.	Teilweise bestätigt	Signifikant mehr UL total und im Bereich Umfeldmanagement, wenn eigene LZ geführt werden.
Implementierung		
H 3.1 _a : Je besser die Talentsichtung und -selektion, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar.
H 3.1 _b : Je breiter gesichtet wird, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Verworfen	Nur schwacher, nicht signifikanter Effekt nachweisbar.
H 3.1 _c : Je früher die Athleten rekrutiert werden, desto grösser ist die Gefahr eines frühzeitigen Drop-outs.	Nicht überprüfbar	Keine Daten zu Drop-outs vorhanden.
H 3.2 _a : Je erfahrener die Trainer sind, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar. Nur indirekter Einfluss über die Trainingsqualität.
H 3.2 _b : Je höher die Qualität des Trainings ist, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Bestätigt für den NW-Bereich	Jedoch nur schwach signifikanter Einfluss. Kein Effekt für den Elite-Bereich nachweisbar.
H 3.2 _c : Je eher der Trainingsumfang dem internationalen Standard entspricht, desto	Bestätigt für den NW-	Kein Effekt für den Elite-Bereich nachweisbar.

grösser ist der sportliche Erfolg.	Bereich	
H 3.3: Je mehr pädagogische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto eher gelingt es den Athleten, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren.	Tendenziell bestätigt	Jedoch schwache Datenlage.
H 3.4 _a : Je mehr medizinische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Bestätigt	Jedoch nur schwach signifikanter Einfluss.
H 3.4 _b : Je mehr medizinische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto geringer ist die Verletzungsquote.	Nicht überprüfbar	Keine verlässlichen Daten zu der Verletzungsquote vorhanden.
H 3.5 _a : Je mehr psychologische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Verworfen	Kein Effekt nachweisbar.
H 3.5 _b : Je mehr psychologische Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto weniger unbeabsichtigte Drop-outs fallen an.	Nicht überprüfbar	Keine Daten zu Drop-outs vorhanden.
H 3.6 _a : Je mehr Unterstützungsleistungen im Bereich des Umfeldmanagements angeboten werden, desto eher gelingt es den Athleten, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren.	Verworfen	Jedoch sehr schwache Datenlage.
H 3.6 _b : Je mehr Unterstützungsleistungen im Bereich des Umfeldmanagements angeboten werden, desto weniger unbeabsichtigte Drop-outs fallen an.	Nicht überprüfbar	Keine Daten zu Drop-outs vorhanden.
H 3.6 _c : Besteht die Möglichkeit einer speziellen Lösung während der Militärdienstzeit, fällt auch der sportliche Erfolg höher aus.	Bestätigt	Richtung der Kausalität jedoch unklar.
H 3.7: Je mehr materielle und finanzielle Unterstützungsleistungen angeboten werden, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Bestätigt	Jedoch nur schwach signifikanter Einfluss.
H 3.8 _a : Je mehr der Verband die Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren übernimmt, desto eher gelingt es den Athleten, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren.	Verworfen	Jedoch sehr schwache Datenlage.
H 3.8 _b : Je mehr der Verband die Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren übernimmt, desto weniger unbeabsichtigte Drop-outs fallen an.	Nicht überprüfbar	Keine Daten zu Drop-outs vorhanden.
H 3.8 _c : Je besser der Verband die Athleten und Eltern informiert, desto eher gelingt es den Athleten, die erwünschte Ausbildung zu absolvieren.	Verworfen	Jedoch sehr schwache Datenlage.
H 3.8 _d : Je besser der Verband die Athleten und Eltern informiert, desto weniger unbeabsichtigte Drop-outs fallen an.	Nicht überprüfbar	Keine Daten zu Drop-outs vorhanden.
Kontrollvariablen		
H 4.1: Je mehr Nationen zu internationalen Wettbewerben antreten, desto kleiner ist der sportliche Erfolg.	Bestätigt	
H 4.2: Je grösser das Reservoir an Nachwuchssportlern, desto grösser ist der sportliche Erfolg.	Bestätigt	Jedoch nur schwach signifikanter Einfluss.

Tabelle 89: Ergebnisse der Hypothesentests

	Sichtung/Selektion		Training		Unterstützungsleistungen						Informa- tion	Koordi- nation
	Entw. Stand	Breite d. Mass- nahmen	Qualität	Soll- Umfang	Total	Finanz.	Pädag.	Psych. ^a	Med.	Umfeld		
Anzahl Mitglieder				++								
Anzahl Stellen- prozente			++		++		++			++		
Budget pro Athlet						++						
Einstiegsalter							--					
Formalisierung	+		+	++							++	
Ausbildung Ver- bandstrainer	+	++	++	++	++		++		++		++	
Zentralisierung			++	+	+		++			++		++
Spezialisierung							++					
Planung	+	+	+	+	+	++				+		
Monito- ring/Controlling	++	++		++	+		+		+	+		
Koop. mit Schulen					++		++					
Koop. mit der Wissenschaft	++		++		++				++			
Führung eigener LZ					++		++			++	++	

++ resp. -- = positiver resp. negativer Einfluss wird im Gesamtmodell bestätigt; + resp. - = positiver resp. negativer Einfluss nur im Partialmodell.
^a Für die Verletzungsquote konnten keine signifikanten Einflüsse gefunden werden.

Tabelle 90: Zusammenfassung der Einflüsse auf die Implementierung

	Sportlicher Erfolg		Gesell. Erfolg		Institut. Erfolg			Allg. Einschätzung
	NW	Elite	Ausbildung	Verletzungsquote ^a	Zielerreichung	Verhältnis Aufwand/ertrag	Genügend Athleten gefördert	
Anzahl Junioren	++						++	
Anzahl Stellenprozent		++						
Budget Elite		+						
Einstiegssalter	+						++	++
Anzahl aktiver Nationen	-	-						
Formalisierung					++			
Regelmässige Quereinsteige	--							
Förderung möglichst vieler Athleten	++							
Kooperation mit Schulen						-		
Kooperation mit der Wissenschaft		++						
Breite der Sichtungsmassnahmen					++			
Trainingsqualität	+							
Soll-Trainingsumfang	++							++
UL Total	+	+						
UL finanz. U. materiell	+	+			++			
UL pädagogisch			+					
UL medizinisch	+	+						
Spitzensport RS/WK		++						

++ resp. -- = positiver resp. negativer Einfluss wird im Gesamtmodell bestätigt; + resp. - = positiver resp. negativer Einfluss nur im Partialmodell.
^a Für die Verletzungsquote konnten keine signifikanten Einflüsse gefunden werden.

Tabelle 91: Zusammenfassung der Einflüsse auf den Erfolg

9 Wissenschaftliche Bewertung

In diesem Kapitel erfolgt eine wissenschaftliche Bewertung der Arbeit hinsichtlich inhaltlicher, theoretischer und methodischer Aspekte. Abschliessend werden die Grenzen der Studie dargestellt und daraus Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung abgeleitet.

Aus inhaltlicher Sicht wird mit der vorliegenden Untersuchung zum ersten Mal die Organisation der Nachwuchsförderung in Schweizer Sportverbänden dargestellt. Da die meisten relevanten Verbände mit einbezogen wurden, konnte ein relativ vollständiges Bild erstellt werden. Darüber hinaus wurden zum ersten Mal die Wirkungsbeziehungen zwischen der Struktur, den operationellen Massnahmen und dem Erfolg untersucht und mögliche Einflussfaktoren herausgearbeitet. Insgesamt trägt die Arbeit deshalb zu einer Erweiterung des wissenschaftlichen Kenntnisstands zu den Wirkungsbeziehungen in der Nachwuchsförderung aus Sicht der Verbände bei.

Bisherige Studien haben sich jeweils auf einzelne Teilaspekte der Talentförderung beschränkt und keine ganzheitliche Betrachtung vorgenommen. Aus theoretischer Sicht konnte nun diese Lücke mit der Zusammenführung der Teilaspekte in ein übergeordnetes Modell geschlossen werden. Dabei wurde, wie bei der Hypothesenherleitung, soweit wie möglich auf bestehende Theorien zurückgegriffen, die auf den spezifischen Kontext angewendet und adaptiert wurden. Die Struktur des Modells basiert auf dem Markt- und dem Ressourcenansatz. In der Analyse hat sich jedoch gezeigt, dass die Wirkungskette in der Praxis nicht so stringent verläuft, sondern dass die Richtung der Kausalitäten teilweise unklar sind, es zu Rückkopplungen kommen kann und einzelne Faktoren wie die Anzahl Stellenprozente alle Bereiche beeinflussen. Der Mehrwert des Modells liegt deshalb vielmehr darin, dass damit die vermeintlich wesentlichen Aspekte der Nachwuchsförderung aus Verbandssicht aufgezeigt und eingeordnet werden konnten. Von den beiden Ansätzen hat sich der Ressourcenansatz als der zweckmässigere erwiesen, da interne Strukturen und Ressourcen den grösseren Einfluss auf den Erfolg zu haben scheinen als externe Faktoren wie die Wettbewerbsintensität. Folglich kommt auch der Kontingenztheorie eine geringere Bedeutung zu als zuerst angenommen. Von den situativen Faktoren *Anzahl Stellenprozente* und *Finanzielle Ressourcen* geht zwar ein grosser Einfluss auf die Struktur und die Implementierung aus, es handelt sich bei diesen jedoch nicht um klassische situative Faktoren wie dem Alter oder der Grösse, von welchen kein oder nur ein sehr begrenzter Einfluss zu beobachten ist. Die Wirkung der erstgenannten Faktoren lässt sich denn auch vielmehr mit dem Ressourcenansatz erklären als mit der Kontingenztheorie. Die weiter verwendeten Theorien *Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie* und *Neoinstitutionalismus* haben sich als zweckmässig erwiesen und steuern Erklärungsansätze bei. Insbesondere der Einfluss von Swiss Olympic und dem BASPO und der

daraus resultierenden Institutionalisierung kann mit diesen Ansätzen erklärt werden. So sind beispielsweise bei der Formalisierung, der Steuerung und der Ausgestaltung der Talentselektionsinstrumente sehr geringe Unterschiede zwischen den Verbänden festzustellen, da Swiss Olympic diesbezüglich restriktive Vorgaben erteilt, deren Erfüllung an die Ausschüttung von Fördergeldern gekoppelt ist und so zu einer Vereinheitlichung führt. Auch die primär durch J+S sowie Swiss Olympic durchgeführte Trainerausbildung resultiert in einer Angleichung der Verbände in gewissen Bereichen wie der Kadergestaltung oder der Trainingsgestaltung, wobei dabei sportartspezifische Elemente sowie Unterschiede in den Freiheitsgraden aufgrund von fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen noch eher zu Differenzen in der tatsächlichen Implementierung führen. Die beobachtete Institutionalisierung ist folglich am ehesten auf zwangsisomorphistische Vorgänge zurückzuführen, was seinerseits stark mit der Ressourcenabhängigkeit zusammenhängt. Als Bezugsrahmen für die Operationalisierung des Erfolgs wurde eine Kombination verschiedener Effektivitätsansätze verwendet. Leider konnten aufgrund der suboptimalen Datenlage in den Verbänden nicht alle Erfolgsbestandteile erhoben werden, die mehrdimensionale Betrachtung stellt jedoch einen Mehrwert dar. Zusammenfassend kann die Auswahl der verwendeten Theorien grösstenteils als positiv bewertet werden. Die Komplexität des Untersuchungsfeldes, welche insbesondere durch die Vielzahl an beteiligten Akteuren, die grosse Unsicherheit der Hauptressource *Athlet* und die Interdisziplinarität entsteht, lässt sich mit diesen jedoch nicht vollumfänglich erfassen.

Aus methodischer Sicht ist anzumerken, dass in der vorliegenden Untersuchung eine Mischung aus einer quantitativen und einer qualitativen Befragung stattfand. Damit konnten einerseits die Wirkungszusammenhänge quantitativ analysiert, die jeweiligen Resultate durch die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse zusätzlich ergänzt und allenfalls relativiert werden. Durch den Abgleich einiger der Daten mit Swiss Olympic konnte zusätzlich die Validität erhöht werden.

Die vorliegende Untersuchung unterliegt jedoch einigen Restriktionen. So wurden ausschliesslich die Nachwuchsverantwortlichen befragt, was die Gefahr eines Single Source und Common Method Bias birgt. Zudem handelt es sich bei den Fragen oftmals um subjektive Einschätzungen, die aufgrund von positiven Illusionen, Streben nach kognitiver Konsistenz, positiver Selbst-Attributionen oder Projektionen verzerrt sein können. Zusätzlich sind einige der Nachwuchsverantwortlichen erst seit kurzer Zeit im Amt und konnten deshalb nur beschränkt Auskunft geben. Dies könnte die geringe Varianz bei einigen Variablen wie beispielsweise der Ausbildung oder der Verletzungsquote erklären, wo aufgrund von zu wenig detailliertem Wissen tendenziell eher die Mitte gewählt wurde. Für die weitere Forschung

wird daher empfohlen, zu gewissen Konstrukten zusätzlich weitere Stakeholder wie die Athleten, Eltern oder Trainer zu befragen und anschliessend Dyaden oder Triaden zu bilden. Dadurch können nicht nur die soeben beschriebenen verzerrenden Effekte vermieden und mehr Varianz erreicht, sondern ebenfalls bisher nicht berücksichtigte Einflussfaktoren erhoben werden.

Um überhaupt genügend Interviewpartner für die Studie motivieren zu können, musste der Fragebogen auf einen Umfang reduziert werden, welcher innerhalb einer Zeitspanne von maximal zwei Stunden auszufüllen war. Dadurch konnte der Komplexität vieler Konstrukte nicht genügend Rechnung getragen werden und diese wurden nur oberflächlich erfasst. Für viele Einflussfaktoren ist es dadurch nicht möglich, konkrete Handlungsempfehlungen zu formulieren, da lediglich grobe Tendenzaussagen gemacht werden können. In weiteren Studien sollten deshalb die einzelnen Teilbereiche des Modells auf ihre Wirkung auf den Erfolg noch detaillierter erforscht und die Erkenntnisse daraus zu einem Gesamtmodell zusammengefügt werden. Dabei empfiehlt sich insbesondere eine vermehrte Messung mit Multi-Item-Skalen.

Der Forschungsbereich der Talentförderung ist sehr interdisziplinär und lässt sich nicht vollständig auf den Bereich des Managements beschränken, sondern ist stark sportwissenschaftlich geprägt. Aus diesem Grund ist ein Einbezug von Sportwissenschaftlern in die Forschungsgruppe zu empfehlen.

Bedingt durch die begrenzte Anzahl an Verbänden, die leistungsorientierte Nachwuchsförderung betreiben, konnte nur eine kleine Stichprobe von 34 Verbänden erhoben werden. Diese bildet das untere Limit für quantitative Auswertungen, zumal nicht alle Befragten zu allen Variablen Auskunft geben konnten. Gesamtmodell-Betrachtungen sind damit ebenso wenig möglich wie der Vergleich einzelner Subgruppen mittels paralleler Regressionsanalysen. Eine Möglichkeit, die Datenbasis zu verbessern, stellt die Erweiterung der Studie auf andere Länder dar. Dazu müssten jedoch verzerrende Effekte aufgrund von länderspezifischen Rahmenbedingungen eliminiert werden können.

Um dem Time-lag entgegenzutreten, wurde in der vorliegenden Untersuchung die Situation vor fünf resp. zehn Jahren abgefragt. Dies war jedoch aufgrund der grossen Fluktuationsrate nur beschränkt möglich. Es ist zudem davon auszugehen, dass es sich im Modell teilweise um zirkuläre Prozesse handelt, in dem sich beispielsweise der Erfolg wiederum positiv auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen auswirkt. Diese Effekte könnten mit Daten aus einer Längsschnittstudie untersucht und das Modell entsprechend erweitert werden.

10 Implikationen für die Praxis

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel ausgeführt wurde, konnten keine Faktoren identifiziert werden, welche unmittelbar zum Erfolg führen. Einige Bereiche scheinen jedoch mehr zum Erfolg beizutragen als andere und sind deshalb tendenziell eher als erfolgsrelevant zu betrachten. Daraus werden nun Handlungsempfehlungen abgeleitet, unterteilt in zwei Kategorien. Die erste betrifft die Verbandsebene und richtet sich somit primär an die Nachwuchsverantwortlichen. Die zweite Kategorie beinhaltet Massnahmen, die auf nationaler Ebene umgesetzt werden müssen und richtet sich daher an den Dachverband resp. an die Politik.

10.1 Implikationen für die Verbände

- Der Verband muss sich um einen **durchgängigen Athletenweg** bemühen, da nur so garantiert werden kann, dass die zur Erreichung der Weltspitze benötigten 10'000 Trainingsstunden absolviert werden können. Ein Quereinstieg in die Sportart soll zwar nicht völlig ausgeschlossen, mit zunehmendem Alter jedoch nur in Ausnahmefällen angewendet werden, da sich dieser allgemein als wenig erfolgversprechend resp. sogar erfolgshemmend erwiesen hat. Bei der Planung zur Erreichung des Trainingsumfangs muss zudem mit flankierenden Massnahmen dafür gesorgt werden, dass eine entsprechende Erholung möglich ist.
- In Individualsportarten sollten mitgliederstarke Verbände möglichst breite **Kader** führen, da damit die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, sportlich erfolgreich zu sein. Eine Konzentration auf die momentan besten Athleten führt zumindest in der höchsten Juniorenkategorie zu weniger Erfolg.
- Die **Trainer** nehmen in der Nachwuchsförderung eine Schlüsselrolle ein, da diese nicht nur für den Trainingsbetrieb, sondern ebenfalls für eine Vielzahl von Unterstützungsleistungen sowie für die Informationen und Koordination zuständig sind, welche sich wiederum positiv auf den Erfolg auswirken können. Folglich müssen Trainer nicht nur über trainingswissenschaftliche, sondern insbesondere auch über organisatorische und soziale Kompetenzen verfügen und persönliches Engagement zeigen. Der sportwissenschaftliche Ausbildungsstand darf aus diesem Grund nicht das einzige Kriterium bei der Einstellung der Trainer sein.
- Das Angebot an **Unterstützungsleistungen** trägt zu einer erfolgreichen Nachwuchsförderung bei und sollte bei Möglichkeit weiter ausgebaut werden. Dabei sollten vermehrt **Kooperationen** mit anderen Verbänden eingegangen werden, was bisher noch sehr wenig der Fall ist. Dadurch können Synergien und Skaleneffekte genutzt und so das Angebot kostengünstiger erstellt werden. Auch Kooperationen mit der

Wissenschaft können den Erfolg entscheidend beeinflussen. Diese müssen aktiv gemanaged und der Kontakt zu den Universitäten und Fachhochschulen bewusst hergestellt werden.

- In Verbänden, in welchen die **duale Karriere** eine übergeordnete Rolle spielt, sind entsprechende pädagogische Unterstützungsleistungen zu erbringen. Dies kann einerseits in Zusammenarbeit mit der entsprechenden Stelle bei Swiss Olympic geschehen, andererseits sind auch neue, innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Denkbar sind beispielsweise geführte Lerngruppen, Stützunterricht oder internetbasiertes Lernen. Dies ist insbesondere in Organisationen zu gewährleisten, in welchen das Training vorwiegend dezentral stattfindet und so nur ein sporadischer Kontakt zu den Athleten besteht.
- Grundsätze des **Qualitätsmanagements** sollten vermehrt in das Verbandsmanagement einfließen. Durch Formalisierung und eine regelmässige Überprüfung und Anpassung der Prozesse sowie eine systematische Planung kann eine nachhaltige Nachwuchsförderung ermöglicht. Da die Stelle des Nachwuchsverantwortlichen in vielen Verbänden einer relativ hohen Fluktuation unterliegt, ist dies besonders wichtig, um Kontinuität sicherzustellen. Darüber hinaus müssen die wichtigsten Kennzahlen erfasst und ausgewertet werden, was beispielsweise durch die Einführung einer Balanced Scorecard erfolgen kann. Ein umfassendes Qualitätsmanagement beinhaltet zudem die systematische Erfassung von und Nachverfolgung der natürlichen und insbesondere unbeabsichtigten Drop-outs. Nur so kann eine permanente Optimierung des Systems erreicht werden.
- Der **Sichtungs- und Selektionsprozess** befindet sich momentan in einer starken Umbruchphase. Die Auswirkungen durch die Einführung der PISTE werden erst in Zukunft ersichtlich sein. Eine ergänzende Massnahme kann für die Verbände eine Erweiterung der Sichtungsmassnahmen darstellen, welche sich momentan grösstenteils auf die Wettkämpfe konzentrieren. Eine vermehrte Zusammenarbeit mit Schulen und insbesondere neuen Projekten wie „Talent Eye“ eröffnet ein neues Feld an potentiellen Talenten, welches aktuell noch wenig genutzt wird.
- **Leistungszentren** stellen keinen direkten Erfolgsfaktor dar. Mit diesen können jedoch eher optimale Trainingsbedingungen hergestellt, höhere Trainingsumfänge realisiert und Unterstützungsleistungen angeboten werden. Da es sich dabei um erfolgsrelevante Faktoren handelt, kann von Leistungszentren ausgehend trotzdem ein positiver Effekt angenommen werden.

10.2 Implikationen für die Politik

- Der Erfolg wird massgeblich von den zur Verfügung stehenden Ressourcen determiniert. So unterscheiden sich die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Verbänden insbesondere durch mehr finanzielle Mittel und einer höheren Anzahl an hauptamtlich Angestellten. Durch die erfolgsabhängige Vergabe von Fördermitteln wird riskiert, dass die Differenz zwischen den erfolgreichen und den schwachen Verbänden weiter zunimmt. Um diese Pfadabhängigkeit zu durchbrechen, müssten die **Verteilungsmechanismen** überarbeitet und zu Gunsten der schwachen verbessert werden. Gegen eine Umstellung des Systems kann angeführt werden, dass in den bereits erfolgreichen Verbänden weniger Aufwand betrieben werden muss, um erfolgreich zu sein, als in einer Sportart, die in der Schweiz wenig populär ist. So dürften die Grenzkosten eines zusätzlichen Spitzenathleten im Ski Cross viel tiefer ausfallen als im Tischtennis, welches in der Schweiz eine Randsportart darstellt. Ebenfalls in den Entscheid fliesst der Wert einer Medaille hinein.⁵⁶⁹ So wird unter Umständen eine Abfahrts-Olympiamedaille stärker gewichtet als eine entsprechende Auszeichnung im Schiesssport. Die Lenkungswirkung, die mit der jetzigen Verteilung erzielt wird, ist deshalb ein politischer Entscheid, welcher aber durchaus zur Diskussion gestellt werden kann.
- Den Nachwuchsverantwortlichen zufolge stellen die unterschiedlichen kantonalen Regelungen zum Thema **Spitzensport und Schule** nach wie vor Probleme dar. So haben beispielsweise nicht alle Sportarten Zugang zu Sportklassen und der Schulgeldausgleich bei Athleten, welche eine ausserkantonale Sportklasse besuchen, ist nicht in allen Kantonen einheitlich geregelt. Um den Athleten eine optimale Struktur gewährleisten zu können, müssen national einheitliche Rahmenbedingungen geschaffen werden.
- Anders als beispielsweise in Deutschland, wo die Landessportverbände viel präsenter sind in der Spitzensportförderung, handeln die Nationalverbände in der Schweiz sehr autonom. Über Swiss Olympic und dem Bundesamt für Sport werden zwar einige koordinierte Programme angeboten, ein Grossteil der Nachwuchsförderung wird jedoch in den jeweiligen Sportverbänden und kaum sportartenübergreifend bewerkstelligt. Wie der starke Einfluss der speziellen Lösung während der Militärdienstzeit auf den sportlichen Erfolg zeigt, liegt womöglich viel Potential in einer zentralen Lösung analog zu einem **Olympiastützpunkt** in Deutschland, wie er aktuell bei Swiss

⁵⁶⁹ Vgl. Kempf und Belz (2009).

Olympic für Elitesportler diskutiert wird.⁵⁷⁰ Dabei können Synergien besser genutzt, Wissen generiert und ausgetauscht werden.

⁵⁷⁰ Vgl. Gilli (2010).

Literaturverzeichnis

- Abbott, A. und Collins, D. (2002): A Theoretical and Empirical Analysis of a 'State of the Art' Talent Identification Model. *High Ability Studies*, 13(2), S. 157-178.
- Abbott, A. und Collins, D. (2004): Eliminating the dichotomy between theory and practice in talent identification and development: considering the role of psychology. *Journal of Sports Sciences*, 22(5), S. 395-408.
- Albers, S. und Hildebrandt, L. (2006): Methodische Probleme der Erfolgsfaktorenforschung - Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungsmodell. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(1), S. 2-33.
- Alfermann, D. und Würth, S. (Hrsg.). (2002): *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Nachwuchsleistungssport. Einfluss auf Zufriedenheit und Leistungsentwicklung*: Bundesinstitut für Sport.
- Anheier, H. (2005): *Nonprofit Organizations - Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Anthes, E., Güllich, A. und Emrich, E. (2005): Talentförderung im Sportverein - Teil 1: Vereins- und Mitgliederstruktur. *Leistungssport*, 05(5), S. 37-42.
- Bachmann, A. (2007): Subjektive versus objektive Erfolgsmasse. In Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. und Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 89 - 102). Weisbaden: Gabler.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. und Weiber, R. (2008): *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung* (12. vollständig überarbeitete Auflage Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bagozzi, R. und Phillips, L. (1982): Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), S. 459-489.
- Bagozzi, R., Yi, Y. und Phillips, L. (1991): Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), S. 74-94.
- Bain, J. (1968): *Industrial Organization* (2nd Edition Aufl.). New York: J. Wiley.
- Baker, J. (2003): Early Spezialisierung in Youth Sport: a requirement for adult expertise? *High Ability Studies*, 14(1), S. 85-94.
- Baker, J., Horton, S., Robertson-Wilson, J. und Wall, M. (2003): Nurturing Sport Expertise: Factors Influencing The Development of Elite Athlete. *Journal of Sports Science and Medicine*, 2, S. 1-9.
- Baker, J., Schorer, J. und Cobley, S. (2010): Relative age effects. *Sportwissenschaft*, 40(1), S. 26-30.
- Balyi, I. (2001): Sport System Building and Long-Term Athlete Development in British Columbia, Besucht am 8.3.2010, auf http://www.sportdevelopment.info/index.php?option=com_attachments&task=download&id=175.

- Balyi, I. und Hamilton, A. (2004): Long-Term Athlete Development: Trainability in Childhood and Adolescence, Besucht am 8.3.2010, auf http://www.sportdevelopment.info/index.php?option=com_attachments&task=download&id=174.
- Bärlocher, C. (2011): *Einfluss der Organisationsmerkmale auf die Fähigkeit der Ressourcenmobilisierung von Nonprofit-Organisationen*. Dissertation, Universität Freiburg i. Ue.
- Barnard, C. I. (1938): *The functions of the executive*. Cambridge: Mass.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), S. 99-120.
- Baron, R. und Kenny, D. (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, S. 1179-1182.
- Bauer, H. und Sauer, N. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? *Die Betriebswirtschaft*, 64(4), S. 621-623.
- Baumgarth, C., Eisend, M. und Evanschitzky, H. (2009): *Empirische Mastertechniken - Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*. Wiesbaden: Gabler.
- Baumgarth, C. und Evanschitzky, H. (2009): Erfolgsfaktorenforschung. In Baumgarth, C., Eisend, M. und Evanschitzky, H. (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken - Eine anwendungsorientierte Einführung in die Marketing- und Managementforschung* (S. 235-261). Wiesbaden: Gabler.
- Baur, J. (1991): *Nachwuchsarbeit in Sportorganisationen*: Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft Band 73, Hofmann.
- Bayle, E. und Robinson, L. (2007): A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), S. 249-268.
- Bea, F. X. und Haas, J. E. (2001): *Strategisches Management* (3., neu bearbeitete Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Berekoven, L., Eckert, W. und Ellenrieder, P. (2006): *Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (11. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bernard, A. und Busse, M. (2004): Who wins the Olympic Games: Economic and Medal Totals. *Review of Economics and Statistics*, 86(1), S. 413 - 417.
- Bester, H. (2010): *Theorie der Industrieökonomik* (5., verbesserte Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bette, K.-H. (1999): *Systemtheorie und Sport*: Suhrkamp.
- Blau, P. und Schoenherr, R. (1971): *The structure of Organizations*. New York, London: Basic Books, Inc.
- Bloom, B. (Hrsg.). (1985): *Developing Talent in Young People*. New York: Ballantine Books.
- Brack, R. (2002): *Sportspielspezifische Trainingslehre - Wissenschafts- und objekttheoretische Grundlagen am Beispiel Handball*: Czwalina.

- Bracker, J. und Pearson, J. (1986): Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, 7, S. 503-522.
- Brand, S., Emrich, E., Güllich, A., Prohl, R. und Turbanski, S. (2007): Bericht über den Arbeitskreis "Qualitätsentwicklung als pädagogische Dimension des (Nachwuchs-)Leistungssports". In Scheid, V. (Hrsg.), *Sport und Bewegung vermitteln - Jahrestagung der dvs-Sektion Sportpädagogik vom 15. - 17. Juni 2006 in Kassel* (S. 209-223): Czwalina.
- Brettschneider, W.-D. und Gerlach, E. (2008): Talent Development: Developing Children's Talent and/or Development of Talented Children - Pedagogical Aspects of Motor Giftedness. In Fisher, R. und Bailey, R. (Hrsg.), *Talent Identification and Development - The Search for Sporting Excellence* (9, S. 141-164): International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE).
- Brettschneider, W.-D. und Heim, R. (2001): Heranwachsende im Hochleistungssport - Eine (Zwischen-)Bilanz empirischer Befunde. *Leistungssport*, 01(4), S. 34-38.
- Breuer, C. und Erdtel, M. (2005): Qualitätsmanagement in Sportorganisationen. In Breuer, C. und Thiel, A. (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 164-179). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C., Haase, A., Horch, H.-D., Hovemann, G., Rittner, V. und Schubert, M. (2006): Themenbericht Leistungssportliche Talentförderung, *Sportentwicklungsbericht 2005/2006*, Besucht am 5. Mai 2009, auf http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Sportentwicklung/Sportentwicklungsbericht_Talentfoerderung.pdf.
- Brosius, F. (2008): *SPSS 16 - das mitp-Standardwerk*. Heidelberg: mitp.
- Brown, W. A. und Iverson, J. O. (2004): Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), S. 377-400.
- Buber, R. und Holzmüller, H. (Hrsg.). (2007): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler.
- Büch, M.-P. (2005): Entwicklung von Potentialen für Sporteliten - Überlegungen zu einer Theorie des Talents. In Emrich, E., Güllich, A. und Büch, M.-P. (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport* (113, S. 349 - 369). Schorndorf: Hofmann.
- Bühl, A. und Zöfel, P. (2005): *SPSS 12 - Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows* (9. überarbeitete und erweiterte Aufl.). München: Pearson Studium.
- Bulgakova, N. (1978): *Selection and Preparation of Young Swimmers (russ.)*. Moskau.
- Bundesamt für Sport (2000): Konzept des Bundesrates für eine Sportpolitik in der Schweiz, Besucht am 2.3.2011, auf http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/DasObservatorium/Konzept_d.pdf.
- Bundesamt für Sport (2007a): Konzept des Bundesrates für eine Sportpolitik in der Schweiz - Bericht zu den Umsetzungsmassnahmen 2003 bis 2006, Besucht am 23.11.2009, auf http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/themen/sport_und_politik/spoko.parsys.0004.downloadList.00041.DownloadFile.tmp/spokoberichtumsetzung20032006.pdf.
- Bundesamt für Sport (2007b): Leistungsauftrag des Bundesamtes für Sport 2008 - 2011, Besucht am 2.3.2011, auf http://www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2-1la_baspo_08_d.pdf.

- Bundesamt für Sport (2007c): *Wettkampferfolge als Talentkriterium*. Studie präsentiert an der 5. Nationale Konferenz Nachwuchsförderung Schweiz in Magglingen im 11. Dezember 2007.
- Bundesamt für Sport (o.A.): Spitzensportförderung in der Armee, Besucht am 3.1.2011, auf http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/themen/foerderung/spitzensport/spitzensportfoerderung_armee.parsysrelated1.60963.downloadList.82036.DownloadFile.tmp/spitzensportarmeed.pdf.
- Bundesvorstand Leistungssport. (1999): Verbundssysteme im Nachwuchsleistungssport - Beschreibung, Bewertung, Förderung. *Leistungssport*, 99(3), S. 29-35.
- Bürgi, A., Steiner, D., Spadin, D. und Hunziker, M. (2010): Internationale Karriereentwicklung Top-Ten-klassierter Triathleten der Junioren-Weltmeisterschaften 2002 bis 2006. *Leistungssport*, 40(6).
- Burns, T. und Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. Frome and London: Travistock.
- CAF (2009): Algeria 2009: Niger U-17 team disqualified for age cheating, Besucht am 2.3.2011, auf http://www.cafonline.com/competition/can-u-17_2009/news/2512-algeria-2009-niger-u-17-team-disqualified-for-age-cheating.html.
- Carl, K. (1988): *Talentsuche, Talentauswahl und Talentförderung*. Schorndorf: Hofmann.
- Carl, K. (1993): Rahmenbedingungen und wichtigste Kennzeichen von Talentsuche und Talentförderung in einer pluralistischen Gesellschaftsordnung. In Senf, G. (Hrsg.), *Talenterkennung und -förderung im Sport: Bericht zur Konferenz Talenterkennung und -förderung im Kinder und Jugendsport* (S. 25-39): Academica
- Carl, K. (2003): Talentsuche. In Röthig, P., Prohl, R., Carl, K., Kayser, D., Krüger, M. und Scheid, V. (Hrsg.), *Sportwissenschaftliches Lexikon* (S. 580). Schorndorf: Hofmann.
- Carl, K., Hohmann, A. und Wick, D. (2002): Talent im Sport - Versuch einer Bilanz. In Hohmann, A., Wick, D. und Carl, K. (Hrsg.), *Talent im Sport* (S. XI-XVI): Hofmann.
- Chelladurai, P. (1987): Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, S. 37-47.
- Chelladurai, P. (2009): *Managing Organizations for sport and physical activity* (3. Aufl.). Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Chelladurai, P. und Haggerty, T. (1991): Measures of Organizational Effectiveness of Canadian National Sport Organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16(2), S. 126-133.
- Child, J. (1973): Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), S. 168 -185.
- Child, J. (1984): *Organization - A Guide to Problems and Practice* (2nd Aufl.). London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Christophersen, T. und Grape, C. (2007): Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle. In Albers, S., Klapper, D., Konrad, U., Walter, A. und Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 103-117). Wiesbaden: Gabler.

- Connolly, T., Conlon, E. J. und Deutsch, S. J. (1980): Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5(2), S. 211-217.
- Courtney, R., Marnoch, G. und Williamson, A. (2009): Strategic Planning and Performance: An Exploratory Study of Housing Associations in Northern Ireland. *Financial Accountability & Management*, 25(1), S. 55 - 78.
- Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K. und Whalen, S. (1993): *Talented Teenagers: The roots of success and failure*: Cambridge University Press.
- Cunningham, G. und Sagas, M. (2004): People make the Difference: The Influence of the Coaching Staff's Human Capital and Diversity on Team Performance. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), S. 3-21.
- Cureton, E. und D'Agostino, R. (1983): *Factor Analysis: An Applied Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Dalton, S. E. (1992): Overuse injuries in adolescent athletes. *Sport Medicine*, 13(1), S. 58-70.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M. und De Knop, P. (2008): *The Global Sporting Arms Race - An International Comparative Study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*. Aachen: Meyer & Meyer Sport.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M. und Shibli, S. (2006): A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), S. 185 - 215.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., Shibli, S. und Bingham, J. (2009): Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12(3), S. 113-136.
- Delorme Jr., C., Kamerschen, D., Klein, P. und Ford Voeks, L. (2002): Structure, conduct and performance: a simultaneous equations approach. *Applied Economics*, 34(17), S. 2135-2141.
- Dess, G. G. und Robinson, R. B. J. (1984): Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, 5(3), S. 286 - 274.
- Deutscher Sportbund (2006): Nachwuchsleistungssport-Konzept 2012 - Leitlinien zur Weiterentwicklung des Nachwuchsleistungssports, Besucht am 23.09.2008, auf <http://www.dosb.de/de/leistungssport/konzepte>.
- Diamantopoulos, A. und Riefler, P. (2008): Formative Indikatoren: Einige Anmerkungen zu ihrer Art, Validität und Multikollinearität. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(11), S. 1183-1196.
- Diamantopoulos, A. und Winklhofer, H. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), S. 269-277.
- Dietrich, M., Nicolaus, J., Ostrowski, C. und Rost, K. (1999): *Handbuch Kinder- und Jugendtraining*. Schorndorf: Hofmann.
- Digel, H. (2001): Talentsuche und Talentförderung im internationalen Vergleich. *Leistungssport*, 31(3), S. 72-78.

- Digel, H. (2002): Zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt in Sportverbänden - eine verbandssoziologische Skizze. In Friederici, M., Horch, H.-D. und Schubert, M. (Hrsg.), *Sport, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 153-160). Schorndorf: Hofmann.
- Digel, H., Fahrner, M. und Sloboda, H. (2005): Talentsuche und Talentförderung als Ressource des Hochleistungssports - Ein internationaler Vergleich. In Emrich, E., Güllich, A. und Büch, M.-P. (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*: Hofmann.
- Digel, H., Fahrner, M. und Utz, A. (2005): *Hochleistungssport in den USA*. Weilheim/Teck: Bräuer.
- DiMaggio, P. J. und Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, S. 147-160.
- Donabedian, A. (1966): Evaluating the Quality of Medical Care. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 44(3), S. 166-206.
- Duffy, P., Lyons, D., Moran, A., Warrington, G. und MacManus, C. (2001): Factors promoting and inhibiting the success of high performance players and athletes in Ireland, Besucht am 6.10.2009, auf <http://www.coachingireland.com/files/Success%20Factors%20STUDY.doc>.
- Durand-Bush, N. und Salmela, J. H. (2001): The Development of Talent in Sport. In Singer, R., Hausenblas, H. und Janelle, C. (Hrsg.), *Handbook of Sport Psychology* (2nd, S. 269 - 289). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Eberl, M. (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells. *Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung der Ludwig-Maximilians-Universität München*(19).
- Eckstein, P. (2006): *Angewandte Statistik mit SPSS* (5. aktualisierte Auflage Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Emrich, E. (1996): *Zur Soziologie der Olympiastützpunkte*. Niederhausen: Schors-Verlag.
- Emrich, E. (2006): Zur Effektivität bundesdeutscher Nachwuchsleistungssportförderung. In Thöni, E., Büch, M.-P. und Kornexl, E. (Hrsg.), *Effektivität und Effizienz öffentlicher Sportförderung* (8, S. 155-170). Schorndorf: Hofmann.
- Emrich, E., Fröhlich, M., Güllich, A. und Klein, M. (2004): Vielseitigkeit, verletzungsbedingte Diskontinuitäten, Betreuung und sportlicher Erfolg im Nachwuchsleistungs- und Spitzensport. *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 55(9), S. 237-242.
- Emrich, E., Fröhlich, M. und Pitsch, W. (2006): Medizinische Betreuungsleistungen an den Olympiastützpunkten aus Athletenperspektive. *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 57(1), S. 19-26.
- Emrich, E. und Güllich, A. (2005a): *Zur "Produktion" sportlichen Erfolges*: Sportverlag Strauss.
- Emrich, E. und Güllich, A. (2005b): Zur Evaluation des deutschen Fördersystems im Nachwuchsleistungssport. *Leistungssport*, 05(1), S. 79-86.

- Emrich, E., Güllich, A. und Pitsch, W. (2005): Zur Evaluation des Systems der Nachwuchsförderung im deutschen Leistungssport. In Emrich, E., Güllich, A. und Büch, M.-P. (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*: Hofmann.
- Emrich, E., Pitsch, W., Güllich, A., Klein, M., Fröhlich, M., Flatau, J., Sandig, D. und Anthes, E. (2007): *Spitzensportförderung in Deutschland - Bestandesaufnahme und Perspektiven*. Studie präsentiert an der Beitrag zum Symposium Spitzensport und Staat in Köln im 25.05.2007.
- Ericsson, K., Krampe, R. und Tesch-Römer, C. (1993): The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, 100(3), S. 363-406.
- Ernst, O. und Gohlitz, D. (2009): Anstrengungen im Nachwuchsbereich zum Erreichen von Anschlussleistungen an die europäische und Weltspitze in den leichtathletischen Ausdauerdisziplinen. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 16(1), S. 58-68.
- ETH life (o.A.): Mit der ETH zum Olympia-Gold, Besucht am 2.3.2011, auf http://www.ethlife.ethz.ch/archive_articles/100222_Ammann_Sensor_ch/index.
- Fessler, N. (1999): *Talentsuche und Talentförderung im Sport - Analyse des Systems der Talentfördergruppen in Baden-Württemberg*: Hofmann.
- Fessler, N. (2005): Brauchen wir intelligente(re) Fördersysteme im Nachwuchsleistungssport? - Ein Beitrag zur Talententwicklung aus pädagogischer Sicht. In Emrich, E., Güllich, A. und Büch, M.-P. (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*. Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, N. (o.A.): Förderung des leistungssportlichen Nachwuchses - Entwicklungen, Evaluation und Verzahnung.
- Fessler, N., Frommknecht, R., Kaiser, R., Renna, M., Schorer, J. und Binder, M. (2002): *Förderung des leistungssportlichen Nachwuchses: Ergebnisse der Athletenbefragung in der D-Kader-Studie Baden-Württemberg 1999/2000*. Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, N. und Knoll, M. (1997): Talentfördergruppen - Zum Stellenwert in der leistungssportlichen Nachwuchsförderung. *Leistungssport*, 97(3), S. 16-21.
- Fessler, N. und Rieder, H. (1997): *Kooperation von Schule und Sportverein in Deutschland*: Hofmann.
- Fessler, N. und Zirolì, S. (1997): *Zusammenarbeit von Schule und Verein im Sport - Programme, Projekte und Perspektiven*. Schorndorf: Hofmann.
- Forbes, D. (1998): Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness From 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), S. 183-202.
- Franke, E. (2008): Der Trainer im Spannungsfeld von leistungssportlicher Praxis und Wissenschaft. *Leistungssport*, 08(2), S. 10-14.
- Fraser-Thomas, J. und Côté, J. (2006): Youth Sports: Implementing Findings and Moving Forward with Research. *Athletic Insight*, 3(8).
- Frey, B. und Osterloh, M. (2002): *Managing Organization: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Frisby, W. (1986): The Organizational Structure and Effectiveness of Voluntary Organizations: The Case of Canadian National Sport Governing Bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, 4(3), S. 61-74.
- Fritz, W. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung - ein Misserfolg? *Die Betriebswirtschaft*, 64(5), S. 623-625.
- Froehlich, K. (1999): Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), S. 246-268.
- Fromm, S. (2005): Binäre logistische Regressionsanalyse, *Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung*, Besucht am 10.1.2011, auf http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/empirische_sozialforschung/pdf/bambergerbeitraege/Log-Reg-BBES.pdf.
- Gabler, H. (1990): Trainings- und Wettkampfaufbau im Tennis - vom Kind bis zum "Profi". In Gabler, H. und Mergner, H.-J. (Hrsg.), *Modelle der Talentförderung im Tennis*. Ahrensburg: Czwalina.
- Gabler, H. und Ruoff, B. A. (1979): Zum Problem der Talentbestimmung im Sport. *Sportwissenschaft*, 2(9), S. 164-180.
- Gerrard, B. (2003): What does the Resource-Based View "Bring to the Table" in Sport Management Research? *European Sport Management Quarterly*, 3(3), S. 139-144.
- Gilli, G. (2010): Ein Olympia-Stützpunkt für die Schweiz, Besucht am 2.3.2010, auf <http://www.swissolympic.ch/olympiablog/post/Ein-Olympia-Stuetzpunkt-fur-die-Schweiz.aspx>.
- Glejser, H. (1969): A New Test for Heteroskedasticity. *Journal of the American Statistical Association*, 64(325), S. 316-323.
- Gmür, M. (2009): Werden Frauen und Männer in NPO gleich bezahlt? *Verbands-Management*, 35(1), S. 50-59.
- Gmür, M. und Lichtsteiner, H. (2010): *Stichwort: NPO-Management*. Bern: Haupt.
- Graf, A. (2007): *Erfolg von Wirtschaftsverbänden - Am Beispiel der Schweiz*: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring, S. 114-135.
- Gruener, H. (2010): Tutorials zur Einführung in SPSS und Statistik, Besucht am 18. September 2010, auf <http://gruener.userpage.fu-berlin.de/spss-tutorials.htm#regress4>.
- Grünig, R. und Kühn, R. (2009): *Methodik der strategischen Planung - Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte* (5. Auflage Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Güllich, A., Anthes, E. und Emrich, E. (2005): Talentförderung im Sportverein - Teil 2: Interventionen zur Talentsuche und Talentförderung. *Leistungssport*, 05(6), S. 48-55.

- Güllich, A., Papathanassiou, V., Pitsch, W. und Emrich, E. (2001): Kaderkarrieren im Nachwuchs- und Spitzensport - Altersstruktur und Kontinuität. *Leistungssport*, 01(4), S. 63-71.
- Güllich, A., Pitsch, W., Papathanassiou, V. und Emrich, E. (2000): Zur Rolle von Trainingsempfehlungen im Nachwuchsleistungssport - 1. Teil: Das synthetische a priori im Leistungssport. *Leistungssport*, 2000(5), S. 45-52.
- Häfelin, U. und Haller, W. (2008): *Schweizerisches Bundesstaatsrecht* (7 Aufl.). Zürich: Schulthess.
- Hall, R., Haas, J. E. und Johnson, N. J. (1967): Organizational size, complexity, and formalization. *American Sociological Review*, 32(6), S. 903 - 912.
- Hansen, G. und Wernerfelt, B. (1989): Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), S. 399-411.
- Hatten, M. L. (1982): Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), S. 89-104.
- Hedstrom, R. und Gould, D. (2004): Research in Youth Sports: Critical Issues Status - White Paper Summaries of the Existing Literature, Besucht am 20.4.2009, auf <http://www.educ.msu.edu/ysi/articles/CTSAWhitePapers.pdf>.
- Heinemann, K. (Hrsg.). (1984): *Texte zur Ökonomie des Sports*: Hofmann.
- Heinemann, K. und Schubert, M. (1994): *Der Sportverein: Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinzmann, F. (2007): *Nachwuchsförderung im Sport - Ein Beitrag zur Analyse und Entwicklung der Nachwuchsförderung in der Schweiz aus systemtheoretischer Sicht*: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C. und Bächtold, S. (2010a): Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In Helmig, B., Lichtsteiner, H. und Gmür, M. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor der Schweiz* (S. 173-206). Bern, Stuttgart, Wien: Gabler.
- Helmig, B., Hinz, V., Michalski, S. und Von Trotha, K. (2010b): Zu den Auswirkungen von Arbeitszeitmodellen im ärztlichen Dienst von Krankenhäusern. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80(3), S. 263-284.
- Helmig, B., Jegers, M. und Lapsley, I. (2004): Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *Voluntas*, 15(2), S. 101-116.
- Henschen, K. P. (1998): Athletic staleness and burnout: Diagnosis, prevention, and treatment. In Williams, J. M. (Hrsg.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*. Mountain View, CA: Mayfield.
- Herman, R. und Renz, D. (1997): Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), S. 185-206.
- Hildebrandt, L. (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 6(1), S. 41-51.

- Hill, R. (2004): Talent Identification, Selection, and Development Perspectives from the United States of America. In Ziemainz, H., Rütten, A. und Röger, U. (Hrsg.), *Talent Identification, Selection, Development - Problems and Perspectives* (S. 37 - 50): Afra Verlag.
- Hill, W., Fehlbaum, R. und Ulrich, P. (1994): *Organisationslehre, Band 1* (5., überarbeitete Auflage Aufl.). Bern: Haupt.
- Himme, A. (2007): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. und Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 375-390). Wiesbaden: Gabler.
- Hinkin, T. R. (1995): A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), S. 967-988.
- Hinterhuber, H. H. und Friedrich, S. A. (1999): Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmungswertes. In Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung* (8., aktualisierte, S. 990-1018). Heidelberg: Physica.
- Höflacher, S. (1999): Wird ehrenamtliche Tätigkeit im Nonprofit-Sektor durch zunehmende Professionalisierung verdrängt? In Witt, D., Bluemle, E.-B., Schauer, R. und Anheier, H. (Hrsg.), *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen* (S. 51-63). Wiesbaden: Gabler.
- Hohmann, A. (2004a): Scientific Aspects of Talent Development. In Ziemainz, H., Rütten, A. und Roeger, U. (Hrsg.), *Talent Identification, Selection, Development - Problems & Perspectives* (S. 5 - 28): Afra Verlag.
- Hohmann, A. (2004b): TID in Germany - State of the Art. Problems and Perspectives. In Ziemainz, H., Rütten, A. und Röger, U. (Hrsg.), *Talentidentification, -selection, and -development - problems and perspectives*. Butzbach.
- Hohmann, A. (2005): Konzeptionelle Aspekte der Talententwicklung. In Emrich, E., Güllich, A. und Büch, M.-P. (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*: Hofmann.
- Hohmann, A. (2009): Zur Entwicklung sportlicher Talente an sportbetonten Schulen. In Bundesinstitut für Sportwissenschaften (Hrsg.), *Talentdiagnostik und Talentprognose im Nachwuchsleistungssport, BISp-Symposium*. Bonn: Strauss13 - 27.
- Hohmann, A. und Carl, K. (2002): Zum Stand der sportwissenschaftlichen Talentforschung. In Hohmann, A., Wick, D. und Carl, K. (Hrsg.), *Talent im Sport*: Hofmann.
- Holt, N. und Dunn, J. (2004): Toward a Grounded Theory of the Psychosocial Competencies and Environmental Conditions Associated with Soccer Success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 16(3), S. 199 - 219.
- Homburg, C. und Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), S. 5-24.
- Homburg, C. und Krohmer, H. (2004): Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. *Die Betriebswirtschaft*, 64(5), S. 626-631.

- Homburg, C. und Krohmer, H. (2008): Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung. In Herrmann, A., Homburg, C. und Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 21 - 52). Wiesbaden: Gabler.
- Horch, H.-D. (1992): *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Huber, J.-A. (2005): *Co-Branding als Strategieoption der Markenpolitik*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Issurin, V. und Lustig, G. (2008): Zur Identifikation talentierter Sportler: allgemeine Ansätze und praktische Einsichten. *Leistungssport*, 08(4), S. 4-7.
- Jarvis, J., MacKenzie, S. und Podsakoff, P. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), S. 199-218.
- Jenner, T. (1999): *Determinanten des Unternehmenserfolges - Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jensen, M. und Meckling, W. (1976): Theory of the firm. Managerial Behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, S. 305 - 360.
- Joch, W. (1992): *Das sportliche Talent: Talenterkennung - Talentförderung - Talentperspektiven*. Aachen: Meyer und Meyer.
- Joch, W. (1999): Entwicklung als zentraler Begriff der Talentförderung. *Leistungssport*, 99(6), S. 5-8.
- Joch, W. (2001): *Das sportliche Talent: Talenterkennung - Talentförderung - Talentperspektiven* (4. Auflage). Aachen: Meyer und Meyer.
- Johnson, D. K. und Ali, A. (2002): A Tale of Two Seasons: Participation and Medal Counts at the Summer and Winter Olympic Games, Besucht am 9.3.2010, auf http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/23233/1/wellwp_0202.pdf.
- Jugend und Sport (2011): www.jugendundsport.ch, Besucht am 2.3.2011
- Kalinowski, A. (1985): The Development of Olympic Swimmers. In Bloom, B. (Hrsg.), *Developing Talent in Young People* (S. 139-210). New York: Ballantine Books.
- Kempf, H. und Belz, C. (2009): Performance-Messung jenseits von Markt und Medaille - Modell zur Evaluation der gesellschaftlichen Bedeutung einer Sportart. In Horch, H.-D., Breuer, C., Hovemann, G., Kaiser, S. und Walzel, S. (Hrsg.), *Sport, Medien und Kommunikation. Aktuelle ökonomische und managementbezogene Aspekte*. Köln.
- Kepper, G. (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung. In Herrmann, A., Homburg, C. und Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung* (3. vollständig überarbeitet und erweiterte Ausgabe, S. 175 - 212). Wiesbaden: Gabler.
- Kieser, A. (1981): Klassische Organisationslehre, empirische Organisationsforschung und Organisationspraxis. In Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheoretische Ansätze* (S. 201-214). München: Vahlen.
- Kieser, A. (2006): Der Situative Ansatz. In Kieser, A. und Ebers, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 215-245). Stuttgart: W. Kohlhammer.

- Kieser, A. und Ebers, M. (2006): *Organisationstheorien* (6. Auflage Aufl.). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Kieser, A. und Kubicek, H. (1983): *Organisation* (2., neubearbeitete und erweiterte Aufl.). Berlin, New York: de Gruyter.
- Kieser, A. und Walgenbach, P. (2003): *Organisation* (4 Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kikulis, L. M., Slack, T. und Hinings, B. (1989): A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 3(2), S. 129-150.
- Kirsch, W. (1984): Bezugsrahmen, Modelle und empirische explorative Forschung. In Kirsch, W. (Hrsg.), *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wirtschaft?* (S. 751-772). München.
- Klimecki, R. und Gmür, M. (2005): *Personalmanagement* (3. überarbeitete Auflage Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Knoll, M. (2001): Nachwuchsförderung unterhalb des Landeskaders - Ein Beitrag aus Sicht von Trainern und Athleten in Hessen. *Leistungssport*, 01(4), S. 23-27.
- Koski, P. (1995): Organizational effectiveness of Finnish sporting clubs. *Journal of Sport Management*, 9(1), S. 85-95.
- Kuhl, J. (1983): *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Kupper, K. (1993): Theorie und Methodologie der Talenterkennung im Sport. In Senf, G. (Hrsg.), *Talenterkennung und -förderung im Sport* (S. 2-24): Academica Verlag.
- Kuss, A. (2007): *Marktforschung* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Lakes, B. (1999): *Strategische Verbandsführung*: Gabler.
- Lamprecht, M., Murer, K. und Stamm, H. (2005): *Probleme, Strategien und Perspektiven der Schweizer Sportvereine*. Zürich.
- Lamprecht, M. und Stamm, H. (2002): *Sport zwischen Kultur, Kult und Kommerz*. Zürich: Seismo.
- Lamprecht, M. und Stamm, H. (2005): Nachwuchsförderung in der Schweiz - Stand, Probleme und Perspektiven. Zürich.
- Laurin, R., Michel, N. und Lacassagne, M.-F. (2008): Effects of a Personal Goal Management Program on School and Football Self-Determination Motivation and Satisfaction of Newcomers within a Football Training Centre. *European Sport Management Quarterly*, 8(1), S. 83-99.
- Lawrence, P. R. und Lorsch, J. W. (1967): *Organization and Environment*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Lemieux, T. (2006): The "Mincer Equitation" Thirty Years After Schooling, Experience and Earnings. In Grossbard-Shechtman, S. (Hrsg.), *Jacob Mincer: A Pioneer of Modern Labor Economics* (S. 127-145). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

- Letzelter, H. (1981): Der Beitrag der Trainingswissenschaft zur "Theorie des sportlichen Talents" (Problematik-Strategie-Lösungen). In Augustin, D. und Müller, N. (Hrsg.), *Leichtathletiktraining im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis* (S. 38 - 52). Niedernhausen: Schorns.
- LimeSurvey (2011): www.limesurvey.org, Besucht am 2.3.2011
- Mansi, T. (2003): *Nachwuchstraining im Handball - ein internationaler Vergleich erfolgreicher Konzeptionen und Förderstrukturen*: Verlag Dr. Kovac.
- March, J. und Sutton, R. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6), S. 698-706.
- Martin, D. und Rost, K. (1997): Ansätze zur Weiterentwicklung des Nachwuchstrainingssystems im deutschen Spitzensport. *Leistungssport*, 97(1), S. 32-33.
- Martindale, R., Collins, D. und Abraham, A. (2007): Effective Talent Development: The Elite Coach Perspective in UK Sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19, S. 187 - 206.
- Martindale, R., Collins, D. und Daubney, J. (2005): Talent Development: A Guide for Practice and Research within Sport. *Quest*, 57(4), S. 353-375.
- Mason, E. (1959): *Economic Concentration and the Monopoly Problem*. Cambridge: Harvard University Press.
- McAllister, D. (1995): Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), S. 24-59.
- Meyer, J. W. und Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations. *American Journal of Sociology*, 83(2), S. 340-363.
- Miller, C. und Cardinal, L. (1994): Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), S. 1649-1665.
- Miller, D. und Friesen, P. (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs/N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979a): An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), S. 582-589.
- Mintzberg, H. (1979b): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs/N.J.: Prentice-Hall.
- Mroz, R. (2006): *Förderung, Erfolg und Karrieren im Spitzenradsport. Eine Ranglistenanalyse von 1980 bis 2004*. . Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau.
- Müller, D. (2007): Moderatoren und Mediatoren in Regressionen. In Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. und Wolf, J. (Hrsg.), *Methoden der empirischen Forschung* (2. überarbeitete und erweiterte, S. 245-260). Wiesbaden: Gabler.
- Nagel, S. (2006): *Sportvereine im Wandel - Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.

- Nagel, S. und Conzelmann, A. (2002): Zum Einfluss der Leistungssportkarriere auf die Schullaufbahn. In Hohmann, A., Wick, D. und Carl, K. (Hrsg.), *Talent im Sport*: Hofmann.
- Nagel, S., Conzelmann, A. und Gabler, H. (2004): *Sportvereine - Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Die WLSB-Vereinsstudie*. Tübingen: Attempto.
- Nagel, S. und Schlesinger, T. (2008): Personalmanagement im Sport. In Nufer, G. und Bühler, A. (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport - Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie*: Erich Schmidt Verlag.
- Nathani, C., Berwert, A., de Bary, A., Rütter, H., Rütter-Fischbacher, U. und Wegmann, A. (2008): *Wirtschaftliche Bedeutung der Sportvereine und -verbände in der Schweiz, Kurzfassung*. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- Nicolai, A. (2004): Der "trade-off" zwischen "rigour" und "relevance" und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 74(2), S. 99-118.
- Nicolai, A. und Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Die Betriebswirtschaft*, 62(6), S. 579-596.
- Nicolai, A. und Kieser, A. (2004): Von Konsensgenerierungsmaschinen, Nebelkerzen und "the Operation called 'Verstehen'". *Die Betriebswirtschaft*, 64(5), S. 631-635.
- Nienhüser, W. (2008): Resource Dependence Theory - How Well Does It Explain Behaviour of Organizations. *Management Revue*, 19(1+2), S. 9-32.
- Nordmann, L. (2009): Statuserhebung der Talentdiagnostik und Talentprognose in Spitzen- und Landesfachverbänden. In Bundesinstitut für Sportwissenschaften (Hrsg.), *Talentdiagnostik und Talentprognose im Nachwuchsleistungssport, BISp-Symposium* (S. 28 - 41). Bonn: Strauss.
- Nunnally, J. und Bernstein, I. (1994): *Psychometric Theory* (3. Aufl.). New York.
- Nunnally, J. und Bernstein, I. (1994): *Psychometric Theory* (3. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), S. 145-179.
- Ossadnik, W. (2000): Markt- versus ressourcenorientiertes Management - alternative oder einander ergänzende Konzeption einer strategischen Unternehmensführung? *Die Unternehmung*, 54(4), S. 273-287.
- Papadimitrou, D. und Taylor, P. (2000): Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach. *Sport Management Review*, 3, S. 23-46.
- Parker, A. (2000): Training for 'glory', schooling for 'failure': English professional football, traineeship and educational provision. *Journal of Education and Work*, 13(1), S. 61-74.
- Perreten, C. (2008): *Nachwuchskonzept Skicross*. Diplomarbeit Swiss Sport Management Center Fribourg, Magglingen, Ittigen, Lausanne.
- Peter, J. (1979): Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), S. 6-17.

- Peterson, R. A. (1994): A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(3), S. 381-335.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pitsch, W. und Emrich, E. (2008): Sozioökonomische Bedingungen kollektiven sportlichen Erfolgs. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, S. 29-30.
- Pitsch, W., Papathanassiou, V., Güllich, A. und Emrich, E. (2001): Zur Rolle von Trainingsempfehlungen im Nachwuchsleistungssport - Zweiter Teil: Die Quadratur des Kreises im Leistungssport. *Leistungssport*, 01(3), S. 9-14.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. und Lee, J.-Y. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychologie*, 88(5), S. 879-903.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. und Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(May-June), S. 79-91.
- Price, J. L. (1971): The Study of Organizational Effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13(1), S. 3-15.
- Pugh, D. S., Hickson, C. R., Hinings, B. und Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), S. 65 - 105.
- Pugh, D. S., Hickson, C. R., Hinings, C. R. und Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), S. 91-114.
- Purtschert, R., Schwarz, P., Helmig, B., Schauer, R. und Haid, A. (2005): *Das NPO Glossar*. Bern: Haupt.
- Radtke, S. und Coalter, F. (2007): *Sport Schools - Ein internationaler Vergleich unter Einbeziehung von zehn Ländern*: Sportverlag Strauss.
- Radtke, T. (2002): *Talentsuche - Talentförderung - Evaluation des hessischen Landesprogrammes mit Hilfe eines trainingswissenschaftlichen Experiments*: Verlag Dr. Kovac.
- Remund, M. (2006): *Sportförderung in der Schweiz*. Studie präsentiert an der 1. Parlamentariertagung Sport in Magglingen.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. und Johnson, G. (2009): Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), S. 718-804.
- Richardson, D., Gilbourne, D. und Littlewood, M. (2004): Developing Support Mechanisms for Elite Young Players in a Professional Soccer Academy: Creative Reflections in Action Research. *European Sport Management Quarterly*, 4(4), S. 195-214.
- Riedl, L. und Cachay, K. (2002): *Bosman-Urteil und Nachwuchsförderung - Auswirkungen der Veränderungen von Ausländerklauseln und Transferregelungen auf die Sportspiele*: Hofmann.

- Rosenblatt, B. v. und Blanke, K. (2001): Ehrenamt und Freiwilligenarbeit im Sport. In Picot, S. (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligensurvey 1999* (2., korrigierte Auflage): Verlag W. Kohlhammer.
- Rütten, A., Ziemainz, H. und Röger, U. (2005): *Qualitätsgesichertes System der Talentsuche, -auswahl und -förderung*: Sport & Buch Strauss.
- Sack, H.-G. (1980): *Die Fluktuation Jugendlicher in Sportvereinen. Teil 1 und 2*. Frankfurt/Main
- Scalan, T. K. und Lewthwaite, R. (1986): Social psychological aspects of competition for male youth sport participants: IV. Predictions of enjoyment. *Journal of Sport Psychology*, 8(1), S. 25-35.
- Schanz, G. (1997): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In Bea, F. X., Dichtl, E. und Schweitzer, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundlagen* (7., neubearbeitet und erweiterte Aufl., S. 57-139). Stuttgart, Neew York: Lucius & Lucius.
- Scheid, V., Eppinger, M. und Adolph, H. (2007): *Talente fördern mit System - Analyse des Landesprogramms "Talentsuche - Talentförderung" in Hessen*: Hofmann.
- Schellhaass, H. M. (2002): Können Nationalmannschaften im ökonomisierten Sport überleben? In Friederici, M., Horch, H.-D. und Schubert, M. (Hrsg.), *Sport, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 203-214). Schorndorf: Hofmann.
- Schendera, C. (2008): *Regressionsanalyse mit SPSS*. München: Oldenbourg.
- Scholz, C. (1987): *Strategisches Management - Ein integrativer Ansatz*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Scholz, C. (2000): *Strategische Organisation - Multiperspektivität und Virtualität* (2. überarbeitete Aufl. Aufl.). Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Schreyögg, G. (1997): Theorien organisatorischer Ressourcen. In Ortmann, G., Sydow, J. und Türk, K. (Hrsg.), *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 481-486). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schreyögg, G. (2008): *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schulz, J. (2005): Paid Staff in Voluntary Sporting Organisations. Do they help or hinder? In Nichols, G. und Collins, M. (Hrsg.), *Volunteers in Sports Clubs* (S. 35-56). Eastbourne: Leisure Studies Association.
- Schumacher, P. (2007): *Effektivität von Ausgestaltungsformen des Product Placements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schütte, N. (2000): Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In Nährlich, S. und Zimmer, A. (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung*. (S. 129-146). Opladen: Leske + Budrich.
- Schütte, N. (2008): *Professionalisierungsdruck und -hindernisse des Managements in Sportvereinen und Sportverbänden*. Bonn: Free Pen Verlag.

- Schütte, N. und Horch, H.-D. (1999): Professionalisierungsdruck und -hindernisse im selbstverwalteten Sport. In Witt, D., Bluemle, E.-B., Schauer, R. und Anheier, H. (Hrsg.), *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen* (S. 65 - 78). Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, P. (2005): *Organisation in Nonprofit-Organisationen*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Schwarz, P. (2006): *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen*: Haupt
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C. und Schauer, R. (2005): *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (5. ergänzte und aktualisierte Auflage): Haupt.
- Schwarz, P. und von Schnurbein, G. (2005): Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede zwischen Corporate und Nonprofit Governance. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 28(4), S. 358-375.
- Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2011): www.edk.ch, Besuch am 2.3.2011
- Schweizerischer Fussballverband (2011): www.football.ch, Besuch am 2.3.2011
- Seidel, I. (2005): *Nachwuchsleistungssportler an Eliteschulen des Sports - Analyse ausgewählter Persönlichkeitsmerkmale*: Buch & Sport Strauss.
- Shilbury, D. und Moore, K. A. (2006): A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), S. 5-38.
- Siciliano, J. (1997): The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 7(4), S. 387-403.
- Simon, H. A. und Chase, W. G. (1973): Skill in chess. *American Scientist*(61), S. 394-403.
- Singer, E. (1992): *Abbrechen oder Fortsetzen - Prädiktoren für den frühzeitigen Karriereabbruch von Auswahlspielerinnen und -spielern im Jugend- und Juniorenalter im Hallenhandball*.
- Siris, P. (1974): Das Wachstumstempo der motorischen Eigenschaften - Ein Faktor der potenziellen Möglichkeiten von Sportlern. *Leistungssport*, 4(5), S. 339-342.
- Skiera, B. und Albers, S. (2008): Regressionsanalyse. In Herrmann, A., Homburg, C. und Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung* (3rd, S. 467-497). Wiesbaden: Gabler.
- Slack, T. und Parent, M. M. (2006): *Understanding Sport Organizations - The Application of Organization Theory* (2nd Aufl.): Human Kinetics.
- Sloane, K. (1985): Home Influences on Talent Development. In Bloom, B. (Hrsg.), *Developing Talent in Young People* (S. 439-476). New York: Ballantine Books.
- Smart, D. L. und Wolfe, R. A. (2000): Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View. *Journal of Sport Management*, 14, S. 133-153.

- Söhnchen, F. (2007): Common Method Variance und Single Source Bias. In Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. und Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 135 - 150). Wiesbaden: Gabler.
- Sport Toto Gesellschaft (2009): Jahresbericht 2008. Basel.
- Sporthilfe, S. (2011): www.sporthilfe.ch, Besucht am 2.3.2011
- Sportobs (2011): www.sportobs.ch, Besucht am 2.3.2011
- SQS und VMI (2003): Checkliste NPO-Label für Management-Excellence, Besucht am 6. Februar 2010, 2010, auf http://www.vmi.ch/upload/npo-label/CL_NPO_Label__08N.pdf.
- Staehle, W. H. (1999): *Management* (8., überarbeitete Aufl.). München: Vahlen.
- Stalder, U. M. und Kersten, B. (2002): Evaluation der Berufs- und Arbeitssituation von Spitzensport-Trainerinnen und Trainer der schweizerischen Sportverbände von Swiss Olympic. Ittigen, Magglingen, Bern, Freiburg.
- Stamm, H. und Lamprecht, M. (2000): *Der Schweizer Spitzensport im internationalen Vergleich*. Zürich: Gesellschaft zur Förderung der Sportwissenschaften an der ETH Zürich.
- Starbuck, W. H. (1993): Keeping a Butterfly and an Elephant in a House of Cards: The Elements of Exceptional Success. *Journal of Management Studies*, 30, S. 885-921.
- Staudacher, A., Hotter, B., Kasberger, G. und Nachbauer, W. (2006): Effektivität österreichischer Nachwuchsförderung im Skisport am Beispiel des Österreichischen Skiverbandes (ÖSV) und der Internatsschule für Schisportler Stams (Tirol). In Thöni, E., Büch, M.-P. und Kornexl, E. (Hrsg.), *Effektivität und Effizienz öffentlicher Sportförderung* (8, S. 171 - 181). Schorndorf: Hofmann.
- Stauss, B. (1999): Kundenzufriedenheit. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 21(1), S. 5-24.
- Steers, R. (1977): *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Pacific Palisades: Goodyear Pub.
- Stiftung Schweizer Sporthilfe (2009): Jahresbericht 2008. Zürich.
- Stöckli, S. (2007): *Die Rolle von Bund, Kantonen und Gemeinden in der Förderung des Nachwuchssports*. Masterarbeit, Universität Fribourg i.Ü. Fribourg.
- Stokburger-Sauer, N. und Eisend, M. (2009): Konstruktentwicklung. In Baumgarth, C., Eisend, M. und Evanschitzky, H. (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken - Eine anwendungsorientierte Einführung in die Marketing- und Managementforschung* (S. 331-359). Wiesbaden: Gabler.
- Stone, M., Bigelow, B. und Crittenden, W. (1999): Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations. *Administration & Society* 31(3), S. 378-423.
- Swiss Olympic (2005): Richtlinien zur Einstufung der Verbände und Sportarten, Besucht am 18. November 2010, auf http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/03_sport/verbaende/einstufung_der_sportarten/Richtlinien_Einstufung.pdf.

- Swiss Olympic (2008): Evaluation/Qualifikation eines Nachwuchskonzepts auf der Grundlage 12 Bausteine zum Erfolg, Besucht am 12.01.2010, 2010, auf http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/03_sport/verbaende/nachwuchskonzept/evaluation_nachwuchskonzept.xls.
- Swiss Olympic (2009a): Jahresbericht 2008. Ittigen b. Bern: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic (2009b): Mitgliederverbände, Besucht am 4.11.2009, auf <http://eviapp.swissolympic.ch/mvvoressources/pdf/Mitgliedverbaende.pdf>.
- Swiss Olympic (2009c): Rechnungslegungshandbuch für die Erstellung eines Abschlusses nach Swiss Sport GAAP, Besucht am 24.11.2010, auf http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/03_sport/verbaende/verbandsplanung/Rechnungslegungshandbuch_D.pdf.
- Swiss Olympic (2010a): Report Swiss Olympic Talents Cards 2005 - 2009. Ittigen b. Bern: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic (2010b): *Wie steht es um die Schweizer Nachwuchsförderung? Facts und Figures*. Studie präsentiert an der 8. Nationale Konferenz Nachwuchsförderung in Magglingen im 9.12.2010.
- Swiss Olympic (2011): www.swissolympic.ch, Besucht am 2.3.2011
- Swiss Olympic Talents (2003): Nachwuchsförderung der Schweizer Sportverbände, Besucht am 8. August 2008, auf http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/nachwuchs_spitzensport/verbaende/nachwuchskonzept/Studie_Nachwuchsförderung_2003_d.pdf
- Swiss Olympic Talents (Hrsg.). (2004): *Medaillen wachsen nicht auf Bäumen - ein Kurzportrait über Swiss Olympic Talents, die nationale Lenkungsstelle für Nachwuchssport*. Bern: Swiss Olympic Talents.
- Szymanski, B., Beckmann, J., Elbe, A. und Müller, D. (2004): Wie entwickelt sich die Volition bei Talenten einer Eliteschule des Sports? *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 11(3), S. 103-111.
- Talent Eye Basel (2011): www.talenteye.ch, Besucht am 2.3.2011
- Talent Eye Bern (2011): http://www.pom.be.ch/pom/de/index/sport/projekte-sportfoerderung/talent_eye.html, Besucht am 2.3.2011
- Teubert, H. (2008): *Koordination von Spitzensport und Schule*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Teubert, H. (2009): *Koordination von Spitzensport und Schule*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Teubert, H., Borggreffe, C., Cachay, K. und Thiel, A. (2006): *Spitzensport und Schule - Möglichkeiten und Grenzen struktureller Kopplung in der Nachwuchsförderung*. Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, A. und Mayer, J. (2009): Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), S. 81-98.

- Tzschoppe, P. und Sperling, W. (2002): Sportbetonte Schulen - optimal zur schulischen Ausbildung sportlicher Talente? - Ausgewählte Ergebnisse einer Elternbefragung am Sportgymnasium Leipzig. *Zeitschrift für Angewandte Trainingswissenschaft*, 9(2), S. 105-112.
- Ulmer, H.-V. (1988): Zur Problematik der Talentsuche im Sport aus leistungspsychologischer Sicht. In Marées, H. d. (Hrsg.), *Die Talentproblematik im Sport* (S. 104-115): Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft.
- Urban, D. und Mayerl, J. (2008): *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* (3. überarbeitet und erweiterte Auflage Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Venkatraman, N. und Grant, J. H. (1986): Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. *Academy of Management Review*, 11(1), S. 71-87.
- von Trotha, K. (2008): *Die Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Hospital Performance Outcomes*. Dissertation, Universität Freiburg i.Ü.
- Walgenbach, P. (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie - State of the Art und Entwicklungslinien. In Schreyögg, G. und Conrad, P. (Hrsg.), *Theorien des Managements*. Wiesbaden: Gabler.
- Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In Kieser, A. und Ebers, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6., erweiterte Auflage, S. 353-402). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Walter, S. (2008): *Gründungsintention von Akademikern*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, M. (1972, zuerst 1921): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen.
- Welge, M. K. und Al-Laham, A. (2001): *Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung* (3., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Welge, M. K. und Al-Laham, A. (2008): *Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung* (5., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), S. 171-180.
- Widmer Dreifuss, T. (2002): *Planung und Realisierung von Sportanlagen - Raumplanerische, baurechtliche und umweltrechtliche Aspekte beim Bau und der Sanierung von Sportanlagen*. Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.
- Wiersma, L. D. (2000): Risks and benefits of youth sport specialization: Perspectives and recommendations. *Pediatric Exercise Science*, 12(1), S. 13-22.
- Williams, A. M. und Reilly, T. (2000): Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18(9), S. 657-667.
- Wolf, M. (2011): *Management von Sportvereinen - Eine Bestandesaufnahme zur Professionalität des Managements von Schweizer Sportvereinen*. Unveröffentlichte MBA Masterthesis, Freiburg i. Ue.

- Wolfenden, L. und Holt, N. (2005): Talent Development in Elite Junior Tennis: Perceptions of Players, Parents, and Coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, S. 108 - 126.
- Won, D. (2004): *Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View*. Dissertation, Ohio State University.
- Wuketits, F. (1995): *Evolutionstheorien*. Darmstadt.
- Yuchtman, E. und Seashore, S. E. (1967): A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), S. 891-903.
- Zahner, L. und Babst, H. (1999): *12 Bausteine zum Erfolg - Grundlagen der Schweizer Nachwuchsförderung*. Bern: Swiss Olympic.
- Ziemainz, H. und Hill, R. (2004): Talent Identification, Talent Selection and Talent Development (TID) - The Example of the Australian TALENT SEARCH Program. In Ziemainz, H., Rütten, A. und Röger, U. (Hrsg.), *Talent Identification, Selection, Development - Problems & Perspectives* (S. 51 - 62): Afra Verlag.
- Zu Knyphausen-Aufsess, D. (1997): Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma. In Ortmann, G., Sydow, J. und Türk, K. (Hrsg.), *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 452-480). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Zu Knyphausen-Aufsess, D. (2000): Theoretische Perspektiven des strategischen Managements. In Welge, M. K., Al-Laham, A. und Kajüter, P. (Hrsg.), *Praxis des strategischen Managements* (S. 39-65). Wiesbaden: Gabler.
- Zucker, L. G. (1977): The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), S. 726-743.
- Zucker, L. G. (1987): Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, S. 443-464.

Anhang 1: Fragebogen

Der folgende Fragebogen entspricht graphisch nicht exakt dem Online-Fragebogen, enthält jedoch denselben Wortlaut und dieselbe Reihenfolge der Fragen. Beim Online-Fragebogen bestand bei jedem Frageblock zusätzlich die Möglichkeit, selber Kommentare zu verfassen. Diese Felder wurden aus Platzgründen nicht in den nachfolgend abgedruckten Fragebogen mit aufgenommen.



Befragung

Nachwuchsförderung in Schweizer Sportverbänden

In der vorliegenden Untersuchung sollen die Nachwuchsfördersysteme der einzelnen Verbände erhoben und miteinander verglichen werden. Ziel der Studie ist, die organisationalen und strukturellen Erfolgsfaktoren der NWF zu eruieren.

Ich danke Ihnen vielmals für die Teilnahme an der Studie. Damit leisten Sie einen wertvollen Beitrag dazu, neue Erkenntnisse für die Gestaltung von effizienten Nachwuchsfördersystemen zu generieren.

Falls Sie in einem **Mehrsportverband** tätig sind, so bitte ich Sie – wenn möglich – den Fragebogen für Ihre Sportart auszufüllen. Im Fragebogen wird zwar jeweils die Terminologie „Verband“ verwendet, diese bezieht sich jedoch auf die einzelnen Sportarten.

Falls eine Information in der Form bereits in der **Evaluation des Nachwuchskonzepts** (SO NW Evaluation) oder in der **Evaluation zur Einstufung der Sportarten** erhalten ist, wird bei der Fragestellung darauf hingewiesen. So können Sie diesen Wert direkt daraus entnehmen.

Der Einfachheit halber wird in diesem Fragebogen nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Kontakt

Jonas Schafer
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/Schweiz
Boulevard de Pérolles 90
1700 Freiburg
Tel: +41 (0)26 300 82 92
Fax: +41 (0)26 300 97 55
jonas.schafer@unifr.ch

Für Ihre wertvolle Mitarbeit danken wir Ihnen recht herzlich!

Einstieg

1. Sind Sie in einem Einsparten- (z. B. Eishockey, Tennis) oder Mehrspartenverband (z. B. Swiss Ski, Swiss Cycling) tätig?

- ☐ Einspartenverband ☐ Mehrspartenverband

2. Existiert im Verband ein/e Nachwuchsverantwortlicher? SO NW Evaluation 4.3

- ☐ Nein ☐ In ehrenamtliche Funktion integriert
☐ Ehrenamtlich ☐ In professionelle Funktion integriert
☐ Teilzeit ☐ Vollzeit
☐ Sonstiges: _____

3. Ist der Nachwuchsverantwortliche für eine Sportart oder für mehrere Sportarten zuständig?

- ☐ Eine Sportart ☐ Mehrere Sportarten

4. Ist die Funktion des NW-Verantwortlichen noch mit einer anderen Funktion verbunden? Falls ja, welche? Mehrfachantworten möglich

- ☐ Nein ☐ Disziplinenchef
☐ Trainer Nachwuchs ☐ Trainer Elite
☐ Sonstiges: _____

Grösse

5. Wie viele institutionelle Mitglieder zählt Ihr Verband?

Regionalverbände: _____ Kantonalverbände: _____
Vereine: _____

6a Wie viele lizenzierte natürliche Mitglieder (Einzelpersonen) zählt Ihr Verband?

Total: _____ Davon Junioren: _____

6b Wie hat sich die Zahl der natürlichen Mitglieder in den letzten 5 Jahren verändert?

- ☐ Starke Zunahme ☐ Geringe Zunahme
☐ Keine Veränderung ☐ Geringe Abnahme
☐ Starke Abnahme

Alter

8. In welchem Jahr wurde Ihr Verband gegründet?

9. Seit welchem Jahr existiert in Ihrer Sportart im Verband eine spezielle Nachwuchsförder-Abteilung?

Finanzierung

10. Wie hoch war das durchschnittliche jährliche Budget im letzten Olympiazzyklus?

In der Elite: _____ CHF Im Nachwuchs: _____ CHF

11. Wie hoch ist das Verhältnis zwischen dem finanziellen Aufwand Elite – Nachwuchs?

SO NW Evaluation 12.4

☐ < 25 % ☐ 25 % ☐ 50 % ☐ 75 % ☐ 100 %

12. Wie hoch ist das jährliche Budget pro NW-Athlet der höchsten Juniorenkategorie?

_____ CHF

13. Um wie viel % hat sich das jährliche Budget für die NWF in den letzten 5 Jahren ungefähr verändert?

_____ %

14. Handelt es sich beim Nachwuchsbudget um einen Pauschalbetrag oder kann dieses den verschiedenen Quellen zugeordnet werden?

☐ Pauschalbetrag ☐ Lässt sich Einnahmequellen zuordnen

15. Falls sich diese zuordnen lassen: Aus welchen Einnahmequellen setzt sich das NW-Budget zusammen? In % oder als absolute Grösse

Swiss Olympic	_____	Sporthilfe / Lotto-Toto	_____
BASPO (ohne J+S)	_____	J+S	_____
Eigene Mittel	_____	Sponsoring / Mäzene	_____
Kantone /Gemeinden	_____	andere	_____

16. Wie viel % der Gelder sind dabei zweckgebunden (z. B. Nur für Trainerausgaben, Infrastruktur)?

_____ %

17. Wie schätzen Sie die finanzielle Situation der NWF in Ihrem Verband ein?

☐ Sehr befriedigend ☐ Eher befriedigend
☐ Gerade recht ☐ Eher unbefriedigend
☐ Sehr unbefriedigend

Eintritt in das Förderprogramm

18a Welches ist das international gängige (als optimal angesehene) Aufnahmealter in das Förderprogramm in Ihrer Sportart?

Männer: Mit _____ Jahren Frauen: Mit _____ Jahren

18b Ab welchem Alter treten die Athleten durchschnittlich tatsächlich in das Förderprogramm ein?

Viel früher

Eher früher

Wie üblich

Eher später

Viel später

Männer

☐

☐

☐

☐

☐

Frauen

☐

☐

☐

☐

☐

Zentralisierung

19. Wie hoch schätzen Sie den Anteil/Beitrag (in %) der folgenden Akteure in der leistungsorientierten NWF insgesamt ein? Summe aller Einträge muss gleich 100 sein

Nationalverband: _____ %

Regionalverbände: _____ %

Kantonalverbände: _____ %

Vereine _____ %

Privatpersonen _____ %

20. Wie gross schätzen Sie den Anteil/Einfluss des Nationalverbandes im Vergleich zu den untergeordneten Verbänden/Vereinen hinsichtlich folgender Bereiche ein?

Tief

Eher Tief

Mittelmässig

Eher hoch

Hoch

Talentsichtung

☐

☐

☐

☐

☐

Talentselektion (Einstieg in das Förderprogramm)

☐

☐

☐

☐

☐

Kaderselektion

☐

☐

☐

☐

☐

Festsetzung der Selektionskriterien

☐

☐

☐

☐

☐

Karriereplanung und Umfeldmanagement

☐

☐

☐

☐

☐

Unterstützungsleistungen

☐

☐

☐

☐

☐

Trainer-/Funktionärsausbildung

☐

☐

☐

☐

☐

Führung von Leistungszentren

☐

☐

☐

☐

☐

Ausarbeitung der Gesamtstrategie NWF

☐

☐

☐

☐

☐

Zusammenarbeit mit Schulen / Lehrbetrieben

☐

☐

☐

☐

☐

Erfassung und Aufbereitung von Daten

☐

☐

☐

☐

☐

Entscheidungen zum Trainingsprogramm

☐

☐

☐

☐

☐

Beschickung an internationale Wettkämpfe

☐

☐

☐

☐

☐

Durchführung des Trainings der Kaderathleten

☐

☐

☐

☐

☐

21. Wie viel % des NW-Budgets fliesst durchschnittlich direkt weiter an die folgenden Institutionen?

Regionalverbände _____ %

Kantonalverbände _____ %

Vereine _____ %

Professionalisierung

22. Wie viele hauptberufliche Mitarbeitende zählt Ihr Verband insgesamt?

Anzahl Mitarbeitende _____ Anzahl Stellenprocente _____ %

23a Wie lautet das Verhältnis zwischen Hauptamt/Ehrenamt in Ihrem Verband/Sportart auf Nationalniveau in der leistungsorientierten NWF in folgenden Bereichen?

z.B.: 1 Hauptamtlicher und 9 Ehrenamtliche: 10%; nur Hauptamtliche: 100%.

Funktionäre: _____ % Trainer: _____ %
Betreuer: _____ % Andere: _____ %

23b Wie hat sich das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in den letzten 5 Jahren entwickelt?

Zunahme = mehr Hauptamtliche; Abnahme = mehr Ehrenamtliche

	Starke Abnahme	Geringe Abnahme	Keine Veränderung	Geringe Zunahme	Geringe Abnahme
Funktionäre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Verfügt der Verband über eine leistungssportliche Ausbildungskonzeption im Trainerbereich?

SO NW Evaluation 4.1

☐ Nein ☐ Nur über J+S / SOA
☐ Zusätzliche Verbandsausbildung zu J+S / SOA

25. Wie viele Funktionäre verfügen über eine für ihre Funktion zweckmässige und ausreichende Aus- und Weiterbildung?

Im Dachverband: _____ % In den Regionalverbänden: _____ %
In den Kantonalverbänden: _____ % In den Vereinen: _____ %

26. Wie schätzen Sie den Ausbildungsstand der Trainer ein, welche im leistungssportlichen NW-Bereich tätig sind?

	Tief	Eher tief	Mittelmässig	Eher hoch	Hoch
Im Verband (Nationalkader)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den Regionalverbänden (Regionalkader)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den Vereinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Wie hat sich die Qualifikation der im Verband in der leistungsorientierten NWF tätigen Funktionäre / Trainer in den letzten 5 Jahren entwickelt?	Starke Abnahme	Geringe Abnahme	Keine Veränderung	Geringe Zunahme	Geringe Abnahme
Funktionäre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formalisierung

28a Der Verband verfügt über ein aktuelles und vollständiges NW-Konzept

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Trifft voll und ganz zu | <input type="checkbox"/> Trifft eher zu |
| <input type="checkbox"/> Teils/teils | <input type="checkbox"/> Trifft eher nicht zu |
| <input type="checkbox"/> Trifft ganz und gar nicht zu | |

28b Falls ja, seit wie vielen Jahren?

29. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen in Ihrem Verband / Sportart hinsichtlich der NWF	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Die wesentlichen Prozesse sind dokumentiert (schriftlich fixiert).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...und für die Betroffenen und Beteiligten verfügbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die formalen Dokumente werden im täglichen Gebrauch angewendet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die formalen Dokumente werden regelmässig geprüft und aktualisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortungen der einzelnen Stellen sind so geregelt, dass Klarheit über ihre Aufgabe besteht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Planung

30. Die Ziele in der Nachwuchsförderung sind...	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
schriftlich festgelegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
konkret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
allen bekannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
langfristig angelegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Der Verband verfügt (für den Bereich der leistungsorientierten NWF) über eine...	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
...kurz- und mittelfristige operative Planung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...systematische Planung der Talentsuche und -auswahl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mehrjährige effiziente Finanzplanung mit geregelten Prozessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Monitoring und Controlling

32. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Die wichtigsten finanziellen Kennzahlen werden systematisch erfasst und ausgewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die wichtigsten sportlichen Kennzahlen werden systematisch erfasst und ausgewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Leistungen und Programme werden regelmässig überprüft und weiterentwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unbeabsichtigte Drop-outs werden systematisch analysiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anreizgestaltung

33. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
NW-Trainer im Verband haben einen variablen, erfolgsabhängigen Lohnbestandteil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NW-Trainer werden bei erfolgreichen Elite-Resultaten ehemals betreuter Athleten entschädigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgreiche NW-Trainer werden ausgezeichnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Wie lange ist die typische Vertragsdauer von NW-Trainern?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Einjahresvertrag | <input type="checkbox"/> Zweijahresvertrag |
| <input type="checkbox"/> Länger als 2 Jahre, befristet | <input type="checkbox"/> Unbefristet |
| <input type="checkbox"/> Andere: _____ | |

35. Wie hoch ist das durchschnittliche Verhältnis der Lohnsumme eines Nachwuchstrainers zu derjenigen eines Elitetrainers? Z. B.: Nachwuchstrainer: 80'000 CHF / Jahr; Elitetrainer: 140'000 CHF / Jahr => 1 : 1.75

1 : _____

Kooperationen

36a Kooperationen mit Schulen

Kooperationshäufigkeit	häufig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nie
Lead	beim Verband	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bei der Schule
Organisationsgrad	etabliert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unstrukturiert
Flächendeckung	flächendeckend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	punktuell
Involvierung Swiss Olympic	stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	schwach

36b Kooperationen mit Vereinen

Kooperationshäufigkeit	häufig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nie
Lead	beim Verband	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bei den Vereinen
Organisationsgrad	etabliert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unstrukturiert
Flächendeckung	flächendeckend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punktuell

36c Kooperationen mit anderen Sportverbänden

Kooperationshäufigkeit	häufig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nie
Lead	beim Verband	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bei den Verbänden
Organisationsgrad	etabliert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unstrukturiert

36d Kooperationen mit der Wissenschaft

Kooperationshäufigkeit	häufig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nie
Lead	beim Verband	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bei der Wissenschaft
Organisationsgrad	etabliert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unstrukturiert
Involvierung Swiss Olympic	stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	schwach

36e Kooperationen mit der Liga

Kooperationshäufigkeit	häufig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nie
Lead	beim eigenen Verband	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bei den anderen Verbänden
Organisationsgrad	etabliert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unstrukturiert
Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit	hoch, harmonisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tief, unbefriedigend, kompliziert

Kadergestaltung

37	Bitte schätzen Sie folgende Aussagen betreffend der Kad- ergestaltung in Ihrem Verband / Sportart ein.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
	Ein Quereinstieg in die Nationalkader kommt regelmässig vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es sollen möglichst viele Talente gefördert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es sollen nur die besten Talente gefördert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Der Verband verfügt über eine Kaderstruktur im Sinne einer leis- tungsorientierten Pyramide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Der Verband ist bemüht, möglichst einen stringenten, durchgängi- gen Athletenweg zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Leistungszentren

38a	Bitte schätzen Sie folgende Aussagen für Ihren Verband / Sportart ein.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
	Leistungszentren spielen eine wichtige Rolle in der NWF des Ver- bandes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Der Verband führt eigene Leistungszentren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Der Verband unterstützt Regionalverbände oder Vereine beim Auf- bau von LZ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38b	Bitte beantworten Sie folgende Fragen, falls nationale oder regionale Leistungszentren geführt werden.					
	Einfluss des Verbandes	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tief
	Flächendeckung	flächendeckend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	punktuell
	Quantität	sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ungenügend
	Qualität	sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ungenügend

Talentsichtung und –selektion

39. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen der Talentsichtung und –selektion hinsichtlich ihrer Bedeutung in den letzten 5 bis 10 Jahren	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Es werden neuste wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Talentsichtung baut auf vielfältigen Kriterien (analog zu PISTE).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Verband hat für den lokalen Bereich spezielle Instrumente für die Talentselektion entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Verband hat für den regionalen Bereich spezielle Instrumente für die Talentselektion entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Verband hat für den nationalen Bereich spezielle Instrumente für die Talentselektion entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Welche der folgenden Massnahmen führte der Verband in den letzten 5 bis 10 Jahren durch?	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Zentrale, vom Verband organisierte Talentsichtungsveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichtungstests in Schulen (z. B. Talent Eye)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichtungstests in den Vereinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talent Recycling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zu den Kader.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Die Aufnahmekriterien sind transparent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Aufnahmekriterien sind breit abgestützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die regionalen Kader werden nach einheitlichen Kriterien gebildet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es werden allgemein die geeignetsten und nicht die (momentan) besten ausgesucht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Talentsuche und –selektion ist eher zufällig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Training

42. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen.		Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Die Trainerfluktuation ist gering.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Trainer weisen viel Erfahrung aus.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissenschaftliche Erkenntnisse fliessen in das Training ein.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Entsprechen die SOLL-Trainingsumfänge dem internationalen Standard? SO NW Evaluation 10.3	
<input type="checkbox"/> Quantität sehr gut auf beiden Stufen nat/reg	<input type="checkbox"/> Quantität gut auf beiden Stufen
<input type="checkbox"/> Quantität mittelmässig auf einer der beiden Stufen	<input type="checkbox"/> Quantität ungenügend auf einer der beiden Stufen
<input type="checkbox"/> Quantität schwach auf beiden Stufen	

44. Organisiert der Verband für seine nationalen Kader zentrale Ausbildungslehrgänge (Trainingszusammenzüge, Trainingslager)? SO NW Evaluation 7.3	
<input type="checkbox"/> Quantität/Qualität ++	<input type="checkbox"/> Quantität/Qualität +
<input type="checkbox"/> Quantität/Qualität +/-	<input type="checkbox"/> Quantität/Qualität -
<input type="checkbox"/> Nein	

45. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zum NW-Training in Ihrem Verband/Sportart?		Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Das Training ist allgemein gut organisiert.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Training wird systematisch geplant.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es bestehen genügend Trainingsmöglichkeiten für die Athleten.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Qualität von Trainingsstätten ist gut.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unterstützungsleistungen

46a Welche Art von materiellen und finanziellen Unterstützungsleistungen erhält ein Athlet der höchsten Juniorenstufe vom Verband? Mehrfachantworten möglich	
<input type="checkbox"/> Direktzahlungen	<input type="checkbox"/> Material
<input type="checkbox"/> Übernahme von Trainingskosten	<input type="checkbox"/> Übernahme von Wettkampfkosten
<input type="checkbox"/> Sonstiges: _____	

46b Welchen Gegenwert an finanziellen und materiellen UL erhält ein Athlet pro Jahr durchschnittlich?	
_____ CHF	

47.	Der Verband stellt (ev. in Zusammenarbeit mit Swiss Olympic) folgende pädagogischen UL zur Verfügung. Mehrfachantworten möglich		
<input type="checkbox"/>	Offizielle Partnerschulen	<input type="checkbox"/>	Sportklassen
<input type="checkbox"/>	Internate	<input type="checkbox"/>	Nachhilfe-/Stützunterricht
<input type="checkbox"/>	Hausaufgabenbetreuung	<input type="checkbox"/>	Sonstiges: _____

48a	Der Verband stellt (ev. in Zusammenarbeit mit Swiss Olympic) folgende psychologische UL zur Verfügung. Mehrfachantworten möglich		
<input type="checkbox"/>	Allgemeine Anlaufstelle für psychologische Probleme/Fragen	<input type="checkbox"/>	Mentales Training
<input type="checkbox"/>	Psychologische Betreuung an Wettkämpfen	<input type="checkbox"/>	Sonstiges: _____

48b	Hat der Verband ein Konzept im psychologischen Bereich? SO NW Evaluation 6.5		
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein

48c	Unterhält der Verband ein Netz an psychologischen Fachpersonen? SO NW Evaluation 6.6		
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein

49a	Der Verband stellt (ev. in Zusammenarbeit mit Swiss Olympic) folgende medizinischen UL zur Verfügung. Mehrfachantworten möglich		
<input type="checkbox"/>	Allg. sportmedizinische Beratung	<input type="checkbox"/>	Allg. sportmedizinische Untersuchungen
<input type="checkbox"/>	Physiotherapie	<input type="checkbox"/>	Leistungsdiagnostik
<input type="checkbox"/>	Anlaufstelle für Dopingfragen	<input type="checkbox"/>	Ernährungsberatung
<input type="checkbox"/>	Sonstiges: _____		

49b	Hat der Verband ein sportmedizinisches Konzept im Nachwuchsbereich? SO NW Evaluation 6.1		
	Nein	Nur für die nationale Stufe	Für die regionale und nationale Stufe
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49c	Unterhält der Verband ein Netz an sportärztlichen Fachpersonen? SO NW Evaluation 6.3		
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein

50a	Der Verband stellt folgende sonstige UL zur Verfügung. Mehrfachantworten möglich		
<input type="checkbox"/>	Hilfe bei der Suche nach geeigneten Ausbildungs- und Arbeitsplätzen		
<input type="checkbox"/>	Hilfe bzgl. finanziellen Förderungsmöglichkeiten		
<input type="checkbox"/>	Erarbeitung einer umfassenden Laufbahn- und Berufsplanung für die Athleten		
<input type="checkbox"/>	Sonstiges: _____		

50b	Hat der Verband einen Verantwortlichen für Schule, Karriereplanung und Umfeldmanagement? SO NW Evaluation 5.1	
<input type="checkbox"/>	Vollzeit	<input type="checkbox"/> Teilzeit
<input type="checkbox"/>	Ehrenamtlich (keine weiteren Verbandsaufgaben)	<input type="checkbox"/> In professionelle Funktion integriert
<input type="checkbox"/>	In ehrenamtliche Funktion integriert	<input type="checkbox"/> Nein

50c	Hat der Verband eine sinnvolle Lösung für die Spitzensportkarriere während der Militärdienstzeit? SO NW Evaluation 5.2
<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Qualität + (z. B. individuelle Lösung mit spezieller RS)
<input type="checkbox"/>	Qualität ++ (z. B. Lösung mit Spitzensport RS / WK als Sportsoldat)

Informations- und Koordinationsleistungen					
51. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Der Verband informiert die Eltern gezielt (Broschüren, Infoveranstaltungen, Website, usw.) über die Aktivitäten und Möglichkeiten ihrer Kinder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Verband trifft als Koordinator unter den wichtigsten Akteuren auf (Eltern, Schule, Vereine, usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sportlicher Erfolg	
52.	Sind Sie eine Individual- oder Team-Spielsportart?
<input type="checkbox"/>	IndividuallSPORTart
<input type="checkbox"/>	Team-Spielsportart

53a	IndividuallSPORTarten: Wo steht die Sportart in der höchsten Nachwuchskategorie im internationalen Vergleich? SO NW Evaluation 13
<input type="checkbox"/>	Top 6 JEM / Top 8 JWM
<input type="checkbox"/>	Top 12 JEM / Top 16 JWM, resp. im 1/4 JEM / 1/3 JWM, Tendenz steigend
<input type="checkbox"/>	Top 12 JEM / Top 16 JWM, resp. im 1/4 JEM / 1/3 JWM
<input type="checkbox"/>	< 1/2 JWM / JEM
<input type="checkbox"/>	> 1/2 JWM / JEM

53b	MannschaftssPORTarten: Wo steht die Sportart in der höchsten Nachwuchskategorie im internationalen Vergleich? SO NW Evaluation 13
<input type="checkbox"/>	Top 6 JEM / Top 8 JWM
<input type="checkbox"/>	> 2 Teilnahmen im Finalturnier im Vierjahreszyklus, Tendenz steigend
<input type="checkbox"/>	> 2 Teilnahmen im Finalturnier im Vierjahreszyklus
<input type="checkbox"/>	1 oder 2 Teilnahmen im Finalturnier im Vierjahreszyklus
<input type="checkbox"/>	Keine Teilnahme im Finalturnier

54. Wie viele Punkte wurden bei der Einstufung der Sportart von Swiss Olympic erreicht?

NWF: Erfolgswirksamkeit Weltstandsanalyse / internat. Vergleich (max. 4) _____ P.
Internationaler Leistungsausweis (max. 15) _____ P.

55. Wie viele Swiss Olympic Karteninhaber zählt Ihr Verband / Sportart?

Swiss Olympic Card Gold _____ Swiss Olympic Card Silber _____
Swiss Olympic Card Bronze _____ Talent Card International _____
Talent Card National _____ Talent Card Regional _____

56. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen.

	Stark sinkend	Eher sinkend	Stagnierend	Eher steigend	Stark steigend
Der sportliche Erfolg der Nachwuchsathleten war in den letzten 5 Jahren...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der sportliche Erfolg der Elite war in den letzten 5 Jahren...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesellschaftlicher Erfolg

57. Die Athleten schaffen es problemlos, die (erwünschte) Ausbildung und die sportlichen Aktivitäten zufriedenstellend zu absolvieren.

☐ Trifft überhaupt nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu
☐ Teils/teils ☐ Trifft eher zu
☐ Trifft voll und ganz zu

58. Wie hoch ist die Verletzungsquote durchschnittlich im Vergleich zum Erwartungswert (Erfahrungen, andere vergleichbare Verbände, usw.)?

☐ Viel tiefer ☐ Eher tiefer
☐ Wie erwartet ☐ Eher höher
☐ Viel höher

Institutioneller Erfolg

59. Wie hoch ist die jährliche durchschnittliche Drop-out-Quote unter den Nachwuchsathleten in den höchsten drei Nachwuchskategorien in %?

Höchste Juniorenkategorie _____ %
Zweithöchste Juniorenkategorie _____ %
Dritthöchste Juniorenkategorie _____ %

60. In Ihrer Sportart...	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
...werden genügend Talente gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...sind sie durch die Talentförderung im Spitzensport erfolgreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...werden die offiziell gesetzten Ziele der Talentförderung erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...stehen bei der Talentförderung Aufwand und Ergebnis in einem angemessenen Verhältnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

61. Wie viel % der Nachwuchsathleten der höchsten Juniorenkategorie schaffen durchschnittlich den erfolgreichen Sprung in die Elite?

_____ %

Allgemeine Einschätzung

62a Wie schätzen Sie die Qualität Ihrer NW-Förderung im internationalen Vergleich gegenwärtig ein?

☐ Weltweit Top ☐ Überdurchschnittlich

☐ Durchschnittlich ☐ Unterdurchschnittlich

☐ Schlecht

62b Wie beurteilen Sie die Entwicklung Ihrer NW-Förderung in den letzten 5 Jahren?

☐ Stark verschlechtert ☐ Leicht verschlechtert

☐ Stagnation ☐ Leicht verbessert

☐ Stark verbessert

Abschliessende Angaben

63. Anzahl aktive Nationen gemäss der Berechnungstabelle für die Einstufung der Sportarten

☐ Mehr als 150 ☐ 50 – 150

☐ Weniger als 50

64a In welcher Funktion sind Sie im Verband tätig?

64b Wie ist Ihr Anstellungsgrad?

☐ Ehrenamtlich ☐ Hauptamtlich, Teilzeit

☐ Hauptamtlich, Vollzeit

64c Seit wie vielen Jahren sind Sie in dieser Funktion tätig?

Seit _____ Jahren.

65. In welchem Verband / Sportart sind Sie tätig?

Vielen herzlichen Dank für Ihre Anstrengungen und Ihre wertvolle Mitarbeit!

Anhang 2: Interviewverzeichnis Vorstudie

Abächerli, R., ehemaliger Nachwuchsverantwortlicher, Schweizerischer Judo & Ju-Jitsu Verband, Bern, 3. Juli 2009.

Bühler, R., Nachwuchsverantwortlicher, Swiss Tennis, Biel, 21. Juli 2009.

Hollenstein, C., Stv. Abteilungsleiter Spitzensport, Swiss Olympic, Ittigen bei Bern, 16.6.2007.

Läuppi, P., Ausbildungsverantwortlicher, Swiss Ski, Muri bei Bern, 14. Juli 2009.

Koch, C., Nachwuchsverantwortlicher, Swiss Handball, 7. Juli 2009.

Perreten, C., Disziplinenchef Ski Freestyle, Swiss Ski, Muri bei Bern, 14. Juli 2009.

Richner, R., Nachwuchsverantwortlicher, Swiss Cycling, Ittigen bei Bern, 30. Juni 2009.

Rüdisühli, R., Bereichsleiter J+S Nachwuchsförderung, Swiss Olympic, Ittigen bei Bern, 23. Juli, 2009, 20. Oktober 2010.

Wolf, M., Chef Jugend und Sport, Bundesamt für Sport, Magglingen, 3. März 2010.