

Standortbestimmung Artistic Swimming Schlussbericht und Massnahmenkatalog

Autoren:

mind2win

Cristina Baldassarre

Philippe Müller

Hanspeter Gubelmann

im Auftrag von:

Swiss Aquatics

Zentralvorstand

Generalsekretär

Michael Schallhart

Haus des Sportes

Talgutzentrum 27

3063 Ittigen b. Bern

1. Ausgangslage	2
2. Zeitschiene Mandat	3
3. Erste Erkenntnisse - Zwischenbericht	3
4. Aktuelle Situation	4
4.1 Zur Direktion	10
4.2 Zu den Nationaltrainerinnen	13
4.3 Zu den Nationalmannschaften & Duett	15
4.4 Zu den Richterinnen	19
4.5 Zu den Labelclubs	20
4.6 Zu den Finanzen	21
4.7 Verbandsorganisation	21
5. Massnahmen im Überblick	23
6. Ausblick in die Zukunft	25
7. Abschliessende Bemerkungen	26

1. Ausgangslage

Der Generalsekretär von Swiss Aquatics, Michael Schallhart, hat uns am 11. Mai 2022 mandatiert (s. Mandatsvertrag), im Auftrag des Zentralvorstandes. Ziel ist es, die zur Zeit herrschenden Umstände bei Artistic Swimming (AS) zu analysieren und eine Bestandsaufnahme durchzuführen, um daraus kurz-, mittel- sowie langfristige Massnahmen abzuleiten. Um einen ausreichenden Überblick über die Zustände zu erhalten, wurden bis zu diesem Zeitpunkt mit der Chefin Leistungssport sowie allen 9 Mitgliedern der Direktion ein strukturiertes Interview (jeweils 2-3 Interviewer von mind2win, pro Interview je max. 2h), auf deutsch, französisch oder englisch geführt. Zudem wurden Interviews mit 3 Trainerinnen, 4 Richterinnen, 3 Club-Präsidenten sowie 4 Athletinnen geführt. Letztere erhielten ein angepasstes Interview, das zusätzlich auch auf Aspekte der mentalen Stärke fokussierte. Erste Massnahmen wurden in einem Zwischenbericht formuliert (Pkt. 3).

Alle Fragebogen sind im Anhang beigelegt.

Inhaltlich wurden folgende Schwerpunkte für die Informationsgewinnung gesetzt:

- Arbeitsmotivation
- Ursachenklärung der Situation
- Persönliche Zufriedenheit mit der Arbeit bei AS
- Organisationsstruktur, Abläufe sowie Entscheidungsinstanzen / Zusammenarbeit
- Administrative Ressourcen und konkrete Arbeitsbewältigung
- Kommunikation / Information von AS
- Selektionsprozess und -kriterien
- Labelclubs

Zusätzlich wurden Fragen zu Lösungsmöglichkeiten und Zukunftsvisionen gestellt:

- Weiterentwicklung der Sportart (Nationalmannschaften, Duett, Breitensport)
- Voraussetzungen für strukturelle und organisatorische Neuerungen
- Verbesserte Trainings- und Umfeldbedingungen
- Erwünschtes Trainerinnenverhalten
- Bedürfnisse Athletinnen, Trainerinnen, Richterinnen, Funktionäre
- Verbesserung Richterinnenwesen und Bewertungssystem

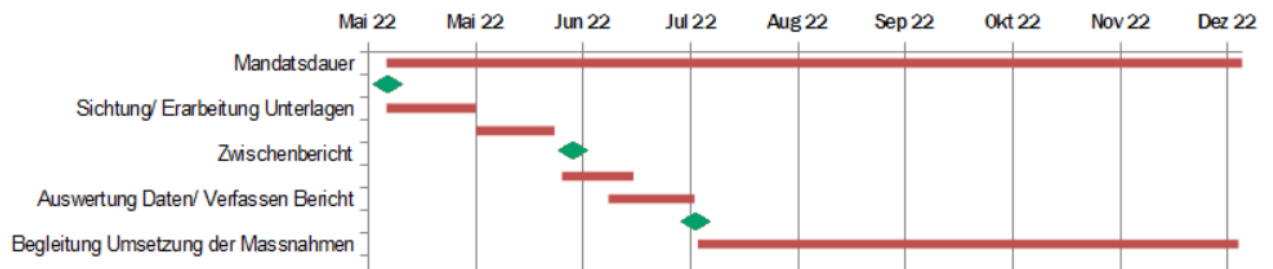
Die Athletinnen erhielten einen eigenen, für sie angepassten Fragebogen. Zusätzlich zu oben bereits genannten Inhalten wurden auch Fragen zu folgenden Themen gestellt:

- Inhalte spezifisch zum Nationalteam und/oder Duett
- Leistungsmotivation
- Umgang mit Herausforderungen/Stress
- Mentale Stärke

2. Zeitschiene Mandat

Das Mandat haben wir am 11. Mai 2022 übernommen (s. Mandatsvertrag) und wir schliessen die erste Phase mit diesem Bericht Ende Juli 2022 ab. Danach folgt nach Bedarf von Swiss Aquatics und AS die Umsetzung der Massnahmen bis Ende Dezember 2022.

Nach den Interviews der gesamten Direktion AS und der Chefin Leistungssport wurde ein Zwischenbericht (s. nachfolgend) mit ersten Erkenntnissen und Sofortmassnahmen verfasst.



3. Erste Erkenntnisse - Zwischenbericht

Ende Juni wurden die Interviews mit der Direktion und der Chefin Leistungssport ausgewertet und in einem Zwischenbericht (26.06.2022) zusammengefasst. Dieser wurde dem Generalsekretär von Swiss Aquatics vorgelegt, zusammen mit den drei Sofortmassnahmen, die wir als dringlich einstufen.

1. Stellenausschreibung *Administration*, 1.50 FTE - 2.00 FTE
2. *Anstellung Nationaltrainerin* durch den Verband: Erstellung Stellenprofil, Assessmentgespräch und Trainingsbeobachtung
3. *Stellenprofile Direktion und Chefin Leistungssport*, Erarbeitung und Zusammenspiel der einzelnen Ressorts sicherstellen

4. Aktuelle Situation

Im nachfolgenden Berichtsteil wird die momentane Situation von Artistic Swimming beschrieben. Dabei wird der Fokus auf die allgemeine Situation und die Schwierigkeiten im letzten Jahr sowie den Selektionsprozess gelegt. In den darauf folgenden Unterkapiteln werden die Bereiche *Direktion, Nationaltrainerinnen, Nationalmannschaften, Richterinnen, Labelclubs, Finanzen* und *Organisationsstruktur* genauer beleuchtet.

Die aktuelle Situation bei Artistic Swimming wird von allen als *schwierig, chaotisch, unstrukturiert*, usw. bezeichnet. Als Hauptgründe werden die ständigen personellen Veränderungen, die fehlenden Strukturen und Strategien bei AS, das fehlende gegenseitige Vertrauen, sowie das unfaire Verhalten (Durchsetzen von Eigeninteressen) genannt. Vor allem die personelle Situation hat zu einer Überlastung einzelner Personen geführt.

Der Arbeitsaufwand konnte nicht mehr bewältigt werden, was zu einem ungenügenden oder verspäteten Kommunikations- und Informationsfluss führte.

Die fehlenden Strukturen innerhalb der Direktion, z.B. in Form von Stellenbeschreibungen der jeweiligen Ressorts, haben dazu geführt, dass Entscheidungskompetenzen nicht wahrgenommen oder andererseits überschritten wurden.

Auch bei der Frage nach den Schwierigkeiten im letzten Jahr waren die Antworten der Interviewten oft übereinstimmend. So wurden zum Beispiel die Kündigungen der Chefin Leistungssport und der Chefin Nachwuchs nach dem Amtsantritt der neugewählten Co-Direktion mehrfach als problematisch erwähnt. Dies war der Anfang und ausschlaggebende Punkt der personellen Unterbesetzung und der damit verbundenen Arbeitsüberlastung.

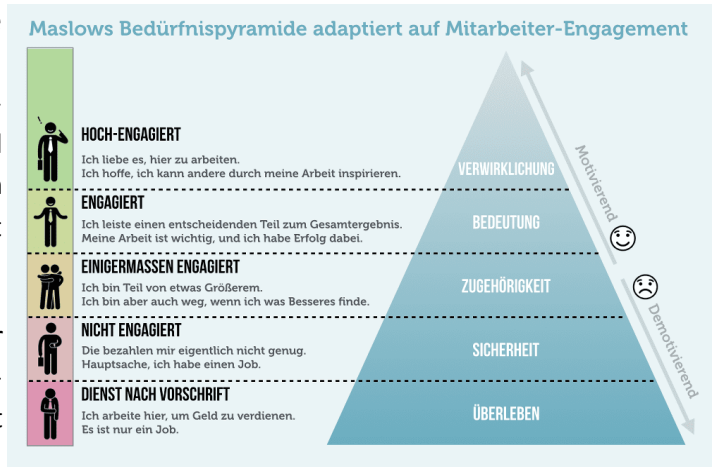
Trotz der vorherrschenden personellen Situation und der Unzufriedenheit mit bestimmten Strukturen und Prozessen ist die Bereitschaft, Zeit und Kraft für das Artistic Swimming aufzuwenden, sehr hoch. So fallen die Selbsteinschätzungen zur eigenen Motivation und zum Engagement für AS zu arbeiten durchweg sehr positiv aus, wie die nachstehende Tabelle zeigt.

Wie präsentiert sich die aktuelle Lage von AS? (Hier die Aussagen aus den Interviews)

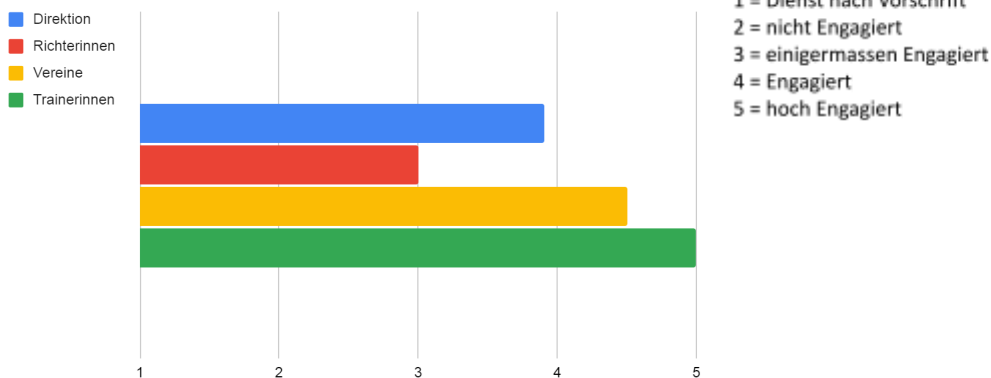
- *Sehr viel Unsicherheit*
- *Kompliziert, schwierig, vernachlässigt, chaotisch, katastrophal, turbulent, traurig*
- *Umbruchphase*
- *Admin. praktisch inexistent, Arbeiten und Mails bleiben einfach liegen*
- *Zuständigkeiten innerhalb der Direktion total vermischt, zu viele offene Fragen*
- *Amateurhafte Führung AS: Werte, Strategie & guter Umgang ist verloren gegangen*
- *Zu viele Eigeninteressen, Machtgefüge spürbar, intransparente Entscheidungen*
- *Stetige Änderungen, keine Konstanz, keine Struktur*
- *Informationen durch AS viel zu spät kommuniziert*
- *Mailverteiler unvollständig oder falsch*
- *Kein Vertrauen zwischen Verband, Clubs und Swiss Aquatics*
- *Chaotisch, wenig Informationsfluss*
- *Zu viel Arbeit für einzelne Personen*
- *Katastrophe; Werte, Strategie und Umgang verloren gegangen; zu viele Eigeninteressen*
- *Unklar und unübersichtlich, man weiss nicht wer was entscheidet. Nicht alles fair*
- *Ganz schwierig, schlechter Informationsfluss, viele Versprechungen nicht eingehalten*

Daraus wird ersichtlich, dass die Umstände zwar nicht zufriedenstellend sind, dies jedoch die Bereitschaft, sich für diese Sportart einzusetzen, nicht mindert. Randsportarten sind sehr auf motivierte und engagierte Personen angewiesen, um die Ausübung der Sportart überhaupt zu ermöglichen.

Nachstehend die Selbsteinschätzung aller Befragten auf der Maslowschen Bedürfnispyramide, wie sie auch im Personalreglement von Swiss Aquatics zu finden ist:



Selbsteinschätzung



Ein weiterer, häufig genannter Kritikpunkt ist das Fehlen strukturierter Prozesse. Sicht- und bemerkbar wurde dies vor allem durch das "sich Einmischen" in Themen von anderen Ressorts oder durch parteiische Gremien. Entscheidungskompetenzen waren und sind nicht klar geregelt. Dies führte dazu, dass bei persönlich relevanten Themen oft versucht wurde, die Eigeninteressen durchzusetzen.

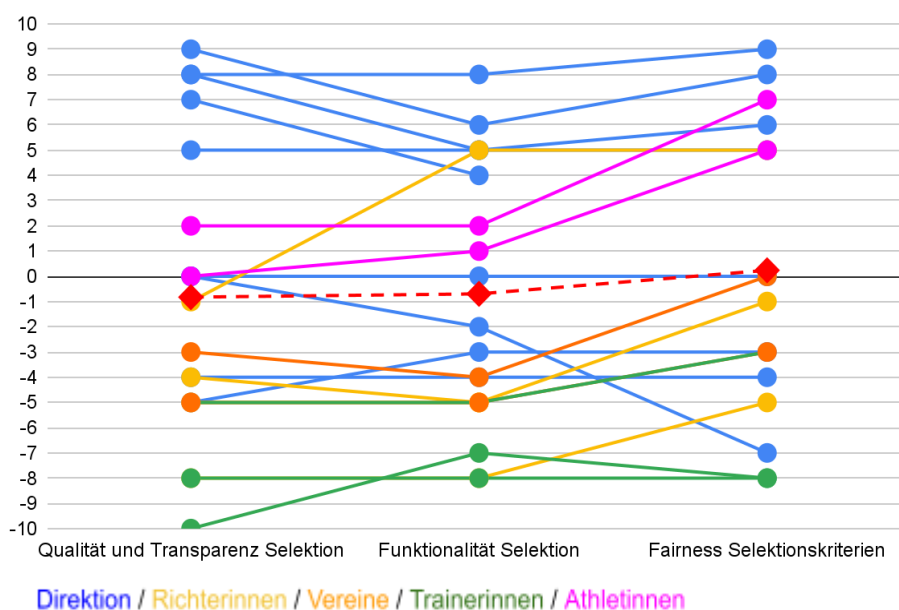
Ebenfalls wurde die Selektion zahlreich angesprochen. Das unzureichend ausgearbeitete Selektionskonzept war hinsichtlich spezieller Themen lückenhaft. So zum Beispiel hinsichtlich des Vorgehens, wenn bei einem Selektionswettkampf eine Schwimmerin durch Krankheit ausfällt. Nebst der Umsetzung der Selektion wurde ebenfalls bemängelt, dass die Nationaltrainerinnen im Selektionsprozess überhaupt kein Mitspracherecht hatten.

Nachstehend die Zitate aus den Interviews, zu den Ursachen und Schwierigkeiten des letzten Jahres.

Was waren die konkreten Schwierigkeiten im letzten Jahr? (Hier die Aussagen aus den Interviews)

- Ständige Feuerwehrrübungen statt Planung, Überforderung
- Gut funktionierendes Personal ist gegangen, war Fehler
- Alle haben mitdiskutiert und mitentschieden, ständiges sich Einmischen
- Interessenkonflikte schwierig
Ist ein altes und bekanntes Problem
- Admin. nicht vorhanden und funktionierte nicht
- Entscheidungskompetenzen nicht klar verteilt, alle hatten Mitspracherecht
- Kein Vertrauen in Entscheide der Direktion die nach Bedarf/Interessen verändert wurden
- Chefin Leistungssport überfordert mit Admin, hatte keine Entscheidungskompetenzen
- Keine klare Führung ersichtlich, keine Abläufe/Prozesse definiert
- Zusammenarbeit der Direktion zu langsam, problemfokussiert statt lösungsorientiert
- Corona hat alles noch verstärkt und verkompliziert
- Nationaltrainerinnen durften nichts (!) zu ihren Teams mehr selber entscheiden
- Selektionskriterien die während des Prozesses geändert wurden, um bestimmte Schwimmerinnen doch noch reinzubringen
- Schulen durch die späten Aufgebote genervt und Chaos wegen Abschlussprüfungen usw.
- Unklare Selektionskriterien
- Keine Planung
- Zusammensetzung der Gremien nicht unparteiisch
- Leistungssport muss unabhängig von Clubs sein

Der Selektionsprozess und seine Handhabung haben für grossen Unmut gesorgt. Da Selektionen auch immer ein Ein- oder Ausschluss bedeutet, ist es klar, dass die Einschätzung zur Qualität, Transparenz, Funktionalität und Fairness sehr unterschiedlich ausfallen (siehe Grafik). Im Mittel wurde der Selektionsprozess als weder gut noch schlecht (rote Linie, Werte um 0) bewertet.



Aus der Grafik wird schnell ersichtlich, dass sich die Einschätzungen zur Zufriedenheit zwischen den Funktionen/Personen stark unterscheiden. So wird der Selektionsprozess von den Mitgliedern der Direktion mehrheitlich positiv bewertet, während die Trainerinnen allesamt den Prozess als negativ beurteilen.

Zu erklären ist dies unter anderem damit, dass je näher die Befragten direkt

involviert und betroffen waren, desto unzufriedener und unfairer der Prozess bewertet wurde. Schwimmerinnen, Trainerinnen und betroffene Eltern werteten den Prozess am negativsten.

Zieht man zur numerischen Auswertung noch die individuellen Aussagen bei, wird ersichtlich, dass es vor allem an einzelnen Punkten mangelt. So wurde zum Beispiel oftmals der Zeitpunkt der Selektion in Frage gestellt. Zudem waren die Entscheidungskompetenzen nicht klar oder falsch geregelt und diese wurden situationsabhängig angewendet. Auch hatten die Chefin Leistungssport und die Nationaltrainerinnen wenig bis kein Mitspracherecht; die Entscheidungen wurden in einer Kommission bestehend aus Club-Vertreterinnen und der Direktion oder von der Direktion direkt getroffen. Es gab viele Interessenkonflikte, welche ein grosses Problem darstellten. Die involvierten Personen arbeiteten in den Gremien, welche die Kriterien ausgearbeitet hatten und gleichzeitig auch bei den Entscheidungen mitbestimmend dabei waren. Die Richterinnen an den Selektionswettkämpfen waren oft parteiisch, weil die Eigeninteressen (Eltern oder Clubmitglieder der Schwimmerinnen) im Vordergrund standen oder direkte Konkurrenzsituationen bestanden.

Eine unparteiische und faire Beurteilung und Selektion war unter diesen Umständen praktisch unmöglich. Befeuert wurde dieser Umstand durch die Lücken im Selektionskonzept. Es bestanden gute und brauchbare Grundlagen, welche aber nicht im Detail ausgearbeitet waren und daher individualisiert angewendet wurden.

Die Einschätzungen zur Qualität und Transparenz des letztjährigen Selektionsprozesses fallen entsprechend kritisch aus:

Wie wurde die Transparenz des Selektionsprozesses wahrgenommen? (Hier die Aussagen aus den Interviews)

- Konzept nicht fertig durchdacht, Unklarheiten vorhanden
- Chefin Leistungssport durfte nicht mitdiskutieren, ist falsch
- Clubs sollten sich weniger/nicht einmischen
- Bei anderen Ländern schauen was davon übernommen werden kann
- Schwierig, v.a. Duettselektion gab Kritik und Chaos (klarer Interessenskonflikt)
- Eltern und Trainer sollten ihre Kinder nicht richten, Interessenskonflikte gross
- Selektionskonzept für OS sollte für 4J gleich bleiben, die Direktion hat aber ständig Anpassungen gemacht
- Entscheide unfair, zB dass ein Duett keine Reserve haben durfte, sondern die Reserve war ein anderes Duett
- Trainerinnen durften beim Selektionsprozess nicht mitentscheiden, ist falsch
- Konzept funktionierte, trotz Ungenauigkeiten
- Ausländische Observer eingeladen, war gut
- PISTE ist nicht wirklich passend und aussagekräftig
- Zu viel Druck, kranke Schwimmerinnen gehen an den Start um Platz nicht zu verlieren
- Konzept ist transparent, damit werden aber nicht die besten Athleten gefunden
- Manipulativ, man merkt, für welche Athleten das Konzept geschrieben wurde
- Selektion erfolgte nur einzeln, nie im Team
- Ist fair und funktioniert
- Mitten im Jahr wurden Teile des Selektionsprozesses abgeändert
- Einige Trainerinnen haben viel zu viel Einfluss auf die Entscheidungen
- Viel zu späte Selektion

Auf der Internetseite von AS sind in einer Unterrubrik die Labelclubs aufgeführt. Sowohl die Aufgaben als auch deren Funktion sind nicht klar definiert. Auch in der Direktion AS sind diese Punkte nicht klar. Einige Interviewte sehen den Vorteil von Labelclubs darin, dass die Vereine endlich zusammenarbeiten und sich austauschen können. Vor allem der schnellere Informationsfluss wird als positiver Faktor erwähnt. Zudem haben die Labelclubs durch ein eigenes Ressort in der Direktion

Was sind die Vor- und Nachteile der Labelclubs?

(Hier die Aussagen aus den Interviews)

- *Weiss nicht genau wofür es die gibt*
- *Es braucht sie nicht, abschaffen*
- *Direktion möchte alle Meinungen mit einbeziehen*
- *Es braucht keine Labelclubs, es gibt Nachwuchs-Stützpunkte*
- *Gut, weil die Clubs dadurch zusammenarbeiten und sich austauschen*
- *Gut, weil dann schnellere Informationswege möglich waren*
- *Es fehlen Strukturen, Protokolle, Leitlinien etc.*
- *Warum dürfen nur ausgewählte Clubs dabei sein?*
- *Ist Unterstützung für Direktion, weil wichtige Partner drin sind*
- *Haben viel Macht auf die Direktion*
- *Feedback aus den Clubs kommt so schnell in die Direktion*
- *Ideenreich und konstruktiv*
- *Es braucht keinen exklusiven Verein. Alle Clubs sollen mitreden können*

einen grossen Einfluss auf Entscheidungen. Auf der Gegenseite wird genau diese zu starke Einflussnahme kritisiert. Ebenfalls kritisiert wird, dass sich dadurch eine "exklusive Gruppe" gebildet hat, bei der nicht alle Clubs mitreden dürfen. Wer warum dabei sein durfte, ist nicht klar ersichtlich. Auf Verbandsebene und bei den anderen Sportarten gibt es keine Labelclubs. Dieses Gremium wurde von der neuen Direktion AS eingeführt.

Als weiterer Aspekt wurden die Trainerinnen und deren Trainingsmethoden untersucht. Medial wurden in den letzten Wochen und Monaten unethische Verhaltensweisen stark kritisiert. Die Interviewten wurden in dieser Analyse zu Situationen befragt, in denen sie selber solches Verhalten erlebt hatten (nicht nur vom Hören Sagen). Vor allem die Athletinnen konnten breit davon berichten, während andere Befragte deutlich weniger zu erzählen hatten oder selber keine solchen Situationen miterlebten (selber betroffen, gesehen oder gehört).

Hier stellen wir fest, dass es zu viele nicht tolerierbare Verfehlungen von Trainerinnen gab. Die konkreten Nennungen aus den Interviews sind der nachstehenden Tabelle zu entnehmen. Die unterschiedlichen Feedbacks lassen darauf schliessen, dass Trainerinnen durchaus ihr Verhalten steuern können, und dies wahrscheinlich auch bewusst je nach Situation und Anwesende tun. Auch lässt sich festhalten, dass einige der berichteten negativen Punkte schon länger zurückliegen und sich die Situation in den letzten 10 Jahren durchaus verbessert hat. Gleichwohl sind inakzeptable Situationen noch immer vorhanden. Vor allem in den Bereichen Aussehen, Gewicht und Leistung wird explizit und auch sehr subtil negativ gearbeitet.

Nachstehend die Antworten aus den Interviews:

Unethisches Trainerverhalten in den letzten Jahren? (Hier die Aussagen aus den Interviews)

- *Menschen, und nicht Material*
- *Raus aus der Nationalmannschaft → keiner kümmert sich mehr (kein Übergang in die nachsportliche Karriere)*
- *Trainer sollten zur Ernährung nichts sagen, sind keine Fachexperten*
- *Keine eigenen Erfahrungen gemacht*
- *Es braucht einen gewissen Push der Trainerin, man muss einiges aushalten können*
- *Es wird nur das negative erwähnt und darauf rumgehackt, zB "Du schwimmst wie ein Traktor"*
- *Machtmissbrauch: subtile Druckausübung*
- *Bodyshaming, Gewicht immer im Zentrum*
- *Schwimmerinnen werden bevorzugt*
- *Schreien, Ausrasten, zu streng, auf Russisch über Athleten schimpfen und die verstehen das Gesagte*
- *Manipulativ, Gehirnwäsche (nur die Denke der Trainerin stimmt)*
- *Kein Lachen und kein Humor im Training*
- *Auf Beine sitzen beim Dehnen*
- *Im Wettkampf nicht erbrachte Leistungen werden bestraft mit Schreien und Runtermachen → und das bewusst vor dem ganzen Team*
- *Wenn Trainerinnen Richterinnen sind, schauen sie nicht zu und bewerten nicht die erbrachte Leistung, sondern haben ihre vorgefertigten Ansichten über wer was kann → respektlos und unfair*
- *Nationaltrainerin darf nicht auch Clubtrainerin sein*
- *Wenn Schwimmerinnen im Wettkampf Fehler gemacht haben, beim rausschwimmen Anschreien und Ausrasten*
- *Anschreien bis die Athletin in Tränen ausbricht, Angst ins Training zu gehen*
- *Das Bevorzugen von Schwimmerinnen durch Trainerinnen geht überhaupt nicht*
- *Diskriminierungen. z.B. eine Schwimmerin nicht beim Namen genannt, sondern abwertender Übername*
- *Selektion nach persönlicher Präferenz und nicht nach Leistung*
- *Weniger gute Schwimmerinnen werden benachteiligt oder nicht beachtet*

Von dieser Analyse ausgehend und unter Einbezug aller uns zur Verfügung stehenden Informationen sowie Unterlagen von AS und Swiss Aquatics, liegt ein sehr klarer Änderungsbedarf im gesamten System AS vor.

Im Folgenden werden die von uns erachteten zentralen Aspekte näher diskutiert und mit den entsprechenden Ideen für Veränderungsvorschläge und Massnahmen ergänzt. Als relevante Bereiche sehen wir:

- **Direktion**
- **Nationaltrainerinnen**
- **Nationalmannschaften inkl. Duett**
- **Richterinnen**
- **Labelclubs**
- **Finanzen**
- **Organisationsstruktur**

4.1 Zur Direktion



Aktuelle Situation

Die Direktion von AS besteht aus einer Co-Direktion und 7 Direktionsmitgliedern, die je einem Ressort vorstehen: Chefin Richterinnen, Chefin Wettkampfbetrieb und Beratung Finanzen, Chefin Masters, Fachwartin RZO, Fachwartin RSR, Fachwartin RZW, Vertreterin Stützpunkte. Die Chefin Leistungssport ist über Swiss Aquatics eingestellt, gehört quasi zur erweiterten Direktion und arbeitet eng mit ihr zusammen.

IN KÜRZE



Aktuelle Situation:

Es herrscht auf der Führungsebene AS viel Chaos und Unprofessionalität, es bestehen keine funktionierenden Strukturen und Strategien - Planungsarbeit bleibt unerledigt liegen.

Massnahmen:

- Ein- und Ausschlusskriterien für Kandidierende erarbeiten
- Reorganisation/Redimensionierung/Vereinfachung
- Stellenprofile erstellen

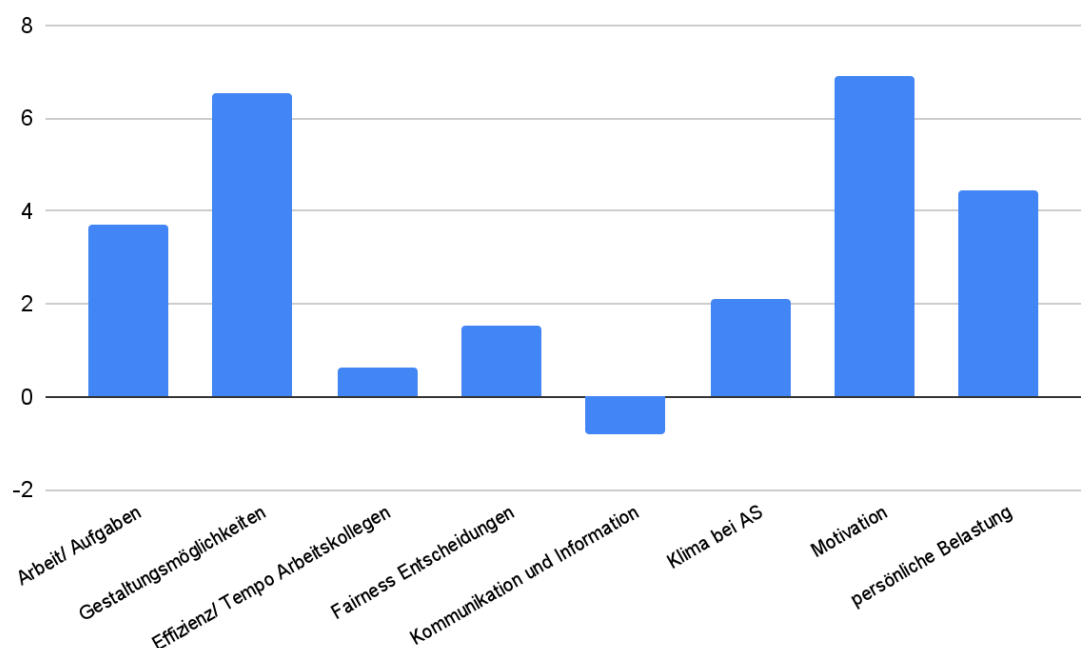
Die Co-Direktion hat bei ihrer Übernahme im April 2021 der damaligen Chefin Leistungssport die Kündigung nahegelegt, die damals aktuelle Chefin Nachwuchs und die Administration haben kurz danach ebenfalls die Kündigung eingereicht und sich innerhalb des Verbandes neu orientiert. Die Stelle als Chefin Leistungssport war rund ein halbes Jahr vakant und als die neue Chefin Leistungssport mit einem 70% Pensum eingestellt wurde, musste sie auch die vakante Administrationsstelle mit 30% übernehmen. Dies führte zu einem kompletten Kollaps der Administration und die Chefin Leistungssport war total überfordert. Die administrativen Mitarbeitenden der anderen Sportarten halfen so viel wie immer möglich. Dennoch blieb vieles liegen und nur das gerade Dringlichste wurde als ständige Feuerwehrübung abgearbeitet: Anmeldungen für Wettkämpfe, Organisation von Trainingslagern, Informationen an Nationalmannschaften, Lizenzwesen, Beantwortung von Emails, etc.

Zudem wurde uns berichtet, dass der Führungsstil der Co-Direktion (zu) sehr demokratisch gehalten wurde, aber auch, dass offensichtliche Interessenkonflikte bestanden, weil in der ganzen AS Struktur auch Eltern von Schwimmerinnen aus den Nationalmannschaften arbeiten. Alles wurde im gesamten Direktionsgremium stundenlang durchdiskutiert, Entscheidungen konnten nicht aufgabendienlich und zeitnah getroffen werden. Kommuniziert und informiert wurde sehr schlecht, sodass alle Clubs, Nationaltrainerinnen, Eltern und Nationalmannschaften sehr unzufrieden waren und begonnen haben, sich individuell an alle möglichen Stellen, unter anderem an den Verband, zu wenden. Um sich so zu wehren, weil niemand Zeit für ihre Anliegen hatte, weil niemand richtig zugehört hat und weil keine sinnvollen Entscheide getroffen wurden. Innerhalb von sechs Monaten haben zwei Nationaltrainerinnen ihre Kündigung eingereicht, da diese keinerlei Entscheidungskompetenzen zu Themen der Nationalmannschaften hatten, was inakzeptabel ist. Die Missstände wurden auch in Emails und Briefen mitgeteilt; sowohl an die Direktion als auch an Swiss Aquatics. Der Verband (Präsident und Generalsekretär) hat mehrmals, in Schreiben an die Direktion AS und an die Vereine, auf die Missstände hingewiesen und AS aufgefordert, zu reagieren. Aber auch das hat keine Wirkung gezeigt. Die Co-Direktion hingegen hat während ihrer gesamten Zeit die Situation runtergespielt und schöngeredet. An den Sitzungen des Zentralvorstands wurde ausschliesslich positiv berichtet, auch bei Nachfragen des Präsidiums und der anderen Sportarten. Gegenüber dem Direktionsgremium AS wurde viel vertröstet.

Kurz gesagt: Es herrscht in der Führungsebene viel Chaos und Unprofessionalität, keine funktionierenden Strukturen und Strategien; Planungsarbeiten blieben unerledigt liegen. Es gilt zu betonen, dass nicht alle Direktionsmitglieder mit der Co-Direktion unzufrieden waren. Es haben sich deutlich zwei Lager gebildet: Pro und Kontra Co-Direktion.

Die gesamte Direktion wurde zu ihrer *Zufriedenheit mit verschiedenen Bereichen* befragt. Am meisten zufrieden sind die Direktionsmitglieder mit *der Arbeit und ihren Aufgaben*, mit *den persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten*, *der eigenen Motivation* und *der Arbeitsbelastung* (s. nachstehende Tabelle). Einigermassen zufrieden sind sie mit *der Effizienz*, *der Fairness von Entscheidungen* und *dem Klima bei AS*. Die *Zufriedenheit mit der Kommunikation und Information* fiel als einziger Punkt negativ aus.

Einschätzung zur Zufriedenheit (Mittelwerte)



Massnahmen Die Co-Direktion von AS scheint ihrer Aufgabe in diesem Jahr in keiner Art und Weise gewachsen gewesen zu sein. Obwohl Swiss Aquatics mehrfach schriftlich die Direktion aufgefordert hat, die Missstände aktiv anzugehen, wurde nichts unternommen. Wir legen daher die Neubesetzung des Postens nahe. Dazu ist ein detailliertes Stellenanforderungsprofil zu erstellen und die im Punkt 4.7 vorgeschlagenen Massnahmen einzubauen.

Die Co-Direktion ist während dieser Analyse zurückgetreten, was zwar den Prozess des Neuanfangs beschleunigt hat, wodurch der Analyseprozess mit den Massnahmenentscheidungen kollidiert.

Am 22.9.2022 wird eine ausserordentliche Sportversammlung stattfinden, um die neue Direktion zu wählen. Dazu empfehlen wir eine Vorselektion der Kandidaten durch den Zentralvorstand, sowie folgende Kriterien, die eingehalten werden müssen.

Diese Kriterien sind in Reglementen für die Sportart AS zu präzisieren und schriftlich festzuhalten:

- In der gesamten Direktion: Keine Eltern von Nationalmannschafts-Schwimmerinnen
- In der gesamten Direktion: keine anderen Mandate in Clubvorständen
- Vorselektion und Kurz-Assessment für den Direktionsposten
- Die Direktion ist die strategische Führung. Kenntnisse der Sportart sind von Vorteil, aber nicht zwingend notwendig
- Bei Abstimmungen innerhalb der Direktion AS hat die Direktorin den Stichentscheid
- Reorganisation/Redimensionierung der Ressorts sowie Bildung von Kommissionen für die operativen Geschäfte

Neue Struktur der Direktion AS

Wir schlagen vor, die Direktion zukünftig, unter Berücksichtigung der regionalen und sprachlichen Verteilung, wie folgt neu zusammenzusetzen:

1 Direktorin (führt auch die Nationaltrainerinnen und die Chefin Leistungssport)

1 Vize-Direktion (führt auch die Kommissionen)

5 Direktionsmitglieder, für die folgenden Ressorts:

1. Wettkämpfe und Finanzen
2. Vertreterin der Regionen (führt auch die anderen Regionalvertreterinnen)
3. Richterinnenwesen
4. Ausbildung, Breitensport, Masters
5. Athletinnenvertreterin

Kommissionen

Jedes Ressort arbeitet in seiner jeweiligen Kommission und rapportiert an das entsprechende Direktionsmitglied AS. Auch hier sollen die Richtlinien betr. Interessenkonflikte eingehalten werden. Zusätzlich schlagen wir folgende, neue Kommissionen vor:

- **Innovation:** Neuerungen und Ideen (jeder Club hat eine Vertretung)
- Unabhängige **Ethik- und Integritätsstelle** (auf Swiss Aquatics Ebene)

Alle weiteren, bisher bestehenden Gremien, wie zum Beispiel das Gremium der Labelclubs, werden aufgelöst.

4.2 Zu den Nationaltrainerinnen



Aktuelle Situation

In der letzten Saison haben gleich zwei Nationaltrainerinnen gekündigt und die Teams wurden an jedem Wettkampf von einer neuen Trainerin betreut. So kann keine gute Leistung und auch keine Zufriedenheit entstehen. Die Trainerinnen hatten in Bezug auf die Selektionen keinerlei Entscheidungskompetenzen und das führte zu Konflikten, Frust-Situationen und Hilflosigkeit. Die offensichtlich interessen- geleiteten Wertungen an Wettkämpfen waren für sie auch unhaltbar.

IN KÜRZE



Aktuelle Situation:

Die letzte Saison haben nacheinander zwei Nationaltrainerinnen ihre Kündigung eingereicht, wegen unhaltbaren Zuständen. Zum Einen wegen dem Fehlen einer funktionierenden Organisation und wegen unprofessionellen Wettkampfbedingungen, zum Anderen aber weil sie keinerlei Entscheidungskompetenzen hatten.

Massnahmen:

- Stellenanforderungsprofil erstellen
- Miteinbezug in Entscheide der Nationalmannschaften
- Genügend attraktive Anstellungsbedingungen

Medial steht der Aspekt des ethisch nicht vertretbaren Trainerinnen-Verhaltens sehr im Zentrum. In der Realität ist dies ein zentraler, aber nicht der einzige relevante Punkt für die gesamte Unzufriedenheit und Kritik. Erwartungsgemäss berichteten die Athletinnen von solchen inakzeptablen Situationen, wohingegen die Trainerinnen diese stets runtergespielt haben und in ihrer Logik argumentierten.

Problematisch sind Verhaltensweisen, die psychischen Stress hervorrufen: mit ständigem Druck arbeiten, verbale Angriffe auf die eigene Person, Aussagen zu Gewicht und Körper (Bodyshaming), sowie endlos dauernde Trainings (8h täglich ohne Pausen oder Ausgleich). Weiter problematisch sind Verletzungsthemen: Trainerinnen kümmern sich offensichtlich zu wenig um die physische Gesundheit ihrer Schwimmerinnen und es herrscht die Meinung, dass *immer* geschwommen wird, egal wie es einer Schwimmerin geht, ob sie krank oder verletzt ist und Schmerzen hat. Es besteht somit kein adäquates Management hinsichtlich Erholung und Belastung sowie auch kein wertschätzender Umgang mit den Athletinnen.

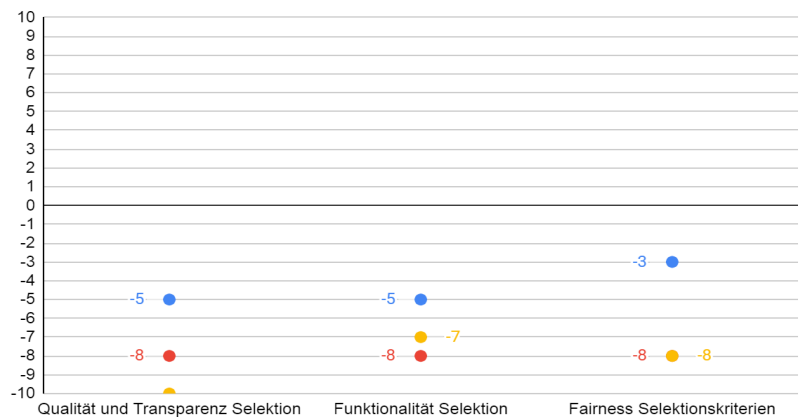
Wir haben dennoch festgestellt, dass in den letzten Jahren die Trainerinnen etwas sensibilisiert und besser wurden und einige Athletinnen von früheren Zeiten berichtet haben. Für die Aufarbeitung der persönlichen Geschichte ist das sehr relevant und wichtig, widerspiegelt aber nur einen Teil der Situation.

Die ethischen Verfehlungen sind trotzdem nicht akzeptabel, jedoch sind die Veränderungen in eine positive Richtung im Gange und sollten deshalb erwähnt und gefördert werden.

Auch haben wir festgestellt, dass in den Nationalmannschaften zu wenige bis keine Trainerinnen arbeiten, die aus unseren Kulturkreisen kommen. Zudem besteht zu oft eine Doppelrolle (auch Clubtrainerin sein), was unweigerlich zu Interessenskonflikten führt.

Der Selektionsprozess hat zu grosser Unzufriedenheit bei den Trainerinnen geführt. Ihnen wurde kein Mitspracherecht bei der Selektion eingeräumt. Die Selektionen der Nationalschwimmerinnen wurde durch die Direktion und eine Kommission aus verschiedenen Clubmitgliedern vorgenommen. Die Unzufriedenheit drückt sich auch in der Bewertung im Fragebogen aus. So haben alle drei Trainerinnen durchwegs den Selektionsprozess sehr negativ bewertet.

Einschätzung des Selektionprozesses



Massnahmen Zukünftig braucht es Nationaltrainerinnen, die nur dieses Amt ausüben und mindestens für eine Saison bleiben, im Optimalfall für einen gesamten Olympiazzyklus. Es empfiehlt sich, dies vertraglich festzuhalten. Zudem dürfen die Trainerinnen nicht auch noch als Clubtrainerinnen in der Schweiz tätig sein. Dabei gilt es zu beachten, dass die finanzielle

Entlöhnung attraktiv genug sein muss, um gut ausgebildete Trainerinnen rekrutieren zu können.

Es soll ein Stellenanforderungsprofil ausgearbeitet werden, das Kompetenzen und Entscheidungsstrukturen festlegt. Darauf basierend sollten Trainerinnen zukünftig durch ein Kurzassessment rekrutiert werden, aus zwei Teilen bestehen: Einem Interview und einer Trainingsbeobachtung. Sie unterstehen organisatorisch der Direktorin AS und haben Entscheidungskompetenzen betreffend Trainingsorganisation, Selektion, etc. in den Nationalteams, um ihre Arbeit gut ausführen zu können. Sie arbeiten eng mit der Chefin Leistungssport zusammen. Mit den im Pkt. 4.3 erwähnten Veränderungen der Strukturen der Nationalmannschaften müssten auch die Trainingslager anders und intensiver gestaltet werden: z.B. alle zwei Wochen mit Einheiten à 4 Tagen. Dazwischen sollten die Trainerinnen individualisierte Programme erarbeiten, damit die Schwimmerinnen in den Clubs selbstständig trainieren können. Idealerweise würden die Trainerinnen in den Zeiten zwischen den Lagern bei den Athletinnen in den Clubs immer wieder vorbeischauen und mit Einzelnen/kleinen Gruppen weiterarbeiten.

Weitere Überlegungen sollten in die Richtung gehen, die Trainerinnen mehr in die strategische Entwicklung der Sportart einzubeziehen, um auch ausländisches Know-how sinnvoll in die Schweizer Strukturen einzubinden.

Zudem muss die Ausbildung der Trainerinnen in der Schweiz gefördert werden, mit dem Ziel, die höchste Trainerinnenlizenz (Swiss Olympic) zu erlangen.

Um die Qualität des Trainerinnenverhaltens deutlich zu verbessern, braucht es die nächsten zwei Jahre intensivere, danach über die Zeit hinweg jährliche Weiterbildungen und zwingend ein umfassendes Supervisionsangebot.

Zentrale Themenbereiche sind:

- Ethisch korrekte Kommunikation / Wertschätzung und Humor im Training
- Psychoedukation hinsichtlich Entwicklungsaufgaben von Kindern und Jugendlichen
- Gesunde Sporternährung
- Erholungs- und Belastungsmanagement (Pausenmanagement)
- Elterncoaching

4.3 Zu den Nationalmannschaften & Duett



Aktuelle Situation Wenn

wir von den Nationalmannschaften sprechen, sind die Duette immer inkludiert. Es haben sich aufgrund deutlicher Führungsschwächen bereits länger bestehende Konflikte (über mehrere Jahre) zugespitzt. Offensichtliche Interessenkonflikte wurden so stehen gelassen. Das bestehende Selektionskonzept war zu wenig detailliert und nicht auf alle Ausnahmesituationen wie z. B. Startverzicht wegen Krankheit an einem Selektionswettkampf ausgelegt. Die Direktion hat das Konzept - trotz anderslautender Kommunikation - immer wieder an neue Situationen und Begebenheiten angepasst und dies z.T. eigenmächtig und nicht nachvollziehbar. Die

Hauptbetroffenen dieser inakzeptablen Situation sind die Athletinnen. Sie fühlen sich um ihren Einsatz, ihre Leistung und ihre grosse Motivation geprellt und haben viel Negatives zu erdulden.

Die Doppelbelastungen oder sogar Mehrfachbelastungen durch das Schwimmen in verschiedenen Alterskategorien der Nationalmannschaften und der Clubs sind untragbar, sodass (zu) viele Athletinnen nicht mehr wirklich in die Nationalmannschaft möchten. Die Clubs versuchen zudem alles, um die Athletinnen an sich zu binden. Dadurch entstehen Loyalitätskonflikte, die zusätzlichen psycho-sozialen Stress verursachen.

Durch diese Tatsachen ist die Drop-Out Quote stark erhöht. Wir wissen aus der Theorie, dass es 10'000 Trainingsstunden braucht, um für Olympia bereit zu sein. Im AS ist diese Anzahl Stunden schon viel früher erreicht, wodurch bereits Juniorinnen beinahe austrainiert sind. So dürfen Juniorinnen aufgrund ihrer Doppeleinsätze oft auch schon an die Elite-WM. Danach sind praktisch alle Ziele bereits mit durchschnittlich 15 Jahren erreicht. Gute ausländische Elite-Teams hingegen weisen Schwimmerinnen auf, die deutlich älter sind, zwischen ca. 20- bis 30-jährig.

Die Nationalmannschaften hatten in diesem Jahr bei jedem Wettkampf neue Trainerinnen - dabei hohe Leistungen erbringen zu können ist schier unmöglich. Uns wurde auch von verschiedenen Seiten berichtet,

IN KÜRZE



Aktuelle Situation:

Die Schwimmerinnen geben für den Sport alles. Bisher kam praktisch keinerlei Wertschätzung zurück, dafür ständige Kritik, v.a. auf das Aussehen und Gewicht fokussiert und mit viel Druck. So wurden sie 'verheizt' und verliessen AS viel zu früh, auch weil ihre Bedürfnisse nie wirklich gehört und ernst genommen wurden.

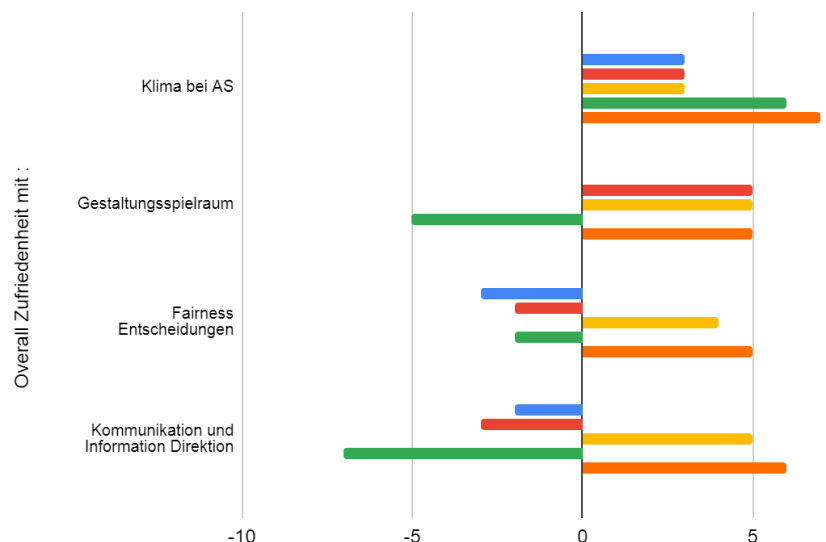
Massnahmen:

- Sofortige Entlastung der Schwimmerinnen: mehr Erholungszeiten, kein Doppelschwimmen usw.
- Klarer Selektionsprozess Anfangs der Saison, das Team bleibt danach 1 Jahr fix in dieser Zusammensetzung
- Interne Integritystelle bei Swiss Aquatics

dass die Athletinnen ständig überlastet, müde, kränklich oder verletzt und zu wenig erholt seien und neben dem Pensum in den Nationalmannschaften auch das ganze Pensum in den Clubs mitschwimmen müssen. Es gibt keinerlei Absprachen über Erholungszeiten nach Nationalmannschafts-Lagern oder Wettkämpfen. Auch helfen Juniorinnen ständig bei der Elite aus. Allzu häufig und mit allen Mitteln wird versucht, dass das beste Team schwimmen kann und dass Teams in allen Kategorien an den Start gehen können. Ein solches Vorgehen birgt ein erhebliches gesundheitliches Risiko, psychisch wie physisch. Das langwierige und komplizierte Selektionsverfahren (zieht sich hin bis kurz vor der WM!) sorgt für zusätzlichen Stress. Das alles wirkt sich auf die Synchronität und Leistung aus. Die Schwimmerinnen sind an den Zielwettkämpfen nicht in Topform, die Teams können sich zu wenig aneinander gewöhnen und technische Abläufe sind nicht hinreichend automatisiert. Auch sind die technisch besten Athletinnen nicht immer die geeignetsten für die Teamzusammensetzung. Inhaltlich hatten diese Saison die Trainerinnen kein Mitspracherecht bei den Selektionen. Das war ein grosses Problem und auch Teil des Frustes aller Beteiligten.

Diese Grafik zeigt die Auswertung der 5 befragten Athletinnen zur overall Zufriedenheit dem *Klima bei AS*, ihrem *Gestaltungsspielraum* als Athletin, der *Fairness von Entscheidungen* sowie der *Kommunikation und Information seitens der Direktion* auf.

Die Einschätzungsskala geht von -10 bis +10.



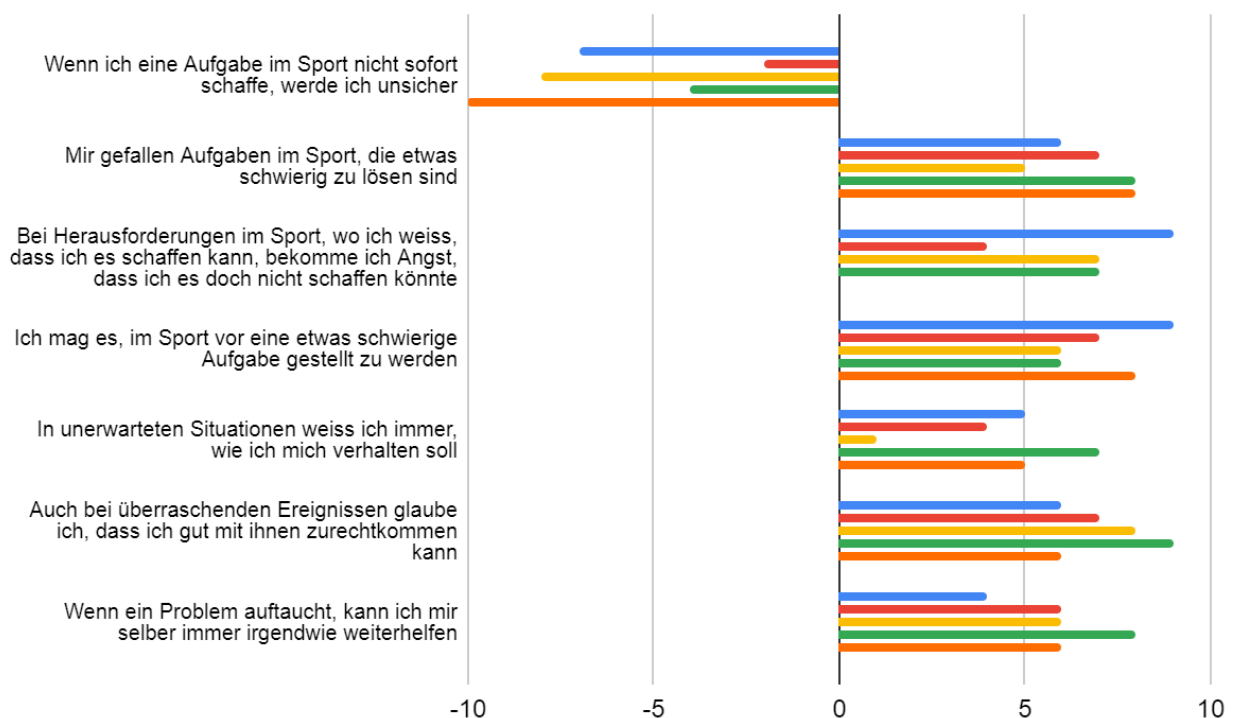
Das Thema "Ersatzschwimmerinnen" wurde auch als sehr kompliziert und chaotisch beschrieben. Verschiedene Varianten von vermeintlichen Tatsachen sind uns zu Ohren gekommen. Es gab grosse Probleme mit der Anzahl der Ersatzschwimmerinnen und im Duett durfte explizit keine dritte Schwimmerin dazugenommen werden, sondern ein zweites Duett wurde als Ersatz definiert.

Die Eltern, Clubs und auch die Schulen haben sich mehrmals hinsichtlich des katastrophalen Organisations- und Informationsfluss bei der Direktion beklagt, jedoch ohne Erfolg und meist auch ohne eine Antwort zu erhalten. Die Aufgebote wurden z.T. erst 24h vor Abfahrt verschickt. Mit Abschlussprüfungen etc. ein Ding der Unmöglichkeit, das verständlicherweise zu sehr vielen Konflikten und Frust geführt hat.

Athletinnen berichten weiter darüber, dass sie in keiner Art und Weise je Wertschätzung für all ihre Efforts erhalten. Sie sind sehr hart im Nehmen, haben sich diese Saison aber trotzdem mit einem Brief bei der Direktion AS beschwert und auch bei Swiss Aquatics. Die Direktion AS hat die Briefe offensichtlich nicht sehr ernst genommen, auch die Aufforderung seitens Verband an die Direktion von AS, endlich Klarheit zu schaffen, hat nicht geholfen. Es wurde leider von allen Seiten zu lange gewartet. Das hat zu diversen Abgängen von Schwimmerinnen geführt, aus Frust und Ohnmacht. Das ist extrem schade, da dieser

negative Beigeschmack bei den Athletinnen hängen bleibt und sie in Unmut und mit negativen Gefühlen den Sport verlassen. Solche Abgänge schmerzen alle, da sie meist auch nicht mehr für weitere Posten im AS zur Verfügung stehen. Dies ist ein weiterer Grund, weshalb gute Funktionärinnen bei AS fehlen und auch die Richter grosse Mühe haben, Nachwuchs zu rekrutieren.

Die Athletinnen wurden zusätzlich auch zu ihrer mentalen Einstellung, Stärke und ihren Copingstrategien im Sport befragt. Die Grafik zeigt sehr schön, dass alle mental sehr fit und stark sind und Herausforderungen gut meistern - somit auch für Drucksituationen vorbereitet sind und eine hohe Motivation mitbringen. Dies trotz aller widrigen Umstände, die geherrscht haben. Dies werten wir als starkes Indiz hoher Leistungsbereitschaft und als vielversprechende Ausgangslage für zukünftige Leistungssteigerungen.



Massnahmen Um künftig Überbelastungen und Übertrainings und als Folge daraus Verletzungen (z.B. Ermüdungsbrüche) vermeiden zu können, sollten die Athletinnen in der Regel in den für sie vorgesehenen Alterskategorien schwimmen. So sollen die ständigen Überbelastungen wegen Mehrfachbelastungen bei den Junioren/Elite zukünftig nicht mehr vorkommen und die Altersbegrenzungen sind einzuhalten. Dies ist in den entsprechenden Reglementen zu vermerken. Als Alternative dazu und für etwas mehr Flexibilität könnte ein System entwickelt werden, dass in einem Team immer (z.B.) 25% jüngere Athletinnen erlaubt sind. Diese sind dann aber fester Bestandteil des Teams und bleiben die gesamte Saison dort eingeteilt, schwimmen also nur in dieser Kategorie. Ein weiterer Vorteil davon ist, dass der vorgesehene Athletenweg und die Karriereplanung gem. Nachwuchsförderkonzept eingehalten werden. Konsequenz davon wird sein, dass mit der Zeit das Elite-Team durchschnittlich älter wird, und so die Schwimmerinnen länger dem Sport erhalten bleiben.

Durch diese bewusste Verlangsamung entsteht auch eine Motivationssteigerung und das Endziel Elite oder Olympische Spiele wird wieder viel erstrebenswerter.

Athletinnen und Eltern werden frühzeitig zu einem Infoabend eingeladen, um alle Informationen zu den Nationalteams zu erhalten. Danach entscheiden sie sich bis zu einem Stichtag, ob sie diesen Weg überhaupt gehen möchten und auch finanziell tragen können. Es sollte geprüft werden, ob Athletinnen, die es sich nicht leisten können, finanzielle Unterstützung beantragen können.

Alle Bewerberinnen beginnen den Selektionsprozess gemeinsam: PISTE wie bis anhin und einen Termin Anfangs Saison (zu definieren), ab wann das Team + 2 Ersatz und Duett + 1 Ersatz feststeht.

Von Anfang an wird das Team gebildet, welches für die ganze Saison zusammenbleibt: Die interne Entscheidung, wer dann welche Wettkämpfe schwimmen darf, nehmen die Trainerinnen selber vor (Anpassungen müssen ins Selektionskonzept).

Die Schwimmerinnen der Nationalmannschaften sind komplett überlastet, weil sie auch in den Clubs schwimmen müssen und auch in anderen Alterskategorien. Das macht wenig Sinn, wenn eine Leistungssteigerung mittelfristig das Ziel sein soll. Unser prioritärer, kurzfristiger Vorschlag (Details noch nicht ausgereift und müssen durch die Direktion und Nationaltrainerin diskutiert werden):

- 1) Die Nationalmannschaft schwimmt prioritär nur noch in der Nati und nicht mehr so intensiv in den Clubs (dort weniger Trainings, Vereinbarungen zw. Club- und Nationaltrainerin nötig).
Die Selektion bleibt mit kleinen Anpassungen gleich, wird aber zu Saisonbeginn durchgeführt und danach ist das Team inkl. Ersatz zusammen bis nach den Hauptwettkämpfen (Nati immer 2 Ersatz, Duett immer 1 Ersatz. Es muss ein Passus ins Selektionskonzept eingebaut werden, für mögliche Nachselektionen bei Verletzungen etc., damit immer genügend Athletinnen im Team sind). Die Trainingslager müssten anders gestaltet werden, zB. alle 2 Wochen 4 Tage, dazwischen Programme von der Nationaltrainerin, um in den Clubs selbständig trainieren zu können. Idealerweise würde die Nationaltrainerin in den Zeiten zwischen den Lagern bei den Athletinnen in den Clubs vorbeischauen und mit einzelnen Athletinnen/kleinen Gruppen weiter arbeiten (Es stellt sich die Frage, ob die Clubs mitmachen?)
- 2) Wenn die Leistungsschiene weiter verfolgt und gezielt verbessert werden soll, ist ein Nationales Leistungszentrum NLZ einzurichten. Dafür würde sich Sursee sicherlich eignen. Andere Standorte können und müssen aber auch geprüft werden. Die wichtigsten Punkte, damit dieses Projekt zum Laufen kommt, sind:
 - Schulische Klarheit und gute Angebote, die auch für französisch & italienisch sprechende Athletinnen funktionieren
 - Athletinnen-Verträge. Im Olympiazzyklus gedacht: für das 1. Jahr, für das 2. Jahr und danach verpflichtend für die 2 Jahre vor Olympia
 - Prüfen einer finanziellen Unterstützung
 - Nationaltrainerin vor Ort
- 3) Ein anderer Vorschlag, wenn die Leistungsschiene nicht mehr so verfolgt werden kann/soll:
Es gibt keine Nationalteams mehr wie bisher. Jeder Club kann sein eigenes Clubteam oder Duett an

die Schweizermeisterschaften bringen (Athleten entscheiden sich für einen Club) und wer dort gewinnt, darf an die WM, die Zweitplatzierten an die EM. Wäre langfristig aber ein Rückschritt betr. Leistung und ev. könnten nicht alle Clubs Teams schicken, weil vor allem in den kleineren Clubs zu wenig Schwimmerinnen vorhanden sind.

Das Thema Mixed-Duett ist im schweizerischen AS noch nicht richtig angekommen, obwohl der Verband die Direktion mehrfach darauf hingewiesen hat, eine Strategie zu entwickeln. Dies sollte sich zukünftig ändern, um auch in dieser Sparte repräsentiert zu sein. Auch würde das Feld AS so erweitert werden.

4.4 Zu den Richterinnen



Aktuelle Situation Die Clubs bilden ihre eigenen Richterinnen aus und oft sind es Mütter und Trainerinnen. Die

Richterinnen sind den Clubs angehängt und somit nicht neutral, sondern sie identifizieren sich mit ihrem Verein. Gehen Schwimmerinnen an einen Wettkampf, sind ihre Clubs verpflichtet, pro 8 TN eine Richterin zu stellen, was zu einem klaren Interessenkonflikt führt. Es braucht mit 15 Richterinnen pro Wettkampf viel zu viel Personal; dies ist ein organisatorischer Overkill und dadurch entstehen auch massive Interessenkonflikte (Eltern richten ihre eigenen Kinder oder deren Konkurrenten). Bei den Trainerinnen entsteht der gleiche Konflikt. Das sind Prozesse, die sich sofort ändern müssen.

Die Ausbildung der Richterinnen scheint oft dürftig zu sein und es gibt zu wenige Möglichkeiten, auf einem hohen Niveau Erfahrungen zu sammeln. Diese Saison wurde ein Beobachter-System eingeführt. Ausländische Richterinnen wurden hinzugezogen, was gut angekommen ist (Feedback, Neutralität, Input für Ausbildung), und die Qualität der Bewertungen hat sich dadurch etwas verbessert.

IN KÜRZE



Aktuelle Situation:

Die Richterinnen sind oft schlecht ausgebildet und richten unter ständigen Interessenkonflikten. Es entstehen unfaire und unsportliche (Bewertungs-) Situationen. Dies führt bei allen Parteien zu Frust und Stress. Es fehlt weitgehend die Professionalität im Richterwesen.

Massnahmen:

- Das Richterwesen braucht ein neues Konzept und soll neu national organisiert werden
- Das Beobachterkonzept ist interessant für Feedbacks, Neutralität und Verbesserungen in der Ausbildung; es sollte ins Richterkonzept eingebaut werden
- Interessenkonflikte müssen eliminiert werden und es sind klare Regeln betr. Einsatz zu definieren und zu verankern
- Die Aus- und Weiterbildung muss verbessert werden und auf nationaler Ebene stattfinden



Massnahmen Richterinnen müssen auf nationaler Ebene organisiert werden. Da alle Richterinnen auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, ist eine finanzielle Entschädigung nicht vorgesehen. Es braucht strukturell neue Lösungen, wie sie z.B. beim Eiskunstlaufen bestehen. Ein neues Richterinnen-Ausbildungs-Konzept muss durch das entsprechende Ressort AS

ausgearbeitet werden. Auch mit dem Ziel, neue, unabhängige Richterinnen zu rekrutieren. Zukünftig soll ein System angestrebt werden, dass die Anzahl der Richterinnen sehr reduziert, um die Unabhängigkeitsgrundsätze überhaupt umsetzen zu können. Der internationale Verband FINA ist zur Zeit daran, das Richterwesen international zu erneuern und es wird zukünftig weniger Richter brauchen und die Prozesse werden denen des Eiskunstlaufens angenähert. Dadurch soll mehr Objektivität in den Wertungen entstehen.

In der Schweiz darf es zukünftig keine Interessenskonflikte mehr geben. Jeder soll nur Kategorien richten, an denen die eigenen Kinder oder nahe Verwandte nicht teilnehmen. Trainerinnen sollten in der Regel keine Funktion als Richterinnen übernehmen, stattdessen empfiehlt sich hier ihr Einsatz als Technical Specialists. Aber auch nur in Kategorien, in denen sie als Trainerinnen am Wettkampf keine eigenen Athletinnen betreuen.

Die dieses Jahr neu eingeführten Beobachter (ausländische Richterinnen), die an der SM mit dabei waren, sind ein guter Ansatz, um aus den konkreten Feedbacks zu lernen und diese auch in die Ausbildung einfließen zu lassen. Dieses Konzept ist weiter auszubauen und zu verfeinern.

Um mehr praktische Erfahrungen sammeln zu können, müssen Möglichkeiten geschaffen werden, z.B. das Proberichten an Trainings der Nationalmannschaft zu üben und es soll vermehrt mit Videos gearbeitet werden.

Nach dem Wettkampf sind die Wertungen zu analysieren. Schlechte resp. falsche Wertungen müssen vom entsprechenden Richter erklärt werden. Sind die Erklärungen nicht nachvollziehbar, erfolgt eine Nachschulung, falls nötig eine Verwarnung. Beförderungen in höhere Richter kategorien sind nur dann möglich, wenn die Leistungen gut sind.

4.5 Zu den Labelclubs



Aktuelle Situation

Seit dieser Saison gibt es die Labelclubs. Es ist ein Gremium ohne klar definierte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Ein eigenes Ressort wurde für die Labelclubs auf Direktionsstufe geschaffen. Es ist aber unklar, welche Clubs sich dafür qualifizieren und auf welcher Basis entschieden und selektioniert wird. Es scheint zudem starke Überschneidungen mit den Nachwuchsstützpunkten zu geben. Die Gründer dieses Gremiums sowie die Co-Direktion unterstützen die Labelclubs sehr; alle anderen Direktionsmitglieder und weiteren Befragten kennen den genauen Sinn und Zweck nur in groben Umrissen und sehen teilweise auch keine Notwendigkeit für einen solchen Setup. Der Sinn und Zweck dieses

IN KÜRZE



Aktuelle Situation:

Es gibt die Labelclubs seit 2 Jahren. Mit der neuen Direktion wurde ein Ressort dafür geschaffen. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind unklar und schriftlich nicht festgehalten. Ebenso ist unklar, welche Clubs sich für "Label" qualifizieren. Ein Ungleichgewicht unter den Clubs wird dadurch verstärkt. Positiv ist die Tatsache, dass Clubs dadurch selektiv mehr zusammenarbeiten und besser in den Informationsfluss eingebunden sind.

Massnahmen:

- Das Ressort Labelclubs ist abzuschaffen und aus der Direktion zu entfernen
- Eine neue Kommission Innovation sollte gebildet werden, welche auf nationaler Stufe die Interessen aller Clubs vertritt
- Alle Clubs dürfen eine Vertretung schicken: Dies ist schriftlich festzuhalten

Ressorts ist nicht schriftlich festgehalten; auch sonst haben wir keine klaren Antworten bezüglich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung dieses Ressorts erhalten. Es scheint zwar sinnvoll zu sein, dass Clubs zusammen an einem Tisch sitzen und sich über die Prozesse von AS austauschen. Die Informationen aus den privilegierten Clubs sind durch die Vertretung des Ressorts in der Direktion schneller an der richtigen Stelle eingeflossen. Das Ressort Labelclubs hat aber auch innerhalb der Direktion Entscheidungs- und Mitsprachekompetenzen, welche in dieser Form zu weiteren ungleichen Gewichtungen der Clubs geführt haben.



Massnahmen Wir beantragen, dieses Ressort auf Direktionsebene zu streichen und durch die Kommission *Innovation* zu ersetzen, welche der Direktion rapportiert. Der Grundgedanke, dass sich Clubs gegenseitig austauschen und ihre Bedürfnisse gebündelt an die Direktion richten, ist wichtig und soll so erhalten bleiben. Jedoch sollte jeder Club eine

Vertretung schicken dürfen und somit die gleichen Möglichkeiten erhalten, die Zukunft von AS mitzugestalten.

4.6 Zu den Finanzen



Aktuelle Situation Die finanzielle Situation von AS ist mit der Rückstufung durch Swiss Olympic von 3 auf 4 schwierig geworden. Viele Prozesse zur Leistungsverbesserung und Leistungsoptimierung brauchen aber stabile Rahmenbedingungen, eine klare und längerfristige Strategie und genügend finanzielle Mittel. Zur Zeit sind die Mitgliederbeiträge

(Lizenzen & Meldegelder) mit 25% sowie die Kostenbeteiligungen der Athleten mit gut 40% für den Grossteil des Budgets verantwortlich. Dies ist insofern problematisch, weil der laufende Betrieb durch diese volatilen Einnahmequellen quersubventioniert wird. Mit diesen Beiträgen ist es fast unmöglich, die Kosten für einen erfolgreichen Leistungssport zu decken.



Massnahmen Es sollte ein neues Konzept zur Finanzierung von AS erarbeitet werden, das unabhängig von den Mitgliederbeiträgen und Kostenbeteiligungen und somit unabhängig von der Anzahl Mitglieder ist. Neue finanzielle Quellen sollten erschlossen werden, z.B. in Form eines Sponsoren-Managements.

4.7 Verbandsorganisation



Aktuelle Situation Die Gesamtorganisation von Swiss Aquatics ist gut, und alle nötigen Verbandsrichtlinien und -papiere bestehen. In der herrschenden Struktur sind alle Interventionsmöglichkeiten ausgeschöpft.

Wir stellen eine 'Verselbstständigung' des Tagesgeschäfts und der Führung von AS fest. Dies ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass die gesamte Direktion ehrenamtlich arbeitet. Dadurch ist das

professionelle Arbeiten primär von den eingesetzten Personen abhängig, ihren Persönlichkeiten sowie von der Arbeitsmoral und Motivation, welche sie mitbringen. Da die Führungspersonen durch die Sportversammlung gewählt werden, hat auch der Zentralvorstand von Swiss Aquatics keinerlei Handhabung, bei Notwendigkeit, auf personeller Ebene einzugreifen. Das ist ein Problem, welches sich auf die gesamte Organisationsstruktur auswirkt.

Zur Zeit hat niemand aus der Direktion AS den Überblick, welche Prozesse in welcher Periode laufen müssen, damit ein Wettkampfsjahr reibungslos über die Bühne geht. Es fehlt eine Gesamtsicht, welche Aufgaben wann anstehen und wie die Prioritäten gesetzt werden müssen.




Massnahmen Wir schlagen auf der strategischen Ebene Swiss Aquatics vor, dass der Direktionsposten zukünftig durch eine vertragliche Anstellung (Minimalpensum) neu geregelt wird und diese Person von Swiss Aquatics angestellt wird. Dadurch kommt eine gewisse Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit ins System hinein: Es können Richtlinien, Bedingungen und Massnahmen daran geknüpft werden, und neben einem Stellenanforderungsprofil wird auch die Qualität der Arbeit durch einen Zielvereinbarungsprozess (Management by Objectives) besser gesteuert und so auch kontrollierbar. Die Sportversammlung würde neu nur noch über inhaltliche und strategische Ausrichtungen und über das Budget der Sportart abstimmen und entscheiden. Die personellen Besetzungen der Schlüsselpositionen wären nicht mehr ihr Traktandum. Dafür würde es eine Statutenänderung brauchen, die von der Delegiertenversammlung genehmigt werden muss.

Zu überlegen gilt es auch, ob der Generalsekretär (oder eine neu zu schaffende Stelle) zukünftig eine Triagefunktion über alle 4 Sportarten von Swiss Aquatics übernehmen sollte. Dies auf der Führungsschiene: als Ansprechperson und als Koordinator für die Direktoren. Dies würde eine Erweiterung des Stellenprofils des Generalsekretärs bedeuten (oder die Schaffung einer neuen Stelle) und müsste vom Zentralvorstand vorgeschlagen und von den Sportversammlungen genehmigt werden.

Auf operativer Ebene schlagen wir als dringende Massnahme vor, dass für alle administrativen, organisatorischen und prozessrelevanten Tätigkeiten und Abläufe ein Gesamt-Jahreszyklus erarbeitet wird. Dieser dient den Führungsverantwortlichen als Leitfaden, für eine zeitlich sinnvolle Einbettung der Arbeitsinhalte, Prioritäten und für den Überblick über die Gesamtinhalte eines AS-Jahres. Dieser Zyklus soll basierend auf der Periodisierung der Sportart AS erfolgen und ist mit den relevanten Stellen abzustimmen. Die Chefin Leistungssport sollte diesen Prozess führen.

5. Massnahmen im Überblick

Nachfolgend alle im Bericht erarbeiteten Massnahmen in einer tabellarischen Auflistung. Nach den Kapiteln aus Pkt. 4 thematisch geordnet, und mit kurz-, mittelfristig und wiederkehrend gekennzeichnet.

 Massnahmen	kurzfristig	mittelfristig	wiederkehrend
Sofortmassnahmen aus Zwischenbericht			
Schaffung genügender Administrationsstellen	✓		
Stellenanforderungsprofile für Direktion	✓		
Einstellung Nationaltrainerinnen	✓		✓
4.1 Direktion			
Stellenanforderungsprofil Direktion, Chef Leistungssport, Nationaltrainerinnen	✓		✓
Kurzassessment Direktion, Chef Leistungssport, Nationaltrainerinnen	✓	✓	✓
Kriterien für Direktion festlegen & Verschriftlichen	✓		✓
Neuorganisation Direktion & Ressorts	✓		
Bildung von Kommissionen		✓	
4.2 Nationaltrainerinnen			
Nationaltrainerinnen nur noch national tätig (keine Clubanstellungen mehr)	✓		✓
Strategische Neuorganisation der Nationalteams		✓	✓
Karriereplanung nach Nachwuchsförderkonzept		✓	✓
Trainerausbildung in der Schweiz fördern		✓	✓
Themenspezifische Weiterbildungen & Supervisionen		✓	✓

4.3 Nationalmannschaften			
Schwimmen nur noch in den vorgesehenen Alterskategorien (Ausnahmen regeln)	✓	✓	✓
Mitglieder Nationalmannschaften schwimmen prioritär dort (in Clubs nur partiell)	✓	✓	✓
Elite-Team soll älter werden		✓	
Infoabend Nationalmannschaften für Eltern und Athletinnen	✓		✓
Finanzieller Topf für Nationalmannschaften: Gesuch einreichen		✓	✓
Selektionsprozess überarbeiten	✓		✓
Nationalteams ab September für die ganze Saison selektioniert, inkl. Ersatz	✓		✓
Nationales Leistungszentrum aufbauen (NLZ)		✓	
Mixed-Duetts aufbauen		✓	
Soziale Kanäle bewirtschaften mit Infos AS		✓	✓
4.4 Richterinnen			
Richterwesen neu national organisieren		✓	✓
Überarbeitung Gesamtkonzept Richterinnen		✓	
Anzahl Richterinnen an Wettkämpfen reduzieren		✓	✓
Interessenkonflikte überall angehen und Regelungen Verschriftlichen	✓	✓	✓
Trainerinnen sind keine Richterinnen mehr		✓	✓
Ausländisches, internationales Beobachterwesen für Richterinnen ausbauen		✓	
Mehr Proberichten-Möglichkeiten schaffen		✓	✓

4.5 Labelclubs			
Labelclubs & Ressort abschaffen	✓		
Kommission Innovation schaffen	✓		
Austausch zw. allen CLubs fördern		✓	✓
4.6 Finanzen			
Neues Finanzierungskonzept erarbeiten, unabhängig der Lizenzen		✓	
Sponsoren finden		✓	✓
4.7 Organisationsstruktur			
Direktionsposten: Anstellung bei Swiss Aquatics	✓		✓
Management by Objectives für Angestellte Swiss Aquatics/AS		✓	✓
Jährliche Umfrage Zufriedenheit bei Clubs und Kaderathletinnen		✓	✓
Alle Regeländerungen für Sportversammlung vorbereiten		✓	
Jahreszyklus aller relevanten Abläufe von AS erarbeiten		✓	✓

6. Ausblick in die Zukunft

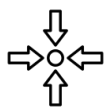


Qualitätssicherung Für alle relevanten Positionen braucht es neu Stellenanforderungsprofile. Diese müssen erarbeitet werden. Wichtig ist dabei eine klare Aufgabenverteilung und ein zweckmässiges Schnittstellenmanagement. Um die Qualität der Führungsebene kontinuierlich zu verbessern und in den weiteren Jahren aufrechtzuerhalten, sind zudem standardisierte, jährliche Kontrollen und Qualifikationsgespräche notwendig. Swiss Aquatics sollte über AS den Auftrag einer jährlichen Zufriedenheitsumfrage bei allen Clubmitgliedern und bei den Kaderathletinnen einfordern. Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass mit einer einmaligen Anpassung der Strukturen und Abläufe alles erledigt ist. Sowohl die Sportart als auch die Herausforderungen in der Führung werden sich stetig weiterentwickeln. Diesem Entwicklungsprozess ist Rechnung zu tragen und dies muss strukturiert und mit regelmässig wiederkehrenden Massnahmen sichergestellt werden.

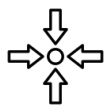
Direkte Führungsinstrumente wie ein Management by Objectives (MbO) sind für die Angestellten (Chefin Leistungssport, Direktion, Administration) durchzuführen. Auch sollen Anstellungen von strategisch relevanten Stellen (Nationaltrainerinnen, Direktion, Chefin Leistungssport) durch ein Kurzassessment flankierend begleitet werden.

Um den Athletinnen künftig gerechter zu werden, schlagen wir regelmässige Informationen und eine aktive Kommunikation der Jahresplanung, Events, Selektionen, Wettkämpfe und Resultate etc. vor. Dies als fortlaufende Berichterstattung auf den sozialen Kanälen von Swiss Aquatics und AS. Die stetige Kommunikation dient als wichtiges Führungselement, beteiligte Personen können mit einbezogen und eine adäquate Wertschätzung des Engagements der Schwimmerinnen ausgedrückt und sichtbar gemacht werden. Gleichzeitig ist dies eine zweckmässige PR-Massnahme.

7. Abschliessende Bemerkungen



Danke Der intensive Austausch mit der Verbandsspitze, das umfangreiche Aktenstudium und die insgesamt 25 Interviews mit den Key-Playerinnen zusammen, ergeben nach dreimonatiger Analyse ein umfassendes, differenziertes und auch schonungslos offenes Bild zum aktuellen Zustand von AS. Dazu beigetragen haben alle, die mit ihren authentischen, ehrlichen und konstruktiven Äusserungen diese Gesamtschau ermöglicht haben. Ihnen allen gebührt Respekt und ein herzliches „Merci“.



Fazit Es gilt festzuhalten, dass viele ungelöste Konflikte und unprofessionelles Arbeiten über die Jahre hinweg zur aktuell unbefriedigenden Situation geführt haben. Die schlecht funktionierende Co-Direktion und die viel zu knappen Ressourcen in der Administration haben das Fass zum Überlaufen gebracht. Es fehlt innerhalb der Sportart AS an allen Ecken und Enden an klaren Richtlinien, Organisationsstrukturen, Prioritäten, Abläufen, Verbindlichkeiten und Fachwissen. Dass aus dieser Notlage individuelle und eigennützige Lösungen und Handhabungen entstehen, liegt auf der Hand. Nicht alles war bewusst von (Eigen-)interessen gesteuert, aber es zeigen sich offensichtliche Interessenkonflikte.

Als besonders gravierend sind indes jene unfairen Aktivitäten einzelner Personen einzuschätzen, die ihre Clubs und Athletinnen in hohem Masse bevorteilt haben. Dazu gehören leider auch einige Eltern. Daraus ist ein Klima des Misstrauens und des Gegeneinanders entstanden, welches den gesamten Verband lähmt. Den (hohen) Preis für diese jahrelange Misswirtschaft in der Sportart AS bezahlen insbesondere die Schwimmerinnen. Sie, die Fairness und vor allem die Weitsicht über den eigenen Club hinweg beweisen, sind dabei in Vergessenheit geraten. Sie fühlen sich hilflos und gefangen im System und der Willkür der EntscheidungsträgerInnen ausgesetzt. Ihre Klagen und ihren Missmut lassen sich in einem Gedankengang bündeln: Fehlende Wertschätzung und mangelhafte Unterstützung für ihr anforderungsreiches Tun und ihr riesiges Engagement!

Der entscheidende Aspekt dieser Analyse liegt in der Bereitschaft zur Veränderung, in der Motivation, aus den Schwierigkeiten und Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Einige Sofortmassnahmen (s. Zwischen-

bericht) wurden bereits getroffen, auch als Folge des Rücktritts des Co-Präsidiiums. Weitere Veränderungen sind in diesem Bericht angedacht und im Detail beschrieben. Sie verfolgen allesamt das Ziel, mehr Vertrauen, Kompetenz und Teamwork innerhalb der Sportart zu entwickeln. Für eine Professionalisierung von AS mit dem übergeordneten Ziel internationaler Konkurrenzfähigkeit dürfte Swiss Aquatics aber nicht umhin kommen, tiefgreifende Massnahmen in finanzieller, struktureller und organisatorischer Hinsicht zu tätigen. Auch dazu liefert der Bericht einige zukunftsweisende Ideen.

Für Fragen stehen wir gerne zur Verfügung und bedanken uns für diesen Auftrag.

Zürich, 10. August 2022



Cristina Baldassarre



Philippe Müller



Hanspeter Gubelmann