

Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport
Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule
Band: 12 (2010)
Heft: 5

Artikel: Vom intelligenten Konzept in eine gute Praxis
Autor: Schafer, Jonas / Blasko, Robert / Koch, Christian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-992345>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 04.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



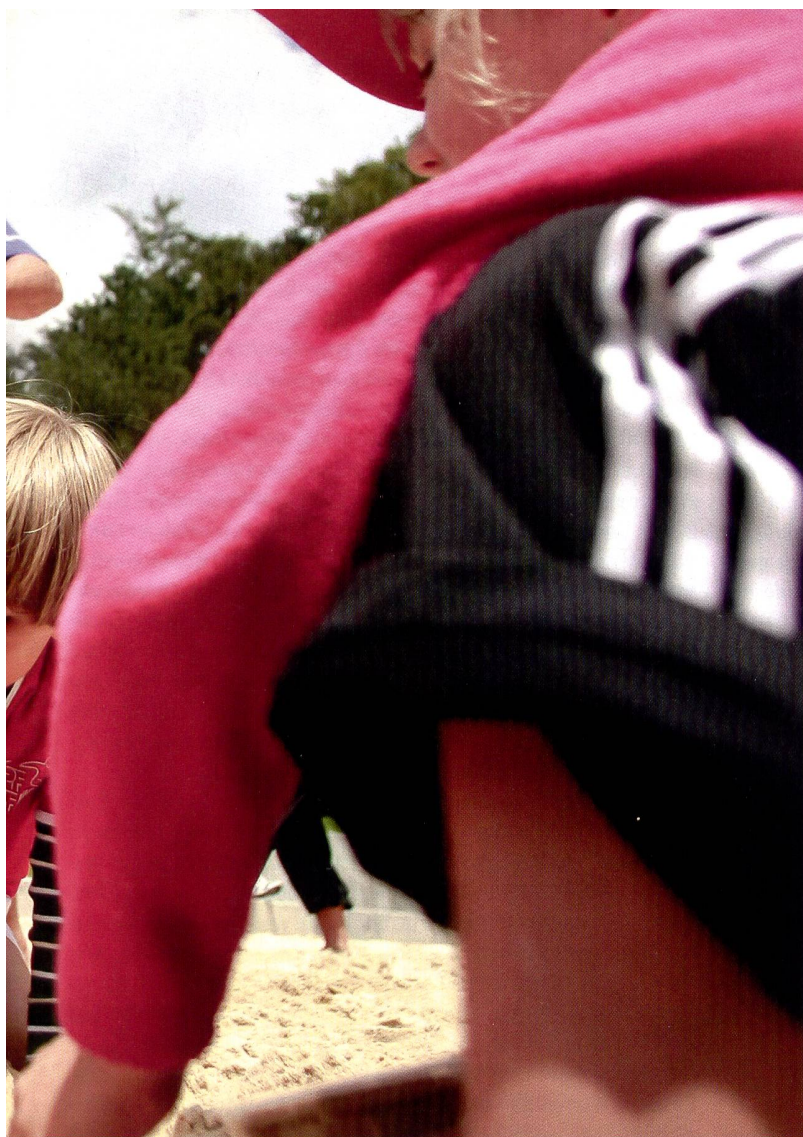
Vom intelligenten Konzept in eine gute Praxis

Sportpolitische Massnahmen sind vielfältig und finden auf unterschiedlichen Ebenen und in den verschiedensten Bereichen statt. Gemeinsam ist allen, dass damit positive Effekte auf die Gesundheit, Bildung und Wirtschaft erzielt werden sollen. Zwei Studien untersuchen die kritischen Einflussfaktoren bei der Realisierung sportpolitischer Initiativen.

Text: Jonas Schafer, Robert Blasko, Christian Koch; Foto: Ueli Känzig

Unterstützung internationaler, nationaler und regionaler Sportanlässe, Errichtung neuer Trainingsstätten, Lancierung zusätzlicher Sportarten für neue Zielgruppen oder Vergabe von Förderbeiträgen an Nachwuchssportler, nur um einige Beispiele für sportpolitische Massnahmen zu nennen. Deren Ein- und Durchführung ist oftmals mit Hindernissen und Widerständen

verbunden: Bei der Einführung neuer Programme im Breitensport muss gegen die fehlende Unterstützung durch Schulen und Gemeinden angekämpft werden, weil diese gegenläufige Interessen verfolgen, oder Nachwuchsschulen können trotz guter Argumente an der Mikropolitik im Gemeinderat scheitern. Dabei ist es zweitrangig, ob es sich um nationale, vom Bund geführte oder regionale,



aus privater Initiative entstandene Projekte handelt. Bei beiden sind die Prozesse komplex und viele verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen involviert. Durch föderalistische Strukturen wird diese Komplexität noch weiter verschärft, wie beispielsweise bei der andauernden Diskussion um den Schulgeldausgleich bei gemeindeübergreifenden Sportklassen zu beobachten ist. Auch sind die Rahmenbedingungen und die Intensität der Massnahmen von Kanton zu Kanton sehr unterschiedlich. Weiter bedeuten sportpolitische Eingriffe oftmals auch strukturelle Veränderungen, was bei vielen Beteiligten Ängste und Befürchtungen weckt und so eine Abwehrhaltung auslöst.

Es ist für Initianten neuer Konzepte von grosser Bedeutung, dass die verschiedenen Einflussfaktoren bekannt sind und in der Folge im Sinne eines umfassenden Prozessmanagements auch gezielt beeinflusst und kontrolliert werden können. Schafft man es nicht, die einzelnen externen wie auch internen Austauschpartner genügend zu sensibilisieren und so für das eigene Projekt zu gewinnen, wird es schwierig, das Projekt erfolgreich zu starten und auf lange Sicht zu implementieren.

Im folgenden Beitrag wird am Beispiel von zwei Initiativen gezeigt, welche kritischen Einflussfaktoren zu beachten sind und welche Lösungsansätze sich für die daraus resultierenden Widerstände anbieten. Die Untersuchungen wurden im Rahmen des Swiss Sport Management Center (SSMC) Ausbildungsgangs zum «Master of Advanced Studies in Sportmanagement» am Verbandsmanagement-Institut (VMI) der Universität Freiburg, betreut durch Prof. Dr. Markus Gmür, durchgeführt.

Die Ansiedlung von Talentschulen

Die erste Studie, durchgeführt im Herbst 2009 von Robert Blasko, untersucht hemmende und fördernde Faktoren bei der Ansiedlung von Talentschulen, dies am Beispiel des Kantons Graubünden. Befragt wurden kommunale Entscheidungsträger in sämtlichen Gemeinden des Surselva. Bis anhin gibt es im Kanton Graubünden nur sehr wenige Bildungsinstitutionen, die spezielle Programme für sportliche und künstlerische Talente anbieten, um deren Entwicklung optimal zu unterstützen. Insbesondere auf Sekundarstufe I besteht Nachholbedarf, da die bisher einzige Institution, das hochalpine Institut Ftan, wegen seiner privatrechtlichen Trägerschaft über verhältnismässig hohe Schulgelder finanziert werden muss. Aus diesem Grund wurde eine Projektgruppe mit dem Ziel geformt, in Kürze mehrere öffentlich-rechtliche Sportschulen zu gründen. Mit der Talentschule Surselva in Ilanz konnte vor gut einem Jahr die erste derartige Institution als Pilotprojekt eröffnet werden. Parallel dazu wurde zur Unterstützung, insbesondere der Bereiche Mittelbeschaffung, Beratung und Marketing, ein Förderverein gegründet. Dieser soll ausserdem sicherstellen, dass ein Netzwerk aufgebaut und erhalten wird sowie die verschiedenen Austauschbeziehungen aktiv gepflegt werden.

Bis zur Entstehung der Talentschule musste jedoch ein steiniger Weg zurückgelegt werden. Insbesondere die Angst der Gemeinden vor der Schliessung der eigenen lokalen Schulen aufgrund der Abwanderung der Schüler nach Ilanz, das mangelhafte, respektive nicht existierende Gesetz zum Schulgeldausgleich zwischen den Gemeinden sowie das fehlende Verständnis der Entscheidungsträger für die Notwendigkeit einer solchen Institution erschwerte die Gründung. Der Autor der Studie, selbst Mitglied der Projektgruppe zur Gründung der Talentschule, untersuchte, welche Faktoren die Haltung von Entscheidungsträgern (kommunale Politiker) in der Gründungs- und Einführungsphase beeinflussen. Dazu schrieb er sämtliche Gemeindepräsidenten, Gemeindeglieder und Schulräte der 45 Gemeinden der Region Surselva an. Die Rücklaufquote betrug 29 Prozent.

Als kritische Erfolgsfaktoren für eine positive Einstellung zur Ansiedlung einer Talentschule wurden im Rahmen der Befragung identifiziert:

1. Die Ansiedlung bringt einen wirtschaftlichen Nutzen (Neuan-siedlung und Tourismus).
2. Die Ansiedlung bietet eine erkennbare Chance zur Positionierung im interkommunalen Wettbewerb.
3. Die Ansiedlung hat eine hohe regionale Bedeutung.

Diese Einstellungen sind eng verknüpft mit einer Reihe von persönlichen oder strukturellen Merkmalen in den befragten Gemeinden: Interessanterweise ist der erwartete wirtschaftliche Nutzen einer Talentschule ausschliesslich mit dem allgemeinen Prestige und wirtschaftlicher Bedeutung des Sports in der Gemeinde verbunden. Je stärker eine Gemeinde bisher finanziell und medial vom Sport abhängig war, umso eher erwartet sie auch einen zusätzlichen wirtschaftlichen Effekt aus der Talentschule. Hingegen gibt es eine Reihe weiterer Einflüsse auf die übrigen Erfolgsfaktoren: Positionierungschancen und die regionale Bedeutung werden vor allem in Gemeinden mit einem grösseren Anteil jüngerer Einwohner sowie solchen mit einem überwiegend aktiven Sportverhalten gesehen. Keinen Einfluss auf die Beurteilung hatten hingegen die Grösse der Gemeinde, ihre Bevölkerungsentwicklung der letzten Jahre oder das durchschnittliche Bildungsniveau.

Kommunikation bleibt Knackpunkt

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass die Einstellung gegenüber der Gründung von Talentschulen grösstenteils von Faktoren abhängt, welche auf den ersten Blick nicht oder nur sehr schwach von der Projektgruppe beeinflusst werden können. Gerade darum erscheint es umso wichtiger, dass eine transparente und aktive Kommunikationspolitik betrieben wird und man die Entscheidungsträger für den vorliegenden Sachverhalt aufzuklären versucht. Dies betrifft sowohl deren Auffassung über die Talentförderung, wo sie auf die Wichtigkeit von sportfreundlichen Bildungsinstitutionen sensibilisiert werden müssen, wie auch das Aufzeigen von wirtschaftspolitischen Vorteilen. Nur bei Vorhandensein dieses Verständnisses kann auch auf die volle Unterstützung gezählt werden – selbst wenn der Stellenwert des Sports ansonsten nicht sehr hoch ist oder andere primär hemmende Faktoren dominant sind. So lässt sich nämlich beispielsweise auch die Gemeindegrösse als Einflussfaktor erklären, da grössere Gemeinden im Vorfeld durch direkte Gespräche besser informiert worden sind als kleinere, welche «nur» zu allgemeinen Informationsveranstaltungen eingeladen worden sind. Einmal mehr kristallisiert sich die Kommunikation als der entscheidende Punkt heraus.

Die Verankerung des Sportleitbilds J+S-Kids

Die Erfolgsfaktoren für die Lancierung von «J+S Kids» im Kanton Aargau untersuchte Christian Koch (Sportamt Aargau) mit einer Befragung von Trainingsleitenden im Herbst 2009. Die Leitidee des bundesweiten Programms «J+S Kids» besteht darin, den 5- bis 10-jährigen Kindern zusätzliche Bewegungs- und Sportstunden im freiwilligen Schulsport und im Verein zu ermöglichen und ihnen im Sinne einer polysportiven Ausbildung neue Sportarten näher zu bringen. Dazu sollen mindestens ein Viertel der Trainingszeit in einer alternativen Sportumgebung, ein Viertel in Schnupper-/Ausgleichssportarten und somit nur maximal die Hälfte in der Hauptsportart durchgeführt werden. Die Semester- oder Jahreskurse werden von speziell ausgebildeten J+S-Kids-Leitenden geleitet und unter der Verantwortung der Schule (Schulkurse) oder des Vereins (Vereinskurs) durchgeführt. Somit wird auch eine verstärkte Zusammenarbeit dieser zwei Institutionen sowie den einzelnen Sportanbietern untereinander intendiert. Als Bindeglied fungiert der Freiwillige Schulsport Aargau, der analog zu «J+S Kids» in der Schule umgesetzt und vom Kanton zusätzlich subventioniert wird. In seiner Arbeit untersuchte Christian Koch, ob die restriktiven Vorgaben (Umgebungswechsel, Training in Ausgleichssportarten etc.) zu Problemen führen und falls ja, welche Faktoren diese begünstigen oder behindern. Konkret wurden mit einem Online-Fragebogen rund 500 ausgebildete J+S-Kids-Leitende aus dem Kanton Aargau befragt.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren für die Durchsetzung des Leitbilds haben sich in der Untersuchung herausgestellt:

1. Es gibt eine offizielle Person für die Sportkoordination in der Gemeinde, um die notwendigen Kontakte herzustellen.
2. Es gibt eine offizielle Ansprechperson oder Anlaufstelle für die Sportanlagen, um die durch den vorgeschriebenen Umgebungswechsel entstehenden organisatorischen Herausforderungen meistern zu können.

Eltern als Leitende einsetzen

Als förderlich stellte sich zudem heraus, wenn es sich bei den Leitenden um ausgebildete Sportlehrkräfte oder beim Anbieter um

einen Mehrsportarten-Verein handelt, da es bei dieser Konstellation weniger Probleme mit den prozentualen Vorgaben in den Haupt- und Ausgleichssportarten gibt. Falls dies nicht der Fall ist, kann erneut der Sportkoordinator durch Vermittlung von Trainern helfen und so die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Sportanbietern gezielt fördern. Dass diese Zusammenarbeit wichtig ist, zeigt die Tatsache, dass mit anderen Anbietern kooperierende Institutionen generell weniger Mühe bei der Umsetzung haben. Allgemein empfiehlt es sich, noch mehr J+S-Kids-Leitende auszubilden und einzusetzen und insbesondere das Potenzial der Eltern als Leitende zu fördern, da diese sowieso schon ein hohes Involvement besitzen. Dazu müssen jedoch entsprechende Anreize wie ein vereinfachter Wiedereinstieg für ehemalige Leitende oder verkürzte Fortbildungskurse geschaffen werden. Die Eltern als primäre Entscheidungsträger müssen zudem zum Teil noch von der Idee der polysportiven Ausbildung überzeugt werden, da diese fälschlicherweise noch oft als hemmend für eine spätere Spitzensportkarriere angesehen wird.

Als weiterer Erfolgsfaktor hat sich eine gute Planung herauskristallisiert. Das dafür vorgesehene Kursjournal scheint jedoch zu kompliziert zu sein, und insbesondere für Jahreskurse ist der Planungshorizont zu langfristig. Hier ist also mehr Flexibilität und Praxisnähe gefordert. Zudem sollte allgemein weniger kontrolliert, jedoch mehr unterstützt werden. Nur so kann erreicht werden, dass trotz des Mehraufwandes auch entsprechende Angebote durchgeführt werden. Eine weitere grosse Herausforderung ergibt sich aus den sehr unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Kinder. So erfordern die 5-jährigen noch eine sehr intensive Betreuung, und aufgrund der Heterogenität sollten wenn möglich Untergruppen nach Altersklassen gebildet werden.

Nach der erfolgreichen Einführung des J+S-Kids Programms werden, respektive wurden bereits die Erkenntnisse aus dieser ersten Evaluation entsprechend umgesetzt. So hat das Bundesamt für Sport beispielsweise bereits erste Anpassungen zur Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit vorgenommen. In einem weiteren Schritt muss das neue Programm jedoch auch weiter beworben werden, damit noch weitere Kinder dafür motiviert werden können.

Ziele messbar machen

Aus den zwei Untersuchungen geht hervor, dass bei jeder Innovation in der Startphase vor allem eine transparente und aktive Kommunikationspolitik wichtig ist. Damit können frühzeitig Befürchtungen aufgefangen und eine anfängliche Skepsis aus dem Weg geräumt werden. Diese Pflege der Austauschbeziehungen, sprich das Marketing, erstreckt sich jedoch über die Gründungsphase hinaus und sollte jederzeit systematisch verankert sein. Selbst für ein etabliertes Programm sollte bewusst Marketing betrieben werden, um beispielsweise weiterhin Subventionen zu erhalten oder wie im vorliegenden Fall, neue Teilnehmer oder Leitende zu gewinnen. Dazu gehört ebenfalls ein durchdachtes Lobbying auf politischer Ebene, um allenfalls eine Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zu erwirken.

Für die verschiedenen Stakeholder sollte zudem ein eindeutiger Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Nur so können Probleme und Herausforderungen frühzeitig erkannt und entsprechende Massnahmen ausgearbeitet und eingeleitet werden. Idealerweise sind diese internen und externen Massnahmen in einem Marketing-Konzept festgehalten, wie es beispielsweise im Freiburger Management-Modell gelehrt wird. Bei der Umsetzung sollte darüber hinaus darauf geachtet werden, dass die Pro-

gramme möglichst praxisnah und einfach gestaltet sind sowie der zeitliche Rahmen für die Entwicklung gewährleistet wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die eigentlich gut gemeinten Hilfsmittel im Tagesgeschäft keine Anwendung finden. Dies könnte dazu führen, dass sich das Projekt verselbstständigt und unkontrollierbar wird. Die Massnahmen sollten zudem regelmässig überprüft und allenfalls angepasst werden, um sicherzustellen, dass die intendierten Wirkungen auch tatsächlich erreicht werden. Dies wiederum bedingt jedoch, dass die Ziele auch messbar sind.

Sportpolitik braucht also «Sportmanagement», und Sportmanagement kann sich nicht auf das Innenleben in Vereinen und Verbänden beschränken, sondern muss äussere Rahmenbedingungen, Interessengruppen und externe Entscheidungsträger mit ihren Interessen und Vorbehalten in die Zielverfolgung mit einbeziehen. ■

Jonas Schafer ist Assistent am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg, wo er u.a. für das Swiss Sport Management Center (SSMC) zuständig ist. Er beschäftigt sich im Rahmen seiner Dissertation mit dem Thema «Nachwuchsleistungssport in Sportverbänden».
Kontakt: jonas.schafer@unifr.ch

Robert Blasko ist Schulvorstand und Sportmanager an der Talentschule Surselva, Ilanz und beschäftigt sich in seiner Masterarbeit wie auch in der Praxis mit dem Aufbau von weiteren öffentlich-rechtlichen Talentschulen im Kanton Graubünden.
Kontakt: robert@blasko.ch

Christian Koch ist Leiter der Sektion Sport, des Departements Bildung, Kultur und Sport im Kanton Aargau. Für sein MAS in Sportmanagement hat er die Masterarbeit «J+S-Kids als Anstoss zur Zusammenarbeit unter den Vereinen und der Schule» verfasst.
Kontakt: christian.koch@ag.ch

Bachelorstudium Sport ab September 2011



Der «Bachelor of Science EHSM in Sports» bereitet Sie auf die Lehrtätigkeit im Sport in schulischen und ausser-schulischen Bereichen vor und öffnet Ihnen Tore für weiterführende Studien im Bereich Sport (Master).

Anmeldebedingungen für die sportpraktischen Eignungsabklärung

- Berufsmaturität, Fachmaturität/ gymnasiale Maturität mit 1 Jahr Berufserfahrung oder gleichwertig anerkannte Vorbildung
- Samariterausweis
- Rettungsschwimmen, Brevet Pro oder Brevet I, SLRG
- Eine Leiteranerkennung J+S und ausgewiesene Leitertätigkeit in J+S (mindestens 5 Lagertage oder 1 Semesterkurs)
- Generelle Voraussetzung: Gute konditionelle und koordinative Fähigkeiten

Anmeldetermin

31. März 2011

Sportpraktische Eignungsabklärung

23. und 24. Mai 2011

Vor Studienbeginn

Zweiwöchiges Praktikum (nach bestandener Eignungsabklärung bis spätestens Ende August 2011 zu absolvieren)

Studienbeginn

19. September 2011

Informationen

www.ehsm.ch

Kontakt und Anmeldung

Bundesamt für Sport BASPO
Eidgenössische Hochschule
für Sport Magglingen EHSM
Barbara Mischler
Sekretariat Sportstudien
CH-2532 Magglingen
Tel. +41 32 327 62 26
barbara.mischler@baspo.admin.ch