ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ZUR KULTURANALYSE IM DEUTSCHEN OLYMPISCHEN SPORTBUND (DOSB)

- Zwischenbericht vom 01.11.2021 -

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Mitte Juli 2021 wurde die permitto gmbh, Wiesbaden, mit einer Analyse der aktuellen Kultur im DOSB vom Vorstand des Deutschen Olympischen Sportbundes e.V. (DOSB), Frankfurt am Main, beauftragt. Gegenstand der Kulturanalyse waren sowohl der DOSB als Gesamtorganisation wie auch das Präsidium, der Vorstand und die Führungskräfte mit ihren Teams als Teilsysteme des gesamten DOSB.

Die Kulturanalyse haben wir in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V. (DGP), Berlin, durchgeführt, die für das Qualitätsmanagement verantwortlich zeichnete.

Hintergrund für die umfassende Kulturanalyse war unter anderem ein in der Presse veröffentlichtes anonymes Schreiben aus dem Mai 2021, dessen Verfasser dem DOSB u.a. eine „Kultur der Angst“ zuschreiben. Es sollte untersucht werden, ob dieser Vorwurf der von Führungskräften und Mitarbeiter*innen erlebten Realität des DOSB entspricht.

Unabhängig von diesem konkreten Anlass verfolgt der DOSB mit der Kulturanalyse darüber hinaus das Ziel, eine aussagekräftige und objektivierbare Grundlage für die kulturelle Weiterentwicklung der Organisation zu schaffen.

Im Detail verfolgte die Kulturanalyse folgende Zielsetzungen:

1. **Standortbestimmung und Aufarbeitung der DOSB Kultur**
   Wo steht der DOSB heute? Wo will der DOSB hin? Was sollte der DOSB überwinden? Was behalten? Was dazugewinnen? Was sind Ansatzpunkte und Handlungsfelder?
2. **Differenziertes Bild über die Führungs- und Organisationskultur**
   Wo steht die DOSB Organisation? Wo stehen die jeweiligen Teilsysteme? (Präsidium, Vorstand, Führungskräfte und Teams)
3. **Entwicklung eines DOSB-Zielbildes und einer Soll-Kultur**
   Welches Zukunftsbild soll den DOSB prägen? Und wie kann dieses Zukunftsbild schrittweise erreicht werden?
4. **Entwicklung einer Veränderungsarchitektur**
   Welche Strukturen und Prozesse sind geeignet, um Maßnahmen in allen Bereichen der DOSB-Organisation wechselseitig abgestimmt und wirksam umsetzen zu können?
5. **Monitoring des Erfolges**
   Wie können Veränderungen quantitativ und qualitativ messbar gemacht werden?

METHODISCHES VORGEHEN

Für die Analyse wurden im Zeitraum Juli bis August 2021 auf freiwilliger Basis insgesamt 159 Mitarbeiter*innen (ca. 75% der Belegschaft) inkl. des gesamten Präsidiums und des Vorstandes mittels persönlicher Interviews befragt.

Die persönlichen Interviews wurden mit der von permitto entwickelten wissenschaftlichen Analyse-Software congrid® webbasiert erfasst und vertraulich ausgewertet. Die zugrunde liegenden Interviewtechniken und Algorithmen ermöglichen die systematische Erfassung, die Strukturierung, den Vergleich und die kollektive, anonymisierte Auswertung der Antworten und Bewertungen der Befragten im Kontext der vorgenannten Fragestellungen.

Es handelt sich um eine psychologisch fundierte Vorgehensweise, die quantitative und qualitative Aspekte kombiniert. Dabei erlaubt der strukturierte Interviewprozess einerseits die individuellen

Bewertungen der Befragten im Detail ohne Vorannahmen zu ermitteln. Andererseits erzeugt dieses Vorgehen eine Datenstruktur, die mit modernsten statistischen Methoden analysiert werden kann.

Im Ergebnis erlangt man profunden Aufschluss darüber, WIE und WAS die Befragten hinsichtlich der o.g. Fragestellungen bzw. Zielsetzungen denken. Die Ergebnisse können auf individueller, auf Gruppen- und auf kollektiver Ebene quantitativ und qualitativ ausgewertet werden.

Insgesamt förderten die Interviews 1.272 individuelle Beschreibungen, sogenannte "Konstrukte", zutage, die inhaltlich und mengenmäßig für das Gesamtsystem DOSB wie auch für die Teilsysteme Präsidium, Vorstand und Führungskräfte mit ihren Teams ausgewertet wurden.

Hinter solchen Konstrukten verbergen sich zum Beispiel Werte, Meinungen, Haltungen, Motive (im weitesten Sinne das Mindset), Kompetenzen und Verhaltensweisen im Kontext der o.g. Fragestellungen bzw. Zielsetzungen.

In einem zusätzlichen Fragebogen wurden aufgrund der aktuellen Themen aus dem anonymen Schreiben fünf ergänzende Fragen zur Erfassung des Empfindens von psychologischer Sicherheit im DOSB und weitere drei konkrete Fragen zur Rollenklarheit zwischen Präsidium und Vorstand gestellt.

KEY FINDINGS – PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

1. Die **psychologische Sicherheit** im DOSB ist größtenteils hoch. Die **deutlich überwiegende Mehrheit** der Führungskräfte wie auch Mitarbeiter*innen **fühlen sich beim DOSB sicher**.
2. Eine „Kultur der Angst“ als **kollektiv getragenes und prägendes Merkmal** ist auf der Basis der Kulturanalyse nicht feststellbar. Bei insgesamt **1.272 Einzelbewertungen** wurde der Begriff „Angst“ **einmal** erwähnt.
3. Gleichwohl gibt es kulturelle Handlungsfelder, die bei Führungskräften und Mitarbeiter*innen Sorgen und Bedenken auslösen können, wie z.B. **eine geringe Fehlertoleranz.**

KEY FINDINGS – STÄRKEN DES DOSB

4. **Die Identifikation** der Mitarbeiter*innen mit der Aufgabe und dem DOSB wie auch das **Engagement** ist trotz einer in Teilbereichen **hohen Arbeitsbelastung** außergewöhnlich hoch.
5. Der DOSB hat insgesamt eine **gute Teamkultur**, gekennzeichnet durch eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit** und **Wertschätzung in den Teams**. Auch **zwischen den Mitarbeiter*innen** ist das **Verhältnis von Vertrauen geprägt.**
6. Insgesamt zeigt die Kulturanalyse eine **sehr positive Veränderungsenergie**. Die Befragten trauen dem DOSB in den nächsten drei Jahren eine **nachhaltig positive Entwicklung zu**. Das ist eine **wichtige Basis für notwendige und erstrebenswerte kulturelle Veränderungen.**

KEY FINDINGS – ANSATZPUNKTE FÜR DIE WEITERE ENTWICKLUNG

7. Führungskräfte wie auch Mitarbeiter*innen wünschen sich eine Kultur, die **über alle Ebenen der Organisation hinweg (Präsidium, Vorstand, Führungskräfte und Teams) noch deutlicher von wechselseitigem Respekt und Wertschätzung** geprägt ist.
8. Die Kulturanalyse hat auch gezeigt, **dass es aus Sicht der Mitarbeiter*innen und den Führungskräften zur Rollenverteilung zwischen Präsidium und Vorstand Klärungsbedarf** gibt.
9. Zudem wird ein wesentlicher Verbesserungsansatz in der deutlich **engeren Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Führungskräften** gesehen.
10. Es gibt ein **klares Verständnis von Agilität**, jedoch ist der DOSB - auch nach Einschätzung der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte - in der Arbeitsweise von den **eigenen Ansprüchen noch deutlich entfernt.**

Ausblick

Auf der Basis der aus der Kulturanalyse ersichtlichen Entwicklungs- und Handlungsfelder haben sich Präsidium und Vorstand des DOSB entschlossen, einen mittel- bis langfristig angelegten Veränderungsprozess anzustoßen. Dessen Erfolg soll künftig regelmäßig gemessen und transparent kommuniziert werden.

Eine intern und extern besetzte Arbeitsgruppe erarbeitet derzeit konkrete Maßnahmenvorschläge, die im Anschluss mit den Mitarbeiter*innen offen reflektiert und gemeinschaftlich weiterentwickelt werden. Die Maßnahmen des Veränderungsprozesses sollen zunächst pilotiert werden, bevor sie breiter in der gesamten Organisation implementiert werden.

Wiesbaden, den 01. November 2021

Savo Klingen
- Managing Partner -

Beate Weber von Koslowski
- Managing Director -