

Eine Standortbestimmung im Anschluss an die Sonderkonferenz  
«Nachwuchsförderung Schweiz» vom 24. März 2005 in Bern

# Nachwuchsförderung in der Schweiz

## Stand, Probleme und Perspektiven



## Inhalt

2	<b>1. Einleitung: Krise des Schweizer Sports?</b>
3	<b>2. Bestandesaufnahme: Was tut die Nachwuchsförderung in der Schweiz?</b>
3	2.1 Philosophie und Akteure in der Nachwuchsförderung
6	2.2 Die nationale Ebene: BASPO, Swiss Olympic, Swiss Olympic Talents und Sporthilfe
8	2.3 Die Ebene der Sportverbände und -vereine
10	2.4 Die kantonale und die lokale Ebene
11	<b>3. Probleme und Lösungsansätze: Was läuft schief und wie lässt es sich verbessern?</b>
11	3.1 Gesellschaftliches Umfeld
12	3.2 Politischer Rahmen, Koordination und Information
13	3.3 Finanzen
14	3.4 Schulsport, Schule und Schulgeld
17	3.5 Nachwuchsförderung als integrierte Strategie
18	3.6 Verbände und Trainer/innen
19	<b>4. Folgerungen: Auf dem Weg zu einem Schweizer Modell der Nachwuchsförderung?</b>
23	Anhang: Referenten und Podiumsgäste der Sonderkonferenz Nachwuchsförderung

## Dank

Der vorliegende Bericht entstand auf Anregung von Erich Hanselmann, dem Leiter von Swiss Olympic Talents. Wir danken Erich Hanselmann für die Gelegenheit, diesen Bericht zu verfassen, und insbesondere für sein Vertrauen, uns mit einer «carte blanche» auszustatten. Gleichzeitig möchten wir ihm, Bernard Marti (Rektor Forschung an der EHS Magglingen), Cornel Hollenstein (Swiss Olympic Talents) und Stephanie Hänni (Swiss Olympic Talents) für eine Reihe von zusätzlichen Erklärungen, Hintergrundinformationen und Hinweisen danken, von denen der vorliegende Bericht profitiert hat.

Ein weiterer Dank geht an Karin Faes von Weissgrund Kommunikation AG in Zürich, die zusammen mit dem Gestaltungsteam die Verwandlung eines reinen Textdokuments in eine professionelle Publikation in Rekordzeit zustande gebracht hat. Schliesslich möchten wir Yves Jeannotat für die hervorragende Übersetzung ins Französische danken.

Markus Lamprecht und Hanspeter Stamm

## 1. Einleitung: Krise des Schweizer Sports?

In den vergangenen Monaten wurden der Schweizer Spitzensport und seine Verantwortlichen mehrfach mit negativen Schlagzeilen konfrontiert: Das in den Augen vieler Beobachter enttäuschende Abschneiden der Schweizer Delegation an den Olympischen Spielen von Athen markierte den Startpunkt einer Entwicklung, die zu einem eigentlichen Krisendiskurs führte, der sich angesichts des aus Schweizer Sicht unbefriedigenden Ausgangs der jüngsten alpinen und nordischen Skiweltmeisterschaften bestätigt sah.

Auf die Krisendiagnose folgte die Ursachenforschung, die je nach Standpunkt sehr unterschiedliche Resultate zeitigte: Von einem spitzensportfeindlichen Klima in der Schweiz und mangelnder Leistungsbereitschaft der Athlet/innen war ebenso die Rede wie von schlechten Trainern und Trainingsbedingungen, fehlenden Finanzmitteln, ungenügenden Strukturen oder dem Wettkampfech. In der allgemeinen Katerstimmung drohen gar Erfolge von Schweizer Athlet/innen und Teams zu verblassen: Dass kürzlich mit Stéphane Lambiel ein Schweizer Eiskunstlauf-Weltmeister wurde, die Schweizer Snowboarder/innen den diesjährigen Weltcup für sich entschieden und Roger Federer die ATP-Tour dominiert – um nur einige Beispiele zu nennen –, wird zwar durchaus gefeiert, häufig aber als Leistung von «bemerkenswerten Einzelkämpfern» dargestellt, die sich trotz aller Widrigkeiten behaupten und bestenfalls einige Löcher in der rissigen Fassade des Schweizer Sports zu stopfen vermögen.

Und trotzdem: Im vergangenen Jahr beteiligte sich eine grosse Zahl von Schweizer Elitesportler/innen und Teams erfolgreich an internationalen Titelkämpfen, die Chancen der Schweizer Fussballnationalmannschaft auf eine Qualifikation für die Weltmeisterschaften 2006 sind intakt und viele Athlet/innen und Mannschaften haben sich auch für das laufende Jahr Grosses vorgenommen. In diesem Sinne ist Bundespräsident Samuel Schmid zuzustimmen, der in seinem Einführungsreferat zur Sonderkonferenz Nachwuchsförderung vom 24. März 2005 in Bern eindringlich darauf hinwies, dass man Ereignisse wie die alpinen Skiweltmeisterschaften in Bormio aus einer kritischen und nüchternen Distanz interpretieren müsse, denn:

«[...] wir haben im Schneesport auch erfolgreiche Disziplinen in diesem Winter. [...] Jede Sportart und Disziplin hat ihre Höhen und ihre Wellentäler.»

Ohne etwas beschönigen zu wollen, wäre es falsch, Bormio als Anlass für einen überstürzten Aktivismus zu nehmen, vielmehr sei es ...

«[...] sinnvoller [...], sich zusammenzufinden und eine gemeinsame Route zum Ziel zu finden. [...] Zu einer Situationsbeurteilung gehört eine Auslegeordnung, und dann ist das zu verbessern, was verbessert werden kann, und allenfalls das zu ändern, was falsch läuft.»

Genau dieses Ziel einer nüchternen Situationsanalyse und des Suchens nach gemeinsamen Zukunftsstrategien verfolgte die Sonderkonferenz Nachwuchsförderung, zu der das Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) und Swiss Olympic Association (im Folgenden abgekürzt zu Swiss Olympic) rund zwanzig Referenten und Podiumsteilnehmer aus verschiedenen Bereichen (Bund, Kantone, Schulen, Verbände, Sportorganisationen) eingeladen hatten. Wie der Titel der Tagung nahe legt, sollten keine Rezepte für den gesamten Spitzensport entwickelt werden. Im Zentrum stand vielmehr der sportliche Nachwuchs, der von den Organisatoren und Teilnehmer/innen der Konferenz als Basis für zukünftige Erfolge auf dem Eliteniveau verstanden wird. Eine nachhaltige Verbesserung der Erfolgsbilanz im Spitzensport, so das Argument, setzt eine nachhaltige Förderung des sportlichen Nachwuchses voraus, denn dieser stellt das Reservoir dar, aus dem sich die Spitze speist.

Damit ist bereits auch schon erwähnt, was eine Sonderkonferenz Nachwuchsförderung (NWF) leisten kann und was nicht: Sie kann zur gegenseitigen Information und zum Gedankenaustausch über die Nachwuchsförderung dienen und durch eine fundierte Situationsanalyse einen Beitrag dazu leisten, den sportlichen Erfolg von Schweizer Athlet/innen längerfristig zu sichern oder gar zu erhöhen. Sie kann aber keine Wunder in der Gegenwart bewirken. Werden heute in einer Sportart ein ungenügendes Leistungsniveau und Nachwuchsprobleme konstatiert, so dürfte eine verbesserte NWF erst in einigen Jahren Früchte tragen.

Genau hier liegt wohl auch eines der Hauptprobleme der NWF, das von verschiedenen Referenten erwähnt wurde: NWF verlangt nach seriöser und kontinuierlicher Arbeit über längere Zeit, wobei der Erfolg wegen einer Vielzahl von Unwägbarkeiten keineswegs garantiert ist. Zudem läuft die Nachwuchsarbeit weitgehend im Hintergrund ab und wird von der Sportberichterstattung und dem Publikum kaum wahrgenommen. Misserfolge auf dem Eliteniveau bergen damit die Gefahr, auch die NWF in Mitleidenschaft zu ziehen, wenn aufgrund eines schnellen Kurswechsels der lange Zeithorizont der NWF vergessen wird.



Vor diesem Hintergrund sei einer der Hauptbefunde des vorliegenden Berichts an dieser Stelle vorweggenommen: NWF ist in der Schweiz nicht erst seit einigen Wochen ein Thema, sondern sie beschäftigt den Sport seit Jahrzehnten. Seit einiger Zeit wird die Rolle des sportlichen Nachwuchses sowohl im öffentlich-rechtlichen als auch im privatrechtlichen Sport aber stärker gewichtet, was sowohl zu qualitativen als auch quantitativen Anpassungen geführt hat. Oder in den Worten des Swiss-Olympic-Präsidenten, Dr. Walter Kägi:

«Swiss Olympic hat unmittelbar nach den Olympischen Spielen in Nagano die Erarbeitung eines Konzepts für eine effiziente Nachwuchsförderung in Auftrag gegeben. Sechs Monate später war dieses Papier mit dem Titel «12 Bausteine zum Erfolg – Grundlage der Schweizer Nachwuchsförderung» erarbeitet. [...]

Richtig Zug in den Kamin kam zu Beginn des Jahres 2003 mit der Verwirklichung des Elements «Nationale Nachwuchsförderung» innerhalb des Sportpolitischen Konzepts des Bundesrates. Dank diesem zusätzlichen Beitrag und der personellen Unterstützung war Swiss Olympic in der Lage, innerhalb der Geschäftsstelle die Zelle «Swiss Olympic Talents» aufzubauen. Die unter den verschiedenen Partnern erforderliche Koordination und die Steuerung der Aktivitäten mit dem öffentlich-rechtlichen Bereich des Sports wurden ermöglicht.»

Ausgehend von dieser Neuausrichtung der Schweizer NWF sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Initiativen gestartet worden, die von den Referenten der Sonderkonferenz ausführlich beschrieben und analysiert wurden. Gegenwärtig präsentiert sich die «neue» Schweizer NWF als Grossbaustelle, deren Erträge auf dem Spitzenniveau wohl erst in einigen Jahren sichtbar werden. Entsprechend ist für die Zukunft wohl vor allem eine Forderung zu stellen: Den Nachwuchsverantwortlichen sind die notwendigen zeitlichen (und finanziellen sowie personellen) Ressourcen einzuräumen, um ihre mit grosser Energie entwickelten Ansätze zu implementieren und damit zu beweisen, dass ihre Instrumente etwas taugen. Denn NWF bewirkt, wie erwähnt, keine Wunder über Nacht, sondern kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie kontinuierlich und über längere Zeiträume betrieben wird.

Die Forderung nach Zeit und Geduld bedeutet aber selbstverständlich nicht, dass nicht schon heute Verbesserungen und Optimierungen an der «Baustelle NWF» vorgenommen werden könnten. Neben der gegenseitigen Information über den aktuellen Stand der Anstrengungen im Bereich der NWF standen die Identifikation von Schwachstellen und die Suche nach zukunfts-trächtigen Lösungen daher im Zentrum der Sonderkonferenz.

Der vorliegende Bericht nimmt diese Fragestellungen auf, indem er zentrale Aussagen und Resultate der Sonderkonferenz als Basis für eine allgemein orientierte Standortbestimmung der Schweizer NWF verwendet. Wie immer, wenn die Redezeit beschränkt ist, blieb an der Sonderkonferenz vieles ungesagt oder

unausgeführt. Im Interesse eines besseren Überblicks über die aktuellen Strukturen und Probleme der Schweizer NWF wurden die Lücken an einen oder anderen Ort deshalb – soweit möglich – mit zusätzlichen Informationen gefüllt. Ausserdem haben wir uns erlaubt, den Bericht nach inhaltlichen Kriterien und nicht nach der Abfolge der Referate zu strukturieren.<sup>1</sup>

Die Gliederung nach inhaltlichen Kriterien und der Bezug zusätzlicher Informationen haben zur Folge, dass der Fokus im vorliegenden Bericht nicht mehr auf einzelnen Standpunkten und Aussagen liegt, sondern vielmehr auf einer vergleichenden Bestandesaufnahme von Strukturen, Problemen und Lösungsansätzen. Der Bericht geht damit über einen konventionellen Tagungsbericht hinaus, indem er die Sonderkonferenz zwar als Anlass und Grundlage der Diskussion nimmt, aber auf einem allgemeineren Niveau ansetzt und das Ziel verfolgt, Strukturen und Strategien in einen grösseren Kontext zu stellen. Umgekehrt gilt es jedoch zu beachten, dass es nicht möglich war, eine umfassende Bestandesaufnahme vorzulegen. Dafür waren nicht nur die Zeit und der Platz zu knapp, dafür ist, wie in den folgenden Kapiteln mehrfach hervorzuheben sein wird, auch der Bestand an fundiertem Wissen über die effektiven Strategien und Leistungen in verschiedenen Bereichen der NWF vorderhand noch zu begrenzt.

Vor diesem Hintergrund enthält das folgende Kapitel zunächst eine Skizze der aktuellen Strukturen in der Schweizer NWF, die einen Blick auf den organisatorischen Kontext und die Rahmenbedingungen, unter denen sich die Nachwuchsförderung entfaltet, erlaubt (Kapitel 2). Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 verschiedene Probleme, Lösungsansätze und Forderungen in Zusammenhang mit der NWF diskutiert. Hier gehen wir jeweils von den anlässlich der Sonderkonferenz formulierten Problemen und Strategien aus, beleuchten diese jedoch aus verschiedenen Blickwinkeln. In einem Schlusskapitel werden schliesslich einige allgemeine Folgerungen aus der Sicht der Verfasser des vorliegenden Berichts gezogen.

## 2. Bestandesaufnahme: Was tut die Nachwuchsförderung in der Schweiz?

### 2.1 Philosophie und Akteure in der Nachwuchsförderung

Das bereits einleitend erwähnte «neue» NWF-Konzept, das vor rund zwei Jahren nach umfangreichen Vorarbeiten seitens von Swiss Olympic und des Bundesamtes für Sport (BASPO) gestartet wurde, markiert zwar einen Neuanfang in dem Sinne, dass dem Nachwuchsbereich ein grösserer Stellenwert eingeräumt, zusätzliche Mittel zur Verfügung gestellt und stellenweise neue Strukturen geschaffen wurden. Doch stützt sich die Nachwuchsarbeit auch heute auf die auch in anderen Bereichen des Sports gepflegte traditionelle Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Akteuren (vgl. Abbildung 1).

<sup>1</sup> Es gilt darauf hinzuweisen, dass aus Platzgründen auf den Abdruck des vollständigen Textes oder ausführlicher Zusammenfassungen der Referate verzichtet werden musste. Soweit sie vorliegen und von den Referenten freigegeben wurden, können die Referatstexte interessierten Leser/innen auf Wunsch in elektronischer Form zur Verfügung gestellt werden.

Versucht man das in Abbildung 1 dargestellte und anlässlich der Sonderkonferenz ausführlich erläuterte Schema auf eine einfache Formel zu bringen, so kann man festhalten, dass der privatrechtliche Bereich – und hier insbesondere die Fachverbände und lokalen Vereine – die Verantwortung für die sportliche Ausbildung der Nachwuchssportler/innen trägt, während der öffentlich-rechtliche Bereich für die schulische Ausbildung, angemessene Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Regelungen, Infrastruktur, Verteilung von Sport-Toto-Geldern) sowie eine Reihe weiterer Leistungen (finanzielle Transfers, J+S) zuständig ist.

Neu ist am aktuellen NWF-Konzept insbesondere die Schaffung einer zentralen Koordinationsstelle: Bei der von Swiss Olympic und BASPO gemeinsam getragenen Lenkungsstelle Swiss Olympic Talents (SOT) laufen nicht nur die Fäden der schweizerischen NWF zusammen, sondern es werden mit Blick auf ein umfassendes und nachhaltiges «Modell Schweiz der Nachwuchsförderung» (Erich Hanselmann, Leiter von SOT) auch eigene Projekte initiiert und implementiert (siehe Abschnitt 2.2). Stark verkürzt basiert die Grundphilosophie des Schweizer Modells auf den folgenden drei Pfeilern:

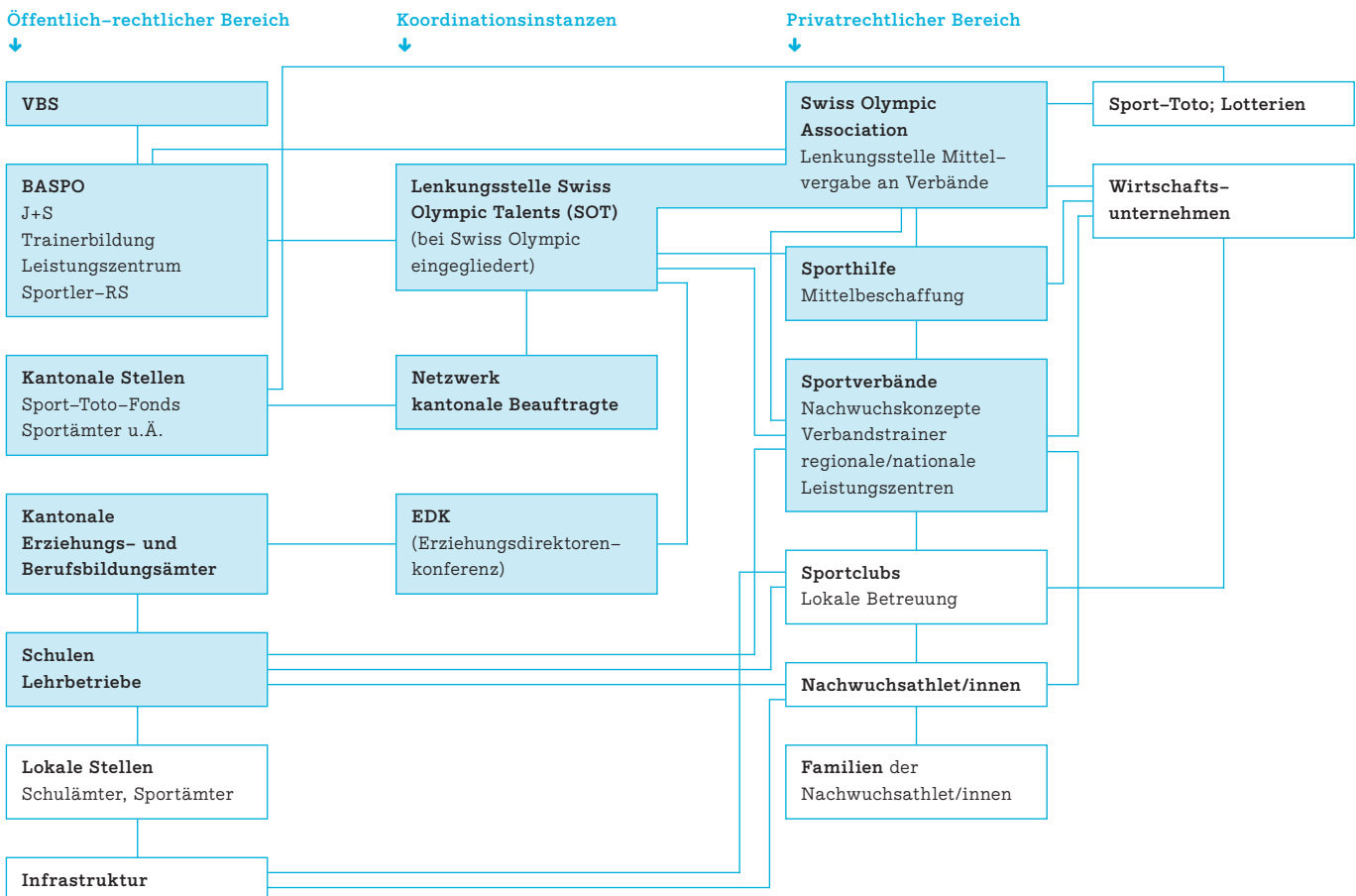
→ Kooperation und Koordination der Aktivitäten: Die Last der NWF wird auf viele Schultern verteilt. Swiss Olympic Talents übernimmt in erster Linie Koordinationsfunktionen, ist in der

konkreten Arbeit jedoch auf die Zusammenarbeit mit den in Abbildung 1 dargestellten Akteuren angewiesen, deren Autonomie respektiert wird.

→ Nachhaltige Integration der NWF in andere Lebensbereiche: Eng verknüpft mit dem ersten Punkt betrifft NWF nicht nur den Sport. Nachwuchssportler/innen sollen nicht nur optimale Trainingsbedingungen und sportliche Betreuung geboten werden, sie und ihre Familien sollen auch bei der Karriereplanung und bei der Verbindung von Sport und Schule/Lehre unterstützt werden. Optimalerweise sollen sich der Sport und die Schul-/Berufsbildung dabei in der Sichtweise von Erich Hanselmann nicht konkurrenzieren, sondern gemeinsam einen Beitrag zur ganzheitlichen Entwicklung und Bildung junger Menschen leisten.

→ NWF als längerfristiges Projekt: NWF setzt im Kindesalter an und begleitet die jungen Sportler/innen bis zu einem allfälligen Übertritt in die Elitekader. Das bedeutet, dass erste Anstrengungen zur Talenterkennung und -selektion bereits im Kindesalter ansetzen sollten. Nachwuchstalente sollen anschliessend über mehrere Stufen an die Elite herangeführt werden. Damit soll das von verschiedenen Referenten erwähnte «Prinzip Zufall», bei dem man hofft, dass es einer von vielen Nachwuchssportlern schon irgendwie schaffen wird, durch eine aktive und effiziente Talentselektion ersetzt werden.

**Abbildung 1: Strukturen der Schweizer Nachwuchsförderung**



Hinweis: Hellblau eingefärbte Kästchen verweisen auf Organisationen bzw. Gruppen von Akteuren, die mit Vertretern an der Sonderkonferenz Nachwuchsförderung präsent waren (siehe nächste Seite).

Obwohl diese Grundphilosophie durchaus konsensfähig ist – an der Sonderkonferenz äusserte jedenfalls keiner der Referenten explizit Bedenken gegen einen der aufgeführten Punkte –, ist ihre Implementation gerade wegen der grossen Zahl unterschiedlicher Akteure schwierig. Wie Abbildung 1 zeigt, weisen die verschiedenen Akteure eine Vielzahl von Verbindungen auf, wobei sich Zuständigkeitsbereiche häufig nicht klar abgrenzen lassen oder überlappen. Kompliziert wird die Situation durch die Tatsache, dass sich hinter einigen der Kästchen eine Vielzahl weiterer Akteure versteckt. So stehen den 26 Kantonen mit insgesamt rund 3000 Gemeinden und einer unbekanntem Zahl von «sportrelevanten» Ämtern und Behörden auf der privatrechtlichen Seite nicht weniger als 81 in Swiss Olympic organisierte Sportverbände (ohne die vielen regionalen und kantonalen Verbände mitzuzählen) gegenüber, die ihrerseits rund 23 000 Sportvereine vertreten. Die Interessen der unterschiedlichen Verbände, Vereine und Behörden brauchen sich dabei nicht immer zu decken: Wo der eine mehr Geld oder eine billigere Infrastruktur verlangt, plagen den anderen Spardruck und zusätzliche, sportfremde Aufgaben; während der eine den Erfolg der «Sportnation Schweiz» im Auge hat, baut der andere an seinem «persönlichen Champion»; und während die einen voll auf den Spitzensport setzen möchten, stellen andere allgemeine pädagogische Ideale oder den Breitensport in den Vordergrund.

Es gehört zu den wichtigen Leistungen der Sonderkonferenz Nachwuchsförderung, dass sie dieses komplexe System der NWF mit seinen Stärken, aber auch seinen Problemen aus verschiedenen Blickpunkten beleuchtet hat. Damit ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltigen NWF-Strategie getan: Denn erst wer gut informiert und mit der Realität des schweizerischen NWF-Systems vertraut ist, ist fähig, den Standpunkt des anderen zu verstehen, und kann zu konstruktiven und konsensfähigen Lösungen beitragen.

Die Organisatoren haben es verstanden, wichtige Exponenten der verschiedenen Bereiche und Organisationen für die Sonderkonferenz zu gewinnen. In Abbildung 1 sind diejenigen Organisationen oder Gruppen von Organisationen hellblau eingefärbt, die mit Referenten oder Podiumsteilnehmern an der Sonderkonferenz vertreten waren (vgl. auch die Teilnehmerliste im Anhang). Auffallend ist bei einem Blick auf die Abbildung das Fehlen von Vertreter/innen der lokalen und individuellen Ebene (Gemeinden, Vereine, Athlet/innen und ihre Familien), der Sport-Toto-Gesellschaft und anderer Lotterien sowie der Wirtschaft. Die Abwesenheit lokaler Vertreter hat gute Gründe. Eine eintägige nationale Konferenz muss Schwerpunkte setzen, und diese wurden bei der Diskussion eines «Modells Schweiz» und dem Versuch eines Konsenses auf der nationalen Ebene gesetzt. Bereits auf der Ebene der Verbände konnten nicht alle Verbände angehört werden, die über ein Nachwuchskonzept verfügen. Vielmehr musste eine Auswahl von fünf Verbänden getroffen werden, die stellvertretend ihre Konzepte und Strategien vorstellten. Ähnliches gilt für die kantonale Ebene und die Schulen: Hier musste ebenfalls mit «Fallstudien» gearbeitet

werden. Früher oder später wird dieser «Top-down»-Ansatz aber sicherlich durch die systematische Integration der lokalen und individuellen Akteure zu ergänzen sein.

Die Abwesenheit der Lotteriegesellschaften ist dagegen darauf zurückzuführen, dass sie sich nicht direkt in der NWF engagieren, sondern ihre Mittel Swiss Olympic und den kantonalen Stellen zur Verteilung überlassen. Dass Wirtschaftsvertreter fehlten, hat viel mit der kurzfristigen Organisation der Sonderkonferenz zu tun, wurden doch verschiedene Personen angefragt, die jedoch aus terminlichen Gründen absagen mussten. Die Absagen dürften stellenweise aber auch auf den insbesondere von Bruno Barth (Sporthilfe) und Marcel Siegenthaler (Sportchef «Blick») erwähnten Umstand zurückzuführen sein, dass sich Privatunternehmen bislang kaum für die NWF interessiert haben, sondern sich auf den «Mediensport» konzentrieren (vgl. auch Kapitel 3 und 4).<sup>2</sup>

Vor diesem allgemeinen Hintergrund enthalten die folgenden Abschnitte Ausführungen zur Struktur und Funktionsweise der Schweizer NWF, wie sie sich aus den Referaten der Sonderkonferenz sowie unter stellenweisem Beizug weiterer Quellen ergeben. Dabei gehen wir von der nationalen Ebene aus (BAS-PO, Swiss Olympic, SOT, Sporthilfe, Abschnitt 2.2), um dann auf die Rolle ausgewählter Akteure des privatrechtlichen (Verbände und Vereine, Abschnitt 2.3) und des öffentlich-rechtlichen Sektors (Kantonsbehörden, Schulen, Abschnitt 2.4) einzugehen. Im Vordergrund des vorliegenden Kapitels steht die Bestandesaufnahme von Strukturen und aktuell laufenden Projekten. Diese Beschreibung liefert die Basis für die Diskussion von Problemen und Lösungsansätzen im dritten Kapitel.



<sup>2</sup> Dem wäre anzufügen, dass lokale und regionale Unternehmen durchaus in «weniger sichtbare» Segmente des Sports investieren, dies jedoch in der Regel ebenfalls auf der lokalen oder regionalen Ebene tun (vgl. etwa das Engagement der Banca del Gottardo beim Talent Treff Tenero oder dasjenige der Zürcher Kantonalbank für den Zürcher Kantonalverband für Sport).

## 2.2 Die nationale Ebene: BASPO, Swiss Olympic, Swiss Olympic Talents und Sporthilfe

Die bemerkenswerteste Leistung in der jüngsten Geschichte der Schweizer NWF stellt sicherlich die Schaffung der Lenkungsstelle Swiss Olympic Talents (SOT) dar. Diese neue Organisationseinheit wird von BASPO und Swiss Olympic gemeinsam getragen und beschäftigt gegenwärtig acht Personen (z.T. mit Teilzeitpensen und in Magglingen angesiedelt), die sich mit der Koordination und Überwachung der NWF, aber auch der Entwicklung und Implementation von spezifischen NWF-Projekten beschäftigen.<sup>3</sup> Basis dieser Arbeit bildet insbesondere das Dokument «12 Bausteine zum Erfolg. Grundlage der Schweizer Nachwuchsförderung» (Swiss Olympic, 1999), in dem die zentralen Elemente einer erfolgsversprechenden NWF-Strategie benannt und ausgeführt werden (vgl. Übersicht 1).

Der Schulterschluss des öffentlich-rechtlichen (BASPO) und privatrechtlichen Sektors (Swiss Olympic) im Rahmen von Swiss Olympic Talents wird in den Referaten der verschiedenen Vertreter deutlich: Bundespräsident Samuel Schmid (VBS), Heinz Keller (Direktor BASPO), Walter Kägi (Präsident Swiss Olympic) und Erich Hanselmann (Leiter SOT) teilen nicht nur die Ansicht, dass die NWF ein zentrales Element der schweizerischen Sportpolitik sein müsse, sondern sie weisen über weite Strecken auch auf dieselben Projekte und Strategien, welche in den vergangenen Monaten und Jahren in Angriff genommen wurden und in Tabelle 1 aufgeführt sind. Bei den in hellblauer Farbe markierten Projekten handelt es sich dabei um «Eigenprojekte», die von SOT initiiert und massgeblich mitgetragen werden, während SOT bei den übrigen Projekten vor allem eine Koordinations- und Partnerfunktion übernimmt, die Führung jedoch den in Klammern erwähnten Organisationen überlässt.

### Übersicht 1: Die «12 Bausteine zum Erfolg»

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, Regionalzentren
8. Kadersysteme – Struktur des langfristigen Leistungsaufbaus
9. Wettkampfsysteme – Rolle der Wettkämpfe
10. Langfristige Trainingsplanung, Trainingsanalyse und Trainingssteuerung
11. Kritische Reflexion und wissenschaftliche Forschung
12. Finanzierung – Förderungsmassnahmen

Quelle: Zahner Lukas und Babst Hans (1999): 12 Bausteine zum Erfolg. Grundlage der Schweizer Nachwuchsförderung. Bern: Swiss Olympic Association.



<sup>3</sup> SOT ist zudem ein Steuerungsausschuss mit Vertretern verschiedener Partner zugeordnet, welche die strategischen Grundlinien der Vorgehensweise festlegen. Diesem Gremium gehören aktuell die folgenden Personen an: W. Kägi (Swiss Olympic), M. Rutishauser (Swiss Olympic, Ausschuss Spitzensport), R. Metzler-Arnold (Sporthilfe), H. Höhener (ESK), M. Remund (BASPO), H. U. Stöckling (EDK).

**Tabelle 1: Projekte von Swiss Olympic Talents (Stand Anfang 2005)**

Projekt	Beschreibung
Netzwerk der kantonalen Beauftragten der NWF	In diesem Netzwerk sind Vertreter/innen aller 26 Kantone vertreten, um sich über ihre NWF-Strategien auszutauschen und die Vorgehensweise soweit möglich zu koordinieren.
J+S Nachwuchsförderung (in Zusammenarbeit mit dem BASPO)	Die finanziellen Leistungen von J+S zugunsten der Vereine sind traditionell ein wichtiger Pfeiler der NWF in der Schweiz. Diese Rolle wurde durch die Einführung einer speziellen «Nutzergruppe Nachwuchs» gestärkt: Besonders ausgewiesene und qualifizierte Nachwuchsangebote <sup>4</sup> werden mit einem höheren Ansatz entschädigt, was gemäss Martin Jeker (Chef J+S) dazu geführt hat, dass es sich im vergangenen Jahr zwar nur bei 2% aller J+S-Angebote um solche Nachwuchsangebote handelte, dass aber immerhin 11% der Mittel (rund CHF 5,5 Mio.) in die NWF flossen.
Talenterkennung (in Zusammenarbeit mit der Universität Basel und Kantonen)	Das in den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft in Zusammenarbeit mit der Universität Basel erfolgreich begonnene Pilotprojekt «Talent Eye» zur Früherkennung sportlicher Talente auf der Grundschulstufe wird gegenwärtig auch in den Kantonen Graubünden (SPORT Kids) und Tessin sowie in den Städten Zürich und Biel eingeführt bzw. geprüft.
Rekrutenschule für Sportler/innen (VBS/BASPO)	Für Nachwuchs- und Elitesportler/innen besteht die Möglichkeit, ihre Rekrutenschule in Magglingen zu absolvieren. Nach einem 5-wöchigen militärischen Grundkurs wird den Absolvent/innen während 13 Wochen ein qualifiziertes und intensiv betreutes Training ermöglicht. Das Angebot wird gemäss Bundespräsident Schmid allerdings noch nicht so breit genutzt, wie das wünschenswert wäre (vgl. Kapitel 3).
Label für sportfreundliche Bildungsangebote	In der Schweiz sind in den vergangenen Jahren rund 70 «sportfreundliche Bildungsangebote» entstanden. Diese reichen von Zusatzangeboten in Regelklassen der Volks- und Mittelschulen über «Sportinternate» bis hin zu E-Learning-Angeboten. Im Interesse der Qualitätssicherung und mit Blick auf die Lösung einer Reihe anstehender Probleme (siehe Kapitel 3) hat SOT Ende 2004 insgesamt 21 Schulen mit einem speziellen Label versehen:  <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Swiss Olympic (Private) Sport School (3 öffentliche und 2 private Schulen): Schulen mit speziellen Sportklassen und einem Internatsbetrieb (inkl. sportmedizinischen Konzepts).</li> <li>→ Swiss Olympic (Private) Partner School (14 öffentliche und 2 private Schulen): Schulen mit einem flexiblen und koordinierten Schulangebot im Rahmen von Regel- oder speziellen Sportklassen.</li> </ul>
Sport Scholarship	Mittels sogenannter «Scholarships» wurden in den vergangenen zwei Jahren rund 200 international erfolgreiche Nachwuchsathlet/innen mit jeweils CHF 6000.— unterstützt. Davon mussten sie CHF 2000.— selber beschaffen (Sponsoren, Kantone, Gemeinden etc.). Neu befindet sich ein «Scholarship Future» in Einführung (CHF 9000.—, verteilt auf drei Jahre).
Schulgeldausgleich	SOT engagiert sich in Kooperation mit der EDK in der Frage des Schulgeldausgleichs, falls ein Nachwuchstalent eine Schule oder eine Lehre in einer anderen Gemeinde oder einem anderen Kanton absolvieren muss. Ein erstes Teilziel konnte mit der «Interkantonalen Vereinbarung für Schulen mit spezifisch-strukturierten Angeboten für Hochbegabte» vom 20. Februar 2003 erreicht werden, der bislang neun Kantone beigetreten sind.
Lehre «Berufssportler/Berufssportlerin» (SOT/BASPO/BBT/Verbände)	Insgesamt bieten gegenwärtig 22 Vereine eine spezielle Lehre für Berufssportler/innen an. Das Angebot konzentriert sich vorderhand auf einige wenige (Mannschafts)sportarten (Eishockey: 11 Vereine; Fussball: 8; Ski nordisch: 2; Ski alpin: 1), doch soll es ausgebaut werden. SOT engagiert sich zudem für die bessere Vereinbarkeit «normaler» Berufslehren mit dem sportlichen Engagement.
Karriereplanung	Beratungsangebot für Nachwuchs- und Eliteathlet/innen, Eltern und Trainer/innen.
Talents Card	Die Ausgabe von sogenannten Talents Cards regional, national und international an Talente, die in einer Verbandsförderung stehen, soll ab Ende des laufenden Jahres zur besseren Legitimation und höheren Anerkennung der Nachwuchssportler/innen beitragen. Von diesen Ausweisen werden nicht zuletzt auch ein einfacherer Zugang zu den sportfreundlichen Schulen und Vereinfachungen beim Schulgeldausgleich erwartet (vgl. Kapitel 3).
Talent Treff Tenero	Seit 2001 werden rund 500 Mitglieder von regionalen und nationalen Nachwuchs- und Juniorenkadern einmal pro Jahr zu einer gemeinsamen Trainings- und Begegnungswoche in Tenero eingeladen.
«cool and clean»	Das Projekt «cool and clean» strebt die nachhaltige Verankerung von ethischen und gesundheitlichen Werten im Nachwuchssport an. Bislang haben rund 6500 Nachwuchssportler/innen die «cool and clean» Commitments (1. Ich will an die Spitze; 2. Ich verhalte mich fair; 3. Ich leiste ohne Doping; 4. Ich meide Suchtmittel; 5. Ich ... (eigenes Commitment)) unterzeichnet.

<sup>4</sup> Die Nachwuchsangebote bei J+S werden nach den Kriterien «Regelmässigkeit», «Nachhaltigkeit» und «Qualität» einer von drei Förderungsstufen zugeordnet. Damit sie auf der höchsten Förderungsstufe entschädigt werden, müssen sie unter anderem durch Swiss-Olympic-Diplomtrainer/innen angeboten werden. Für die Förderungsstufe 1 sind dagegen die Anforderungen bedeutend geringer (höchste J+S-Leiterausbildungs-Stufe).

Da viele Projekte erst in den Jahren 2003 und 2004 gestartet wurden, ist eine Beurteilung ihrer Wirkungen noch nicht möglich. Entsprechend ist geplant, alle in der Tabelle aufgeführten Ansätze weiterzuführen und zu vertiefen sowie stellenweise zu ergänzen. So wird gegenwärtig etwa die Einführung eines Labels für «sportfreundliche Lehrbetriebe» diskutiert (vgl. Abschnitt 3.4). SOT hat zudem verschiedene Initiativen zum Monitoring bestehender Ansätze und ihrer Auswirkungen (Datensammlung Erfolge im Nachwuchssport; vergleichende Analyse der Verbandskonzepte etc.) ergriffen.

In quantitativer Beziehung fallen bei den in Tabelle 1 aufgeführten Projekten vor allem J+S (rund CHF 5,5 Mio./Jahr) und die Sport Scholarships (CHF 400 000.–/Jahr vom Bund und CHF 200 000.– von der Sporthilfe gemäss Budget für das Jahr 2005) ins Gewicht. Insbesondere J+S erweist sich als wichtiger Motor und Steuerungsinstrument der NWF, indem die Mittel gemäss einer der Maximen von SOT – «Die besten Trainer an die Basis!» – für die Anstellung qualifizierter Nachwuchstrainer/innen auf der Ebene der Verbände und Vereine eingesetzt werden. Nicht in der Tabelle enthalten, aber ebenfalls von grosser Bedeutung sind die Koordinations- und Unterstützungsleistungen von SOT zugunsten der Nachwuchsarbeit der Verbände (vgl. Abschnitt 2.3 und Kapitel 3).

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang zudem die Neupositionierung der Sporthilfe als Instanz für die Geldbeschaffung des sportlichen Nachwuchses. Die Mittel der Sporthilfe im Umfang von gegenwärtig knapp CHF 3 Mio. pro Jahr fließen dabei primär in konkrete NWF-Projekte der Sportverbände, aber auch in die Sport Scholarships von SOT und in Form von Erfolgsbeiträgen und des «Nachwuchspreises» direkt an die jungen Athlet/innen. Die Ziele der Sporthilfe für die Zukunft sind dabei durchaus ambitioniert: Trotz des von Bruno Barth konstatierten Problems, Mittel bei Wirtschaftsunternehmen zu beschaffen, sollen mit verschiedenen Massnahmen die für den Nachwuchs verfügbaren Mittel bis zum Jahr 2008 um eine Mio. Franken gesteigert werden.

## 2.3 Die Ebene der Sportverbände und -vereine

J+S spielt entsprechend seiner finanziellen Bedeutung auch eine wichtige Rolle in der Planung der Schweizer Sportverbände und -vereine. Weitere Mittel für die NWF können die Verbände zudem von Swiss Olympic Talents erhalten, wenn sie ein an den «12 Bausteinen zum Erfolg» orientiertes NWF-Konzept einreichen und dies periodisch kontrollieren lassen.<sup>5</sup> Schliesslich ist auf interne Mittel (z.B. Mitgliederbeiträge), Sponsorenbeiträge und Transfers aus dem Sport-Toto-Fonds als weitere Finanzierungsquelle in verschiedenen Verbänden und Vereinen hinzuweisen.

Die Richtlinien der NWF von Swiss Olympic Talents lassen den Verbänden einen breiten autonomen Entscheidungs- und Handlungsspielraum, um die NWF-Massnahmen ihren spezifischen Gegebenheiten anzupassen. So wurde von den an

der Sonderkonferenz anwesenden Verbandsvertretern nachdrücklich auf die je unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Sportarten – teilweise sogar innerhalb eines Verbandes – hingewiesen, die jeweils auch besondere NWF-Konzepte notwendig machen.

Als Resultat sind die bislang vorliegenden NWF-Konzepte sehr heterogen. Anlässlich der Sonderkonferenz wurde vier Verbänden – Swiss Ski (Gian Gilli), dem Schweizerischen Leichtathletikverband (SLV, Peter Haas), dem Schweizerischen Eishockeyverband (SEHV, Peter Zahner) und dem Schweizerischen Turnverband (STV, Rudolf Hediger) – die Gelegenheit gegeben, ihre aktuellen Ansätze stellvertretend zu präsentieren. Mit Hansruedi Hasler vom Schweizerischen Fussballverband (SFV) war in der Schlussdiskussion zudem ein weiterer Verbandsvertreter präsent.

Die Ausführungen der erwähnten Personen zeichnen ein differenziertes Bild der Arbeit in den Verbänden, das allerdings mit zwei Problemen behaftet ist:

- 1) Die Fallstudien aus den erwähnten Verbänden dürften nur bedingt repräsentativ für die Nachwuchsarbeit im Schweizer Sport sein. Denn alle vorgestellten Nachwuchskonzepte stammen aus grossen und vergleichsweise finanzkräftigen Verbänden mit einem hohen Professionalisierungsgrad, während die kleinen Verbände und die «Armenhäuser» (Erich Hanselmann) an der Sonderkonferenz keine Plattform fanden. Diese Kenntnislücke soll in den nächsten Monaten insofern geschlossen werden, als SOT gegenwärtig daran ist, die bislang vorliegenden Nachwuchskonzepte in übersichtlicher Form aufzuarbeiten und darzustellen.<sup>6</sup>
- 2) Die Referate erlauben nur bedingt Aussagen über die Qualität und den Grad der Zielerreichung der NWF-Programme. Nicht zuletzt aus Zeitgründen mussten sich die Referenten auf konzeptionelle Bemerkungen, allgemeine Angaben zur Reichweite ihrer Programme sowie die Diskussion dringender



<sup>5</sup> Die Nachwuchsarbeit der Sportverbände wird von einem Mitarbeiter von SOT laufend betreut und koordiniert. Im vergangenen Jahr konnten 32 Verbände der Swiss-Olympic-Einstufungen 1 bis 3 mit insgesamt 49 Sportarten auf der Grundlage ihrer Konzepte (mit Sporthilfe-Mitteln von insgesamt CHF 2,35 Mio. im vergangenen Jahr) unterstützt werden.  
<sup>6</sup> Gemäss Cornel Hollenstein, dem bei SOT mit der Verbandsförderung betrauten Mitarbeiter, sind Finanzkraft und Grösse keine ausreichenden Determinanten für die Qualität und Stringenz eines NWF-Konzepts, existiert doch eine Reihe kleiner Verbände mit vorbildlichen Ansätzen.

Probleme beschränken. Hinweise, die eine fundierte Qualitätsbeurteilung erlauben, fanden sich nur am Rande. Auch diese Lücke dürfte in den kommenden Monaten teilweise geschlossen werden, indem SOT beispielsweise am Aufbau einer Datensammlung zum Monitoring der Erfolge im Nachwuchsbereich arbeitet. Darüber hinaus sind für die Zukunft aber systematische Evaluationen der Strategien notwendig (vgl. Kapitel 4).

Trotz dieser Einschränkungen kann festgehalten werden, dass die anwesenden Verbände die Zeichen der Zeit erkannt haben und konzentriert an ihren Nachwuchskonzepten arbeiten. Auffallend ist dabei, dass die Zeit des Eigenlobs und des gegenseitigen Schulterklopfens im Verbandssport ebenso vorbei ist wie diejenige der einseitigen Schuldzuweisung an die Adresse der «anderen». Die Nachwuchsverantwortlichen reflektieren ihre eigene Arbeit kritisch und signalisieren die Bereitschaft, «zunächst die eigenen Hausaufgaben zu machen» (Gian Gilli), bevor sie Forderungen stellen. Während auf diese Probleme im folgenden Kapitel eingegangen wird, sollen an dieser Stelle zunächst die Hauptmerkmale der aktuellen Nachwuchsarbeit der Verbände kurz diskutiert werden. Tabelle 2 enthält dabei eine Reihe von Gemeinsamkeiten in der Arbeit der Verbände, wie sie sich aus den Präsentationen anlässlich der Sonderkonferenz herauskristallisierten.

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, wird eine systematische Nachwuchsarbeit von allen Verbänden als wichtig erachtet,

wobei die Strategie verschiedene Elemente kombiniert: Altersgerechte Angebote werden aufeinander bezogen, wobei über Leistungsstützpunkte und die Anstellung und Qualifizierung guter Trainer die Qualität des Trainings sichergestellt werden soll. Von besonderer Bedeutung ist zudem die Schnittstelle Eltern – Schule – Nachwuchsathlet/innen, die von allen Verbänden bearbeitet wird.

Unterschiede in den verschiedenen Verbandskonzepten finden sich vor allem in den finanziellen und personellen Möglichkeiten, die ihrerseits zu einer unterschiedlichen Reichweite der Programme führen. Während der SFV und der STV über umfassende Konzepte verfügen, in deren Rahmen die verschiedenen Ebenen und Schnittstellen der NWF professionell bearbeitet werden, stossen die übrigen Verbände schneller an ihre finanziellen und organisatorischen Grenzen. So muss der SEHV wegen der spezifischen Gegebenheiten in den Mannschaftssportarten und eines vergleichsweise geringen Budgets einen grossen Teil der Arbeit den (Spitzen)vereinen überlassen und vermag nur bedingt koordinierend und korrigierend einzugreifen, während der krisengeschüttelte SLV in den vergangenen Jahren verschiedene Rückschläge verzeichnen musste, sich gegenwärtig aber offenbar in einer Erholungs- und Konsolidierungsphase befindet (vgl. NZZ vom 26.4.2005), die auch positive Auswirkungen auf die NWF haben könnte. Das Beispiel von Swiss Ski deutet schliesslich darauf hin, dass ein grosser Mitarbeiterstab und vergleichsweise komfortable Budgets nicht alle Probleme lösen (vgl. Kapitel 3).

**Tabelle 2: Merkmale der NWF auf Verbandsebene (Basis: Ausführungen zu Swiss Ski, SLV, STV, SEHV und SFV anlässlich der Sonderkonferenz)**

Projekt	Beschreibung
Bedeutung und Ziele der NWF	Der NWF wird als Basis für zukünftige Erfolge eine hohe Priorität eingeräumt, wobei das «Prinzip Zufall» durch eine systematische Talenterkennung und -selektion ersetzt werden soll. Dabei werden erhebliche personelle und finanzielle Mittel in den Nachwuchsbereich investiert. So kosten die Angehörigen der Junioren- und Nachwuchskader im Turnen Männer den STV beispielsweise rund CHF 24 000.— pro Jahr und Person. Im vergleichsweise teuren Skisport dürften diese Beträge noch deutlich höher liegen.
Altersstufengerechtes Modell	Die Verbände bemühen sich um ein NWF-Modell, das die Athlet/innen über längere Zeit begleitet und an die Elite heranführt. Der Beginn der Intervention auf Verbandsebene unterscheidet sich jedoch erheblich: Während im STV bereits 10-Jährige in den Genuss von Verbandsaktivitäten gelangen, setzt die formelle NWF in den anderen Verbänden in der Regel deutlich später ein.
Problembereich Athlet/innen – Eltern – Schule/Lehre/Beruf	Die Schnittstelle Nachwuchsathlet/in – Schule/Lehre/Beruf wird von den Verbänden intensiv bearbeitet. Teilweise wurden spezielle Schul- (SFV) und Lehrangebote (SEHV, SFV, Swiss Ski) etabliert und/oder es wird die Zusammenarbeit mit existierenden Schulen und Lehrbetrieben gesucht oder gepflegt. Betont wird die Rolle der Eltern als «beste Trainer» (P. Haas) und zentrale Quelle der Unterstützung, die speziell gecoacht und unterstützt werden müssen.
Regionale und nationale Leistungsstützpunkte	Von einer Ausnahme abgesehen wurden in allen Verbänden Leistungsstützpunkte mit fest angestellten Trainer/innen etabliert, die in Zukunft weiter ausgebaut oder um weitere Stützpunkte ergänzt werden sollen. Die Ausnahme stellt der SEHV dar, der sich auf die Kooperation mit den (Top-)Vereinen abstützt und seine Mannschaftszusammensätze an wechselnden Orten abhält.
Trainer und Trainerausbildung	Es werden erhebliche Anstrengungen unternommen, um Trainer/innen angemessen zu qualifizieren und zu verpflichten. Dabei wird in verschiedenen Fällen das Credo von SOT übernommen, dass die besten Trainer an der Basis (NWF) tätig sein sollen.

## 2.4 Die kantonale und die lokale Ebene

Die 26 Kantone und rund 3000 Gemeinden der Schweiz verfügen über einen hohen Grad an Autonomie. Da dem Handlungsspielraum nationaler Akteure enge Grenzen gesetzt sind, müssen die kantonale und die lokale Ebene explizit in die NWF einbezogen werden. Aus Zeitgründen musste sich die Sonderkonferenz Nachwuchsförderung auf eine Diskussion der Initiativen und Probleme auf der kantonalen Ebene beschränken, doch verschiedene Hinweise der Referenten deuten darauf hin, dass sich die Koordinationsprobleme auf der lokalen Ebene nur schon wegen der grossen Zahl an Gemeinden (und Vereinen) noch akzentuieren.

Die Sonderkonferenz zeigt deutlich auf, dass bei einer Betrachtung der lokalen und kantonalen Ebene mindestens drei unterschiedliche Handlungsfelder berücksichtigt werden müssen (vgl. auch Abbildung 1 weiter oben):

**a) Kantonale und lokale Sportämter und –beauftragte:** Ein traditioneller Schwerpunkt der Tätigkeit dieser Akteure besteht in der Überwachung und Kanalisierung von Mitteln aus den Sport-Toto- und Lotteriefonds. Wie den Präsentationen der Herren Ruedi Kunz (Präsident Sport-Fonds Kanton Graubünden) und Elmar Schneuwly (Vorsteher des Kantonalen Amtes für Sport, Freiburg) zu entnehmen ist, fliessen heute erhebliche Mittel in die NWF. Die kantonalen Organisationen beschränken sich jedoch nicht auf die Mittelverteilung, sondern ergreifen stellenweise selbst die Initiative und stehen den Sportpartnern auf der kantonalen Ebene unterstützend zur Seite. Im Kanton Graubünden etwa leistet der Sport-Fonds erhebliche Beiträge an die Sport Scholarships (vgl. Abschnitt 2.2), die kantonale Umsetzung des Projekts «Talent Eye» (SPORT Kids) und eine Reihe weiterer Projekte (Berufslehre für Skisportler, Trainings- und Talenterkennungsprojekte in Mountainbike, Ski alpin und Kunstturnen). Im Kanton Freiburg spielen die finanzielle Unterstützung junger Athlet/innen (Direktbeiträge und Finanzierungshilfen an das Schulgeld) und die Schnittstelle Schule – Sport eine besondere Rolle: Die Letztere wird mit speziellen Weisungen und Verordnungen und Unterstützungsleistungen so bearbeitet, dass sich Spitzensport und Ausbildung besser miteinander vereinbaren lassen.<sup>7</sup>

**b) Erziehungsdirektionen und Schulwesen:** Die NWF darf, wie erwähnt, nicht nur bei der sportlichen Ausbildung ansetzen, sondern muss das Umfeld der jungen Athlet/innen mitberücksichtigen. Von zentraler Bedeutung sind hier einerseits die Eltern und die Familie, andererseits die Verknüpfung von Sport und Schule bzw. Berufsausbildung. SOT engagiert sich in beiden Bereichen (vgl. Abschnitt 2.2) und hat mit Regierungsrat Hans Ulrich Stöckling (SG), dem Präsidenten der kantonalen Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK), einen «Key Player» in den Steuerungssauschuss integriert, der anlässlich der Sonderkonferenz eine Bestandesaufnahme des

aktuell Erreichten und der drängenden Probleme aus Sicht der Erziehungsdirektionen lieferte.

Ein wesentliches Problem auf der kantonalen Ebene, so Regierungsrat Stöckling, bestehe in unterschiedlichen Schulsystemen und –hoheiten. Dabei gälte es zu beachten, dass die Kantone nur auf der Ebene der Sekundarstufe II (nachobligatorische Schulbildung) intervenieren könnten, während die Hoheit über die Volksschule bei den Gemeinden liege. Entsprechend könnten die Kantone nur partielle Lösungen anbieten (vgl. Kapitel 3). Als positive Entwicklung der jüngeren Vergangenheit hebt er jedoch die «Interkantonale Vereinbarung für Schulen mit spezifisch-strukturierten Angeboten für Hochbegabte» vom 20. Februar 2003 hervor, welche die Frage der Schulgeldzahlung in Fällen regelt, in denen talentierte Schüler/innen der Sekundarstufe II aus den Bereichen Sport und Kultur in einem anderen Kanton zur Schule gehen müssen. Obwohl diese Vereinbarung aus Sicht der NWF nicht perfekt ist (vgl. Abschnitt 3.4), stellt sie einen wichtigen Schritt in Richtung einer Vereinfachung der Problematik NWF – Schule dar.

Zudem verweist Regierungsrat Stöckling auf den Sportunterricht in den Schulen, wo neben der Diskussion über das Drei-Stunden-Obligatorium in Zusammenarbeit mit dem BASPO Massnahmen zur Qualitätssicherung bzw. –steigerung notwendig seien (vgl. Kapitel 3).

**c) Infrastruktur:** Ein wichtiger Punkt, der sowohl von Regierungsrat Stöckling als auch Erich Hanselmann hervorgehoben wurde, bezieht sich schliesslich auf eine angemessene Sport-Infrastruktur als Basis für gute Trainingsbedingungen. Hier zeigen sich ähnliche Probleme wie im Schulwesen: Da die Mehrheit der Sportanlagen von den Gemeinden betrieben wird, können sowohl der Bund als auch die Kantone in diesem Bereich nur bedingt eingreifen. Mit dem Nationalen Sportanlagenkonzept (NASAK) und kantonalen Leistungen sowie Beiträgen aus dritten Quellen (Sponsoring, Verbände, Sport-Toto-Gelder etc.) kann jedoch punktuell Unterstützung angeboten werden.

Der knappe Überblick zeigt somit, dass ein grosser Teil der NWF-Arbeit auf der lokalen und der kantonalen Ebene abläuft. Gerade die Probleme in Zusammenhang mit dem hohen Grad an Autonomie der Kantone, Gemeinden und Vereine gehören zu den zentralen Herausforderungen, mit denen sich die schweizerische NWF gegenwärtig konfrontiert sieht. Auf diese Probleme wird im folgenden Kapitel etwas detaillierter einzugehen sein.

<sup>7</sup> Erich Hanselmann verdanken wir den zusätzlichen Hinweis, dass in einigen Kantonen (etwa Basel-Landschaft und Zug) zudem «Sportgesetze» existieren, die eine formelle Unterstützung der NWF erlauben.

### 3. Probleme und Lösungsansätze: Was läuft schief und wie lässt es sich verbessern?

Die meisten Referenten und Diskussionsteilnehmer der Sonderkonferenz Nachwuchsförderung lieferten nicht nur eine Beschreibung von Konzepten und des Ist-Zustandes, sondern berichteten auch über die Probleme in ihren Arbeitsbereichen und skizzierten mögliche Lösungen und Forderungen an die anderen Partner in der NWF. Aus Platzgründen ist es an dieser Stelle nicht möglich, alle anlässlich der Konferenz formulierten Probleme und Ideen vollständig aufzulisten und zu diskutieren. Vielmehr müssen wir uns in den folgenden Abschnitten auf einen Überblick über die am häufigsten genannten und dringendsten Herausforderungen beschränken.

In einer ersten Annäherung können die erwähnten Probleme und Lösungsansätze trotz verschiedener Überschneidungen den Problemkreisen gesellschaftliches Umfeld (Abschnitt 3.1), politischer Rahmen, Koordination und Information (Abschnitt 3.2), Finanzen (Abschnitt 3.3), Schulsport, Schule und Schulgeld (Abschnitt 3.4), integrierte NWF (Abschnitt 3.5) sowie Verbände, Trainer und Leistungszentren (Abschnitt 3.6) zugeordnet werden. In den folgenden Abschnitten werden jeweils zunächst die anlässlich der Sonderkonferenz formulierten Probleme und Lösungsansätze zu diesen Problemkreisen kurz aufgeführt und anschliessend aus der Perspektive der Berichterstattung diskutiert. Die Abschnitte werden jeweils durch ein kurzes Fazit abgeschlossen. Im Schlusskapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse auf der Grundlage eines von Bundespräsident Schmid vorgelegten Fragenkatalogs und der von Erich Hanselmann formulierten Anträge an die Sportpartner sowie eigener Beobachtungen der Berichtersteller schliesslich zu einigen allgemeinen Schlussfolgerungen verdichtet.



<sup>8</sup> So gilt es etwa zu beachten, dass die Schweiz im internationalen Vergleich zu den sportlichsten Ländern gehört, die Schweizer Sportvereine und J+S über die Hälfte aller Schweizer Jugendlichen erreichen (Martin Jeker) und – wie dies Bundespräsident Schmid und andere Referenten ausführten – die Erfolgsbilanz des Schweizer Spitzensports in einer allgemeinen Betrachtung durchaus erfreulich ist. Zudem deuten auch die von Bernhard Russi zitierten Zahlen aus einer neuen Umfrage des «Blicks» darauf hin, dass die Schweizer/innen sich durchaus für den Spitzensport interessieren und grundsätzlich bereit sind, in diesen zu investieren. Und auch auf der gesellschaftlichen Ebene lässt sich kaum eine Aufweichung der Leistungsbereitschaft nachweisen: Die Schweizer/innen absolvieren

### 3.1 Gesellschaftliches Umfeld

#### Probleme

Mit Blick auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Spitzensports und der NWF wurde von verschiedenen Referenten auf die folgenden Probleme hingewiesen:

- Geringe Wertschätzung und geringer Stellenwert des (Spitzen)sports in der Schweiz.
- Mangelnde Leistungsbereitschaft der Athlet/innen; Abneigung der Schweizer/innen gegen herausragende Leistungen («Mentalitätsproblem»).
- Probleme bei der Rekrutierung leistungsbereiter Sportler/innen als Folge der oben erwähnten Entwicklungen.

#### Lösungen und Forderungen

- Bessere Verankerung des Leistungsideals in der Gesellschaft; Sport als Vorbild und Nutzniesser einer verbesserten Leistungsmentalität.
- Steigerung der Attraktivität der Karriere im Spitzensport (z.B. über finanzielle Anreize oder eine bessere Einbettung des Sports in das «restliche» Leben).

#### Diskussion

Verweise auf den geringen Stellenwert des Sports und die mangelnde Leistungsbereitschaft (junger) Athlet/innen tauchen in der Schweiz seit einigen Jahren immer wieder auf. In einer distanzierten Betrachtungsweise zeigt sich allerdings, dass es sich beim Wertschätzungs- und Leistungsbereitschaftsproblem weniger um ein grundlegendes gesellschaftliches Malaise handeln dürfte<sup>8</sup>, sondern vielmehr um die Problematik rationaler Entscheidungen von eigenverantwortlichen Individuen in einem sich wandelnden gesellschaftlichen und sportlichen Umfeld. Diese Individuen – insbesondere die Nachwuchsathlet/innen und ihre Eltern – sehen sich mit widersprüchlichen Anforderungen in verschiedenen Lebensbereichen konfrontiert, welche die Entscheidung für oder gegen eine sportliche Karriere beeinflussen.

So ist etwa darauf hinzuweisen, dass in den meisten Sportarten die Anforderungen und Risiken über die Zeit deutlich angestiegen sind. Wer heute an die Weltspitze vordringen will, muss in aller Regel mehr trainieren und grössere Verletzungsrisiken in Kauf nehmen, als dies noch vor einigen Jahrzehnten der Fall war. Vor diesem Hintergrund stellt eine Karriere im Leistungssport in mehrfacher Hinsicht ein risikoreiches Unterfangen dar: Verletzungen, finanzielle Probleme, suboptimale Trainingsbedingungen und mangelnde Ausrüstung – aber selbstverständlich auch mangelndes Talent und Leistungspotenzial – können selbst bei maximaler Leistungsbereitschaft dazu führen, dass sich die erhofften Erfolge nicht einstellen oder die Karriere unter- oder gar abgebrochen werden muss. Dazu kommt, dass gerade im Nachwuchsbereich die Ansprüche des Sports mit Ansprüchen der Ausbildung sowie mit allgemeinen Problemen des Heranwachsenden konfliktieren können.

im europäischen Vergleich relativ viele Arbeitsstunden, und die Schweiz braucht sich auch bezüglich Wettbewerbsfähigkeit international nicht zu verstecken (vgl. IMD, World Competitiveness Center (2005): World Competitiveness Yearbook 2004. Lausanne: IMD).

Dass in dieser Situation die risikoreichere und in aller Regel zeitlich befristete Variante Spitzensport möglicherweise weniger attraktiv erscheint als eine vergleichsweise sichere Berufskarriere, ist selbst bei durchaus leistungsbereiten Individuen verständlich. Oder in den Worten von Walter Kägi:

«Infolge des hohen Lebensstandards in unserem Lande ist die Neigung, die Karriere über den Sport zu suchen, relativ klein. In wenigen Sportarten reicht es zum Broterwerb, und Ruhm allein verflüchtigt sich rasch.»

Genau diese Konfliktsituation erklärt im Übrigen die starke Betonung von schulischen und beruflichen Ausbildungsbelangen in aktuellen NWF-Strategien. Die Entscheidung für den Spitzensport soll nämlich dadurch erleichtert werden, dass die Nachwuchsathlet/innen seriös auf ein Leben und eine Zukunft jenseits des Sports vorbereitet werden. Spitzensport wird dabei nicht zuletzt als einer von vielen Wegen zu einer umfassenden Persönlichkeitsbildung verstanden.

Jenseits des «Risikos Spitzensport» hat das weiter oben erwähnte Rekrutierungsproblem noch weitere Komponenten, von denen an dieser Stelle nur zwei genannt werden sollen: Einerseits ist auf die aktuelle demografische Entwicklung mit längerfristig sinkenden Zahlen der Kinder und Jugendlichen hinzuweisen. Aktuelle Daten von J+S und aus den Verbandsbefragungen von Swiss Olympic zeigen zwar, dass der Schweizer Sport bei der Rekrutierung jugendlicher Sportler/innen sehr erfolgreich ist, doch ist rein statistisch mit einem Rückgang der Zahlen zu rechnen.<sup>9</sup> Andererseits buhlt heute eine grössere Zahl an Sportarten als noch vor einigen Jahrzehnten um die Aufmerksamkeit der Jugendlichen und Kinder, wobei der Erfolg neuer Sportarten in einem Kontext stagnierender oder gar rückläufiger Kinderzahlen teilweise auf Kosten traditioneller Sportarten geht (z.B. Snowboard vs. Skifahren, Unihockey vs. Landhockey, Mountainbike vs. Strassen- und Bahnsport). Als Resultat ist es dann nicht der gesamte Sport, der ein Problem hat, sondern ausgewählte Segmente, die sich in einem Abschwung befinden. Hier sind fundierte Analysen der allgemeinen Entwicklung der Sportarten als Basis für allfällige Massnahmen gegen solche Abschwungtendenzen gefordert (vgl. Kapitel 4).



## Fazit

Das vermeintliche «Mentalitätsproblem» der Schweizer/innen entpuppt sich auf den zweiten Blick als ein komplexes Phänomen, in dem rationale Entscheidungen, demografische Entwicklungen sowie Veränderungen im Sport selbst eine Rolle spielen. Dass gewisse Sportarten zugunsten anderer an Popularität verlieren, dürfte zum «normalen Entwicklungsmuster» des Sports gehören. Auf einer allgemeinen Ebene sind die bereits eingeschlagenen Strategien, in deren Rahmen das «Risiko Spitzensport» durch eine gute Ausbildung und eine umfassende Einbettung der Karriere in das soziale Umfeld der Nachwuchsathlet/innen gemildert wird, weiterzutreiben (vgl. Abschnitt 3.4). Die Erfahrung, dass es ein «Leben neben und nach dem Sport» gibt, dürfte auch die Entscheidung für eine sportliche Karriere erleichtern.

## 3.2 Politischer Rahmen, Koordination und Information

### Probleme

Eng verknüpft mit Hinweisen auf gesellschaftliche Veränderungen sind Überlegungen zum Föderalismus und zur Autonomie von Gemeinden, Vereinen und Verbänden:

- Die föderalistische Struktur der Schweiz erschwert die Koordination der Aktivitäten.
- Die dezentrale Struktur des Sports erschwert die Durchsetzung von übergeordneten Strategien; diese können von einzelnen Vereinen oder Verbänden unterlaufen werden.

### Lösungen und Forderungen

- In verschiedenen Voten wird eine stärkere Rolle des Bundes und seiner Behörden im Spitzensport und in der NWF gefordert; diese Forderung kann als Hinweis auf den Wunsch nach einem höheren Grad an Zentralisierung gelesen werden.
- Schaffung von Anreizen zur Förderung von «positiven» Verhaltensweisen.

### Diskussion

Auf einer allgemeinen Ebene kann zum Problemkreis «Föderalismus und dezentrale Strukturen» zunächst festgestellt werden, dass sich (nicht nur) der Sport mit dieser «urschweizerischen» Gegebenheit wohl oder übel arrangieren muss. Dies umso mehr, als Föderalismus und dezentrale Strukturen ihre unbestrittenen Stärken haben, indem sie etwa den Wettbewerb zwischen verschiedenen Modellen und Organisationen sicherstellen und die Verantwortung und Belastungen auf mehrere Schultern verteilt werden. Ein Beispiel hierzu sind die NWF-Konzepte der Verbände: Statt eines von oben verordneten, starren Konzepts werden verschiedene, den jeweiligen Erfordernissen angepasste Varianten entwickelt, mit denen verhältnismässig flexibel auf die Ansprüche von Vereinen und Athlet/innen reagiert werden kann. Allerdings wäre es sicherlich

<sup>9</sup> In diesem Zusammenhang ist im Übrigen auch auf die sich verändernde Bevölkerungszusammensetzung hinzuweisen: Ein erheblicher Anteil der Kinder und Jugendlichen stammt aus Familien der ersten, zweiten oder dritten Einwanderergeneration, die teilweise auch unterschiedliche kulturelle Präferenzen für den Sport allgemein sowie gewisse Sportarten mitbringen. So verweist etwa Peter Zahner auf den geringen Anteil der «Secondos» im Eishockey, die zusätzlich durch die hohen Kosten der Sportart abgeschreckt würden.

wünschenswert, wenn die Verbände mehr als bis anhin von ihren jeweiligen Erfahrungen lernen würden, um problematische Ansätze schneller durch erfolgreiche «Models of Best Practice» zu ersetzen (vgl. Abschnitt 3.6 und Kapitel 4).

Die Schattenseite dezentraler Strukturen ist ein vergleichsweise hoher Aufwand für die Koordination und Abstimmung verschiedener Ansätze und Interessen. Erich Hanselmann stellt denn auch korrekt fest, NWF sei vor allem einmal «Überzeugungsarbeit». Hier lässt sich feststellen, dass mit dem Steuerungsausschuss und den neuen Netzwerken im Rahmen von SOT die Information zumindest zwischen den Instanzen der nationalen Ebene sowie zwischen diesen und der kantonalen sowie der Verbandsebene schneller und effizienter fliesst als bis anhin.

Zudem arbeitet Swiss Olympic auf Leistungsvereinbarungen mit den Verbänden hin, die mit gezielten Anreizen die Zusammenarbeit (zumindest mit denjenigen Verbänden, die auf die Zuwendungen von Swiss Olympic angewiesen sind) erleichtern sollen. Solche neuen Anreizstrukturen beschneiden die Autonomie der Verbände zwar nicht, sie belohnen jedoch Verhaltensweisen, welche in Einklang mit den Vorstellungen von Swiss Olympic stehen. Ähnliches gilt auch für J+S, wo das Ausmass der finanziellen Vergütung von Nachwuchsangeboten von einer Reihe spezifischer Vorgaben bezüglich Qualität und Quantität von Training und Trainerpersonen abhängig gemacht wird (vgl. Abschnitt 2.2).

Demgegenüber dürfte die Kommunikation und Koordination der Aktivitäten mit den Vereinen und Gemeinden (insbesondere bezüglich Infrastruktur und Schulgeldausgleich) eine grössere Herausforderung für die Zukunft darstellen. In diesem Zusammenhang berichten verschiedene Referenten von Problemen in der Koordination und Kommunikation mit ihren Vereinen und Regionalverbänden, während die Gemeindeebene vorderhand erst punktuell – insbesondere dann, wenn Probleme in Zusammenhang mit der Infrastruktur oder den Schulgeldern auftauchen – in die Koordinationsanstrengungen einbezogen wird (vgl. auch Abschnitt 3.4).

Selbstverständlich ist es nicht möglich, die 3000 Gemeinden und rund 23 000 Vereine der Schweiz in ein nationales Netzwerk einzubinden. Hier ist vor allem für bessere Informationsmittel und -wege zu sorgen, um alle Akteure mit relevanten Informationen zu versorgen und damit einen Beitrag zum gegenseitigen Verständnis zu leisten. Gerade die Sonderkonferenz Nachwuchsförderung und der vorliegende Bericht zeigen, dass es selbst für Spezialist/innen nicht ganz einfach ist, sich im Dickicht verschiedener Akteure und Strategien zurechtzufinden. Die entsprechenden Informationsangebote sowohl von SOT als auch der Fachverbände können durchaus noch verbessert und breiter gestreut werden. Zudem wäre auch hier zu überlegen, in welcher Form selektive Anreize für «Wohlverhalten» geschaffen werden könnten.

## Fazit

Dezentrale und föderalistische Strukturen gehören zu den kaum beeinflussbaren Rahmenbedingungen der Nachwuchsarbeit. Als Folge sind vor allem Kommunikation und Information zwischen den verschiedenen Akteuren und Systemebenen zu verbessern. Über die Schaffung neuer oder die Verstärkung bereits bestehender selektiver Anreize können zudem Handlungsweisen bei einer Reihe von Akteuren effizient beeinflusst werden. Schliesslich dürfte die Erarbeitung und Publikation von «Models of Best Practice» einen Beitrag zur Übernahme effizienterer Abläufe leisten.

## 3.3 Finanzen

### Probleme

Trotz des hohen Stellenwerts ehrenamtlicher Arbeit im Schweizer Sport verursacht eine qualitativ hochstehende Nachwuchsarbeit erhebliche Kosten auf verschiedenen Ebenen. Konkret werden in diesem Zusammenhang die folgenden Probleme erwähnt:

- Düstere Finanzperspektiven: In absehbarer Zeit werden weder die öffentliche Hand noch privatrechtliche Akteure substanziell mehr Mittel zur Verfügung haben. Vielmehr ist ein erheblicher Spardruck zu verzeichnen.
- Kosten der Traineranstellung und des Aufbaus und Betriebs von Leistungszentren (vgl. auch Abschnitt 3.4).
- Kosten der Sportausübung und der Ausbildung für die Athlet/innen und ihre Familien (vgl. auch Abschnitt 3.5).

### Lösungsansätze und Forderungen

- NWF als Investition in die Zukunft, bei der nicht gespart werden darf und die über Multiplikatoreffekte z.B. auch die Gesundheitskosten senkt.
- Verdoppelung der Mittel von rund CHF 6 Mio., welche J+S gegenwärtig für die Traineranstellung zur Verfügung hat (ggf. mittels Mischfinanzierung).
- Reduzierte Nutzungspreise für die Anlagenbenutzung.
- Innovative Partnerschaften, etwa mit Gemeinden und/oder Privatunternehmen.
- Optimierung des Mitteleinsatzes und bessere Nutzung bestehender Angebote.

### Diskussion

Geld ist naturgemäss zwar immer ein knappes Gut, gegenwärtig scheint es in der Schweiz aber noch etwas knapper zu sein als sonst. Der Bund, die Kantone und die Gemeinden sind zu rigorosen Sparübungen gezwungen, in deren Rahmen nun auch zum Mittel der «Verzichtsplanung» gegriffen wird. Der Sport ist vom Spardruck nicht ausgenommen, wie etwa das Beispiel von J+S zeigt, das ab dem laufenden Jahr nicht weniger als CHF 7,4 Mio. einsparen muss (Martin Jeker). Gleichzeitig können stagnierende oder gar rückläufige Transferleistungen der öffentlichen Hand nur bedingt mit höheren

Leistungen privatrechtlicher Akteure kompensiert werden, denn Mitgliederbeiträge lassen sich auf der Ebene der Vereine und Verbände nicht beliebig erhöhen, und die Sponsoringleistungen der Privatwirtschaft konzentrieren sich zunehmend auf einige wenige «Mediensportarten» (Bruno Barth). Schliesslich hat auch die finanzielle (und zeitliche) Belastung der Familien von Nachwuchstalenten in vielen Fällen die Grenze des Zumutbaren erreicht oder überschritten. Hier wird von Nachwuchstalenten gesprochen, die ihre Karriere deshalb abbrechen, weil sie sich ihren Sport schlichtweg nicht (mehr) leisten können.

In dieser Situation bahnen sich schwerwiegende Verteilungskämpfe an. Sollte etwa auf die von Erich Hanselmann formulierte Forderung eingegangen werden, den Förderungsbeitrag für die NWF bei J+S zu verdoppeln, so hätte das zusammen mit der Sparvorgabe von CHF 7,4 Mio. einschneidende Konsequenzen in anderen Bereichen von J+S. Ebenso dürfte die allgemeine Forderung nach einem stärkeren Engagement öffentlich-rechtlicher Akteure im Spitzensport- und Nachwuchsbereich bei konstanten oder rückläufigen Budgets zu Verteilungskonflikten mit anderen Sportbereichen führen. Auf der Ebene des Bundes ist in diesem Zusammenhang etwa auf das geltende sportpolitische Konzept zu verweisen, welches ein Engagement des Bundes in den fünf Bereichen «Gesundheit», «Bildung», «Leistung», «Wirtschaft» und «Nachhaltigkeit» vorsieht. Eine einseitige Umlagerung von Mitteln zum Bereich «Leistung» könnte die Erreichung der anderen im sportpolitischen Konzept erwähnten Ziele ernsthaft gefährden.<sup>10</sup>

Ähnliches gilt auch für die Kantone, Gemeinden, Vereine und Verbände. Bei den Letzteren lässt sich stellenweise bereits eine stärkere Gewichtung der Bereiche «Spitzen- und Leistungssport» auf Kosten des «Breitensports» nachweisen. Diese für die NWF grundsätzlich positive Entwicklung könnte mittelfristig jedoch zu Legitimationsproblemen an der Basis führen, denn viele Schweizer Sportvereine und Regionalverbände verstehen sich als «Sportanbieter für alle gesellschaftlichen Gruppen» und könnten sich möglicherweise veranlasst sehen, aus einem auf den Spitzensport fokussierten System auszuscheren. Dazu kommt das bereits in der Einleitung erwähnte Problem, dass die NWF viel Zeit beansprucht, der politische Wind jedoch schnell ändern kann, falls Erfolge über längere Zeit ausbleiben. Ein kompromisslos geführter Verteilungskampf kann damit mittel- bis längerfristig durchaus negative Konsequenzen haben.<sup>11</sup> Vor diesem Hintergrund ist die NWF in den anstehenden oder bereits laufenden Verteilungskämpfen gut beraten, wenn sie die Interessen anderer Teile des Sportsystems mitberücksichtigt und sich starke Allianzpartner etwa in den Bereichen Jugend- und Elitesport sucht.

Zusätzlich sind zwei weitere Strategien viel versprechend. Einerseits kann versucht werden, neue Mittel aus bislang noch wenig genutzten Quellen zu mobilisieren. Hier sind innovative Ansätze gefordert. So visiert beispielsweise die Sporthilfe eine Erhöhung des Mitgliederbestandes und der Mittel aus dem Kultursponsoring an, während Marcel Siegenthaler (Sportchef

«Blick») die Idee eines «Sportprozents» (ähnlich dem «Kulturprozent») in die Diskussion warf.

Andererseits ist das Optimierungspotenzial im Rahmen der bereits bestehenden Massnahmen noch nicht ausgeschöpft. Bundespräsident Schmid verweist in diesem Zusammenhang etwa auf die Tatsache, dass in den Rekrutenschulen und Wiederholungskursen für Spitzensportler/innen noch Plätze frei seien, während Martin Jeker mit Blick auf die NWF im Rahmen von J+S zu bedenken gibt, dass diese stellenweise noch eher den Charakter einer «Strukturunterstützung» statt einer eigentlichen Talentförderung habe. Schliesslich weisen verschiedene Verbandsvertreter darauf hin, wie wichtig es sei, zunächst die eigenen Hausaufgaben zu machen und die internen Abläufe zu verbessern sowie die Effizienz zu steigern.

### Fazit

Da sich zusätzliche Mittel nur auf Kosten anderer Sportbereiche mobilisieren lassen dürften, muss sich die NWF im laufenden Verteilungskampf umsichtig und subtil positionieren. Neben dem Versuch, allen Widrigkeiten zum Trotz weitere Mittel aufzutreiben, muss sich die NWF zudem auf allen Ebenen um eine Effizienzsteigerung bemühen. Dies setzt allerdings ein umfassendes Monitoring und Controlling des Mitteleinsatzes voraus, wie es erst in Ansätzen vorhanden ist (vgl. auch Kapitel 4).

## 3.4 Schulsport, Schule und Schulgeld

### Probleme

Dass eine für alle Beteiligten erträgliche Verbindung von Sport und Ausbildung zu den zentralen Pfeilern einer erfolgversprechenden NWF-Strategie gehört, wird kaum bestritten. Gerade wegen der Zentralität der Fragestellung wurde sie in vielen Voten thematisiert. Genannt wurden hier insbesondere die folgenden Probleme:

- Schulsport in qualitativer Hinsicht mangelhaft: Leistung und Leistungsvergleich werden als Basis für eine spätere Sportkarriere im Schulsport (und der Schule allgemein) zu wenig betont.
- Regelungen zur Übernahme des Schulgeldes für talentierte Schüler/innen, die in anderen Gemeinden (Sekundarstufe I) oder Kantonen (Sekundarstufe II und Tertiärstufe) zur Schule gehen müssen, sind ungenügend oder nicht existent.
- «Wildwuchs» von sportfreundlichen Schulen mit unklarem Profil oder zweifelhafter Qualität.
- Problem des Ansatzes: Integration talentierter Nachwuchssportler/innen in Regelklassen oder Schaffung von Spezialklassen.
- Defizite auf der Ebene der Berufsbildung (Lehre).

### Lösungsansätze und Forderungen

- Qualitätskontrolle und bessere Verankerung des Leistungsgedankens im Schulsport.

<sup>10</sup> Vor diesem Hintergrund sind die Äusserungen von Matthias Remund, dem neuen Direktor des BASPO, zu verstehen, der zwar die wichtige Rolle des Leistungssports in der Arbeit des BASPO hervorhebt, im selben Atemzug aber auch auf die Zielgrössen «Bewegung allgemein» und «Gesundheit» verweist.

<sup>11</sup> Eine weitere Gefahr besteht in Verteilungskämpfen innerhalb des Leistungssports und der NWF – dann etwa, wenn eine härtere Unterscheidung als bis anhin zwischen förderungswürdigen und weniger förderungswürdigen Sportarten diskutiert wird oder wenn sich die Frage nach der Anzahl und sportartenmässigen Aufteilung von Sporttalenten stellt, die man sich leisten kann oder will.

- Engere Zusammenarbeit zwischen Schulen, Verbänden und Schulbehörden; klares Profil der Schulen.
- Umfassende Schulgeldfreizügigkeit für Nachwuchstalente etwa auf der Basis der Ende 2004 eingeführten Labels für sportfreundliche Schulen und der Talents Cards (vgl. Abschnitt 2.2).
- Einführung eines Labels für «leistungssportfreundliche Lehrbetriebe».

## Diskussion

Die vielfältigen Äusserungen zum Problemkreis Schule anlässlich der Sonderkonferenz lassen sich der einfacheren Übersicht halber vier verschiedenen Feldern zuordnen.

**a) Schulsport:** Dass der Schulsport ein Ersatz für eine systematische Talenterkennung und -förderung sein könnte, aus dem gleichsam automatisch neue Spitzensportler/innen emporwachsen, glaubt heute zwar kaum mehr jemand. Unbestritten bleibt jedoch, dass der Schulsport als Feld für ein vielfältiges Bewegungslernen und als polysportive Grundausbildung von Bedeutung bleibt. In den vergangenen Jahren wurden erhebliche Energien darauf verwendet, die Angriffe auf das 3-Stunden-Obligatorium in der Volksschule abzuwehren. Diese Anstrengungen waren insofern von Erfolg gekrönt, als die befürchtete Erosion des Schulsports aufgehalten werden konnte, doch existiert nach wie vor eine Reihe von Kantonen, welche das Obligatorium nicht vollständig einhalten oder über eine Reduktion des Schulsportangebots nachdenken.<sup>12</sup>

In den Auseinandersetzungen um die Quantität des Schulsports trat die Frage nach seiner – stellenweise offenbar ungenügenden – Qualität etwas in den Hintergrund. Dieses Defizit wurde jedoch erkannt, und das BASPO ist auf der Grundlage der Forderungen im sportpolitischen Konzept gemeinsam mit den kantonalen Behörden gegenwärtig daran, ein Instrument zur Qualitätsmessung und -kontrolle im Schulsport zu erarbeiten. Gleichzeitig werden Ansätze zur Verbesserung der Aus- und Weiterbildung der Sportlehrpersonen verfolgt.



<sup>12</sup> In diesem Zusammenhang gilt es darauf hinzuweisen, dass im Jahr 2000 die Verordnung zum Schulsportobligatorium etwas abgeschwächt wurde. Neben zwei formellen Lektionen pro Woche kann die dritte Lektion auch in Form von Schulsportlagern, Sporttagen etc. angeboten werden. Per Anfang 2005 boten 15 Kantone drei Wochenstunden an, sechs weitere machten von der erwähnten Möglichkeit der Anrechnung von Lagern etc. Gebrauch, und fünf Kantone hielten sich nicht an die Verordnung. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass sich diese fünf Kantone schon vor der neuen Verordnung nicht an das Obligatorium hielten, sich hier also insofern keine Verschlechterung der Situation nachweisen lässt.

Unabhängig von der Qualität des Schulsports bemängeln verschiedene Referenten (etwa Heinz Keller, Gian Gilli) die fehlende Leistungsorientierung im aktuellen Schulsport: Da Leistungsvergleiche und die Würdigung ausgezeichneter Leistungen verpönt seien, könne der «Virus Spitzensport» und der für eine sportliche Karriere notwendige Siegeswille nicht in die Schüler/innen eingepflanzt werden. In diesem Sinne wird verlangt, dass der Schulsport gleichsam als flankierende Massnahme zur NWF wieder näher an den Leistungsgedanken herangeführt würde. Inwieweit sich dieses Ziel erfüllen lässt, ist allerdings fraglich, da der Schulsport in den vergangenen Jahren mit einer Reihe weiterer Zielvorgaben (Gesundheitsförderung, Integration, Ausgleich zum Schulalltag etc.) aufgeladen wurde, die es ebenfalls zu berücksichtigen gilt.

**b) Sportfreundliche Schulangebote:** Schon in Kapitel 2 wurde darauf hingewiesen, dass die Schweiz gegenwärtig über rund 70 sportfreundliche Schul- und Ausbildungsangebote verfügt. Ein grosser Teil dieser Angebote ist erst in den letzten Monaten und Jahren entstanden und hat zu einer verhältnismässig unübersichtlichen Situation – Urs Winkler (Rektor Sportgymnasium Davos) spricht in diesem Zusammenhang von einem eigentlichen «Wildwuchs» – geführt. Viele Schulen sind noch auf der Suche nach einem klaren und qualitativ hochstehenden Profil und erfüllen vorderhand die Anforderungen an eine angemessene Verknüpfung von schulischer und sportlicher Ausbildung nicht, was unter anderem dazu geführt hat, dass SOT im vergangenen Dezember nur 21 Angebote mit einem Qualitätslabel auszeichnen konnte (vgl. Abschnitt 2.2). Unklar bleibt hier vorderhand zudem, ob die Integration von Nachwuchsathlet/innen in Regelklassen oder das Führen von spezialisierten Sportklassen und/oder Internaten die bessere Lösung darstellt. Mit Bezug zur Finanzierung weist Regierungsrat Stöckling allerdings darauf hin, dass das erstere Modell eher überlegen sei, denn es «sind Klassen, die kosten, nicht einzelne Schüler». Hinsichtlich der Anliegen der NWF und Sporttalente dürfte die Zweckmässigkeit der verschiedenen Modelle dagegen stark von der jeweiligen Sportart, den spezifischen Bildungszielen der Schulen sowie der Persönlichkeit und dem familiären Hintergrund der jeweiligen Nachwuchsathlet/innen abhängen, doch steht systematische Evidenz zu diesem Themenkomplex noch aus (vgl. Kapitel 4).

Ein besonderes Problem betrifft in diesem Zusammenhang das sportliche Trainingsangebot: Während sich die meisten Schulen bezüglich Ferienregelungen und angepassten Unterrichtszeiten als flexibel erweisen, ist die Verknüpfung mit einem qualitativ hochwertigen Trainingsangebot noch nicht überall geglückt. Swiss Olympic Talents sieht hier eine enge Zusammenarbeit mit den Verbänden und (regionalen) Leistungszentren vor. Diese Zusammenarbeit klappt jedoch noch nicht optimal, weil sich verschiedene Verbände mit der Standortwahl unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Schulfrage schwer tun (vgl. Abschnitt 3.6). Die Einrichtung

von Regionalzentren dürfte in verschiedenen Fällen jedoch dazu führen, dass sich die Schulen nicht mehr als «allgemeine Sportschulen» verstehen, sondern sportartenspezifische Profile entwickeln. Die in einigen Fällen erfolgte Einstellung eigener Trainer als Lehrpersonen durch die Schulen als Alternative zur Verbindung mit diesen Zentren dürfte nur schon aus Kostengründen kein Modell für alle Schulen darstellen. Zudem ist eine enge Zusammenarbeit schuleigener Trainer mit den Vereins- und Verbandsförderungskonzepten nur schon deshalb anzustreben, um Doppelspurigkeiten und ineffiziente Konkurrenzsituationen zu vermeiden.

Schliesslich ist bezüglich der sportfreundlichen Schulen darauf hinzuweisen, dass neben der Labelvergabe eine systematische Kontrolle und Überprüfung von Leistungen und Qualität notwendig ist. Diese Qualitätskontrolle hat in enger Zusammenarbeit mit den kantonalen und lokalen Erziehungsbehörden stattzufinden und dürfte mittelfristig zu einer «Flurbereinigung» beitragen.

**c) Schulgeld:** Ein dringendes Problem betrifft die Schulgeldfrage. Wohnort- und Kantonswechsel von Nachwuchstalente dürften in dem Masse an Bedeutung gewinnen, wie sich ein System von klar profilierten Schulen mit spezifischen Schwerpunkten herausbildet. Vorstellbar ist, dass mittelfristig pro Sportart nur noch eine bis maximal zehn Ausbildungsstätten in der Schweiz zur Verfügung stehen, was für einen grossen Teil der Nachwuchstalente einen Wohnortwechsel für den Schulbesuch bedingen und damit die Problematik des Schulgeldausgleichs verschärfen dürfte.

Die Situation in dieser Frage präsentiert sich gegenwärtig relativ verworren: Da die Schulhoheit auf der Sekundarstufe I (obligatorische Schulbildung) bei den Gemeinden liegt, führt jeder Schulortwechsel zur Frage nach der Übernahme des Schulgeldes. Dagegen stellt sich das Problem auf der Sekundarstufe II (nachobligatorische Ausbildung) und der Tertiärstufe (Fachhochschulen, Universitäten) erst bei einem Kantonswechsel. Während bezüglich der Sekundarstufe I noch keine Regelung gefunden wurde und von Fall zu Fall entschieden werden muss, existiert mit der bereits in Kapitel 2 erwähnten «Interkantonalen Vereinbarung für Schulen mit spezifisch-strukturierten Angeboten für Hochbegabte» ein erstes Instrument für den Schulgeldausgleich auf kantonaler Ebene. Bemängelt wird an dieser Vereinbarung von verschiedenen Referenten vor allem zweierlei: Erstens seien der Vereinbarung erst neun Kantone beigetreten (weitere Kantone dürften in den nächsten Monaten jedoch folgen) und zweitens sei die Regelung nicht verbindlich. Mit einem «À-la-carte-Artikel» könnte jeder Kanton trotz Beitritt zur Vereinbarung immer noch selbst bestimmen, unter welchen Umständen er das Schulgeld in welchen Schulen übernehme. Entsprechend bestünde für die Nachwuchsathlet/innen keine Sicherheit, dass die Kosten in allen Fällen tatsächlich übernommen würden. Umgekehrt ist jedoch auch das abwartende oder defensive Verhalten von Kantonen (und Gemeinden) verständlich.

Schliesslich kann die Übernahme des Schulgeldes gerade bei Privat- und/oder Internatsschulen überaus kostspielig sein, weshalb sich die Behörden klare Beurteilungsgrundlagen wünschen, um nicht in «schlechte» Schulen oder «falsche» Talente zu investieren.

Ein Teil des Wegs zur Lösung oder zumindest zur Vereinfachung dieser Probleme wurde weiter oben bereits skizziert: Über Qualitätslabels und systematische Evaluationen kann ein qualitativ hochstehendes Angebot sichergestellt und damit die Entscheidung für oder gegen ausgewählte Schulen erleichtert werden. Vorstellbar sind zudem nationale oder interkantonale Absprachen über die Höhe des Schulgeldes, das gegenseitig akzeptiert und bezahlt wird. Gleichzeitig sind aber auch Massnahmen auf der Nachfrageseite notwendig, bei der Frage also, welche Nachwuchstalente in den Genuss von Schulgeldleistungen gelangen sollen. Hier dürfte die Swiss Olympic Talents Card eine Vereinfachung anbieten. Je nach sportlichem Leistungsniveau erhalten die Nachwuchsathlet/innen ab dem laufenden Jahr eine Karte «regional», «national» oder «international», die in der Vorstellung von SOT auch als Legitimation für die Schulwahl dienen soll: Wer über eine Talents Card verfügt, soll — bei hinreichenden schulischen Leistungen — zu den «Labelschulen» zugelassen werden, wobei Personen mit «höherwertigen» Cards bei ansonsten gleichwertigen Qualifikationen von den Schulen bevorzugt werden sollen. Trotz dieser grundsätzlichen Vereinfachungen dürfte die Frage des Schulgeldausgleichs — insbesondere auf der lokalen Ebene — in den kommenden Monaten und Jahren noch einen erheblichen Überzeugungs- und Koordinationsaufwand verursachen.

**d) Berufsausbildung:** Nicht alle Nachwuchstalente besuchen nach dem Abschluss der obligatorischen Schule eine weiterführende Schule der Sekundarstufe II und ergreifen anschliessend vielleicht gar ein Studium. Wer sich für eine Berufslehre entscheidet, hat gemäss verschiedenen Voten anlässlich der Sonderkonferenz verhältnismässig schlechte Karten in der Hand.

Wie in Kapitel 2 erwähnt, existiert zwar eine spezifische Lehre «Berufssportler/Berufssportlerin», doch stellt diese nur in ausgewählten Sportarten mit entsprechenden späteren Verdienstmöglichkeiten einen realistischen Ausbildungsweg dar.<sup>13</sup> In den meisten Sportarten kann keine Lehre im eigenen Verein oder Verband absolviert werden, stattdessen wird ein konventioneller Ausbildungsweg mit einem externen Lehrbetrieb eingeschlagen. Hier erweitert sich dann das Koordinationsproblem vom Dreieck «Familie/Umfeld — (Berufs)schule — Sport» auf ein Viereck mit dem Ausbildungsbetrieb als viertem Partner, der ebenfalls berechnete Ansprüche an die Nachwuchsathlet/innen stellt.

Auch hier bemüht sich SOT um eine bessere Regelung, wobei in Zusammenarbeit mit den kantonalen Berufsbildungszentren ein neues Label eingeführt werden soll, mit dem sportfreundliche Lehrbetriebe ausgezeichnet werden sollen.

<sup>13</sup> Aus diesem Grund konzentrieren sich die gegenwärtigen Lehrangebote auf Eishockey, Fussball und den (nordischen) Skisport.

Neben der Koordination auf der kantonalen Ebene dürfte der Bewusstseinsbildung und Überzeugungsarbeit bei den Betrieben grosse Bedeutung zukommen. Schnelle Erfolge sind hier nicht zu erwarten.

#### Fazit

Nach einer hektischen Phase des Aufbruchs und Aufbaus von sportfreundlichen Ausbildungsangeboten werden die Qualitätsentwicklung, -kontrolle und -sicherung sowie die verstärkte Koordination zwischen Schulen und Vereinen/Verbänden in unmittelbarer Zukunft von entscheidender Bedeutung sein. In dem Masse, wie die Schulangebote an klarem Profil gewinnen und sich Nachwuchstalente eindeutig identifizieren lassen, dürften auch die Diskussionen um den Schulgeldausgleich einfacher werden. Qualitätskontrolle und -entwicklung sind im Übrigen auch wichtige Stichworte in Zusammenhang mit einer allfälligen Neuausrichtung des Schulsports und bei der Verbesserung im System der sportfreundlichen Berufsbildung.

### 3.5 Nachwuchsförderung als integrierte Strategie

#### Probleme

In den Referaten wurde eine Reihe von Problemen in Zusammenhang mit der NWF-Strategie erwähnt. Hervorzuheben sind hier etwa:

- Ersetzen des «Prinzips Zufall» durch eine systematische Talenterkennung und -selektion.
- Polysportive Ausbildung vs. Spezialisierung.
- Probleme beim Übergang vom Nachwuchs zur Elite.
- Betreuung der Eltern von Nachwuchstalente.

#### Lösungsansätze und Forderungen

- Ausdehnung von «Talent Eye» auf die ganze Schweiz.
- Umfassende Betreuung der Nachwuchssportler/innen und ihres Umfelds.

#### Diskussion

In Kapitel 2 wurden die Grundzüge des aktuellen Schweizer NWF-Konzepts festgehalten. Dieses Konzept basiert auf der Vorstellung, dass Sporttalente relativ früh erkannt und gefördert werden sollen, wobei eine umfassende Karrierebegleitung vom Kindesalter bis zum Elitestatus – und optimalerweise über dessen Beendigung hinaus – sichergestellt werden soll. Wie erwähnt, eignet sich der Schulsport nur bedingt als Ort der Talenterkennung und als Kaderschmiede.

Das Pilotprojekt «Talent Eye» schliesst hier eine Lücke, indem es das «zufällige Pflücken von Talenten» (Heinz Keller) durch einen systematischen und wissenschaftlich begleiteten Ansatz der aktiven Talentsuche ersetzen will. Obwohl sich der Erfolg des Projekts wegen seiner kurzen bisherigen Laufzeit noch nicht abschliessend beurteilen lässt, ist gegenwärtig immerhin

zu vermerken, dass sich beide Pilotkantone (Basel-Landschaft und Basel-Stadt) zur Ausdehnung der Pilotphase entschlossen haben und sich eine Reihe weiterer Kantone (Graubünden, Tessin) und Gemeinden (Zürich, Biel) für die Übernahme des Modells entschieden haben oder dessen Einführung prüfen. Sowohl die zeitliche als auch die regionale Ausdehnung des Projekts sind zu begrüssen, wobei sich hier aber früher oder später auch die bekannten Finanzierungsfragen stellen werden (im Kanton Graubünden werden für das Projekt beispielsweise Sport-Toto-Mittel eingesetzt). Eine weitere Frage betrifft die Betreuung der jungen Talente nach ihrer Zeit in «Talent Eye». Optimalerweise werden die jungen Talente in einen Sportverein eingegliedert, doch da bei Kindern Veränderungen in den Sportpräferenzen relativ häufig sind, betonen «Talent Eye» und SOT nicht zuletzt auch die Koordination zwischen verschiedenen Sportarten/Vereinen sowie die schon mehrfach erwähnte Betreuung der Eltern.

Ein weiteres Problem in Zusammenhang mit der Nachwuchsstrategie betrifft zudem die Frage nach dem Zeitpunkt der Spezialisierung. «Talent Eye» legt ebenso wie der Schulsport das Augenmerk auf ein vielfältiges und polysportives Bewegungserleben, während die Sportvereine auf Spezialisierung setzen. Hinweise anlässlich der Sonderkonferenz deuten dabei darauf hin, dass der optimale Zeitpunkt für die Spezialisierung zwar nach Sportart variiert, dass aber häufig zu früh auf Spezialisierung gesetzt wird und damit eine umfassende «Sportsozialisation» unterlaufen wird (Peter Haas, Peter Zahner). Gerade weil auch «Quereinsteiger», welche ihre Sportart im Verlauf der Karriere wechseln, durchaus erfolgreich sein können, wären einerseits angemessene Mechanismen gegen das «Talent Hunting», bei dem sich die verschiedenen Verbände möglichst früh auf die Talente stürzen, andererseits aber auch unterstützende Massnahmen beim Wechsel von Sportarten zu implementieren.

Wie bereits mehrfach erwähnt, spielen die Eltern, die Familie und allgemein das soziale Umfeld des sportlichen Nachwuchses eine besondere Rolle in der NWF. Obwohl dieser Themenkreis von verschiedenen Teilnehmern der Sonderkonferenz erwähnt wird, scheint er bislang eher am Rand der Nachwuchstätigkeit angesiedelt gewesen zu sein. Konsequenterweise wird hier eine bessere Betreuung der Eltern und Familien gefordert, wobei anzumerken wäre, dass diese Betreuung nicht zuletzt auch negative Entwicklungen mit übertriebenen Erwartungen seitens der Eltern zu bekämpfen hätte.

Verwiesen wird in Zusammenhang mit der Nachwuchsstrategie schliesslich darauf, dass in verschiedenen Verbänden noch kein kohärentes Modell existiert, das den Nachwuchs vom Einstieg bis ins Elitealter begleitet. Dabei wird zudem erwähnt, dass Schweizer Nachwuchssportler/innen in vielen Sportarten sehr erfolgreich seien, dass nach dem Übertritt ins Elitealter aber häufig nicht mehr an die früheren Erfolge angeschlossen werden könne. Die Ursachen für diesen «Potenzialverlust» sind vorderhand unklar – die Rede ist etwa von einer Sättigung des Erfolgshungers bei erfolgreichen Nachwuchsatlet/innen,

den zunehmenden Belastungen in anderen Lebensbereichen, die mit dem Übertritt in die Elite zusammenfallen können (z.B. berufliche Karriereanforderungen), oder auch davon, dass es sich hier offenbar um ein allgemeines Problem des Spitzensports handle, mit dem auch andere Länder konfrontiert seien. Die Ursachen des «Potenzialverlusts» bedürfen einer genaueren Untersuchung (vgl. Kapitel 4).

### Fazit

Die Schweizer NWF präsentiert sich gegenwärtig als Grossbaustelle, auf der an sehr vielen unterschiedlichen Projekten gearbeitet wird. Das von Erich Hanselmann propagierte «Schweizer Modell der NWF» ist mittlerweile in seinen Konturen sichtbar, bedarf aber auf verschiedenen Ebenen noch der zusätzlichen Fundierung, Ausformulierung und Vertiefung. Handlungsbedarf zeigt sich bei der längerfristigen Betreuung der jungen Athlet/innen, bei den Übergängen zwischen verschiedenen Sportarten und vom Nachwuchs zur Elite sowie beim Problemkreis «Eltern- und Familienbetreuung», der bislang eher stiefmütterlich behandelt wurde.

## 3.6 Verbände und Trainer/innen

### Probleme

Da ein grosser Teil der Last in der NWF bei den Verbänden liegt, wurden Herausforderungen auf dieser Ebene der Verbände anlässlich der Sonderkonferenz prominent thematisiert. Neben den bereits weiter oben diskutierten Koordinations- und Finanzproblemen wurden hier unter anderem die folgenden Probleme hervorgehoben:

- Fehlende oder mangelhafte NWF-Konzepte.
- Trainer/innen zum Teil ungenügend ausgebildet; stellenweise unzureichende soziale und pädagogische Kompetenz.
- Probleme bei der Traineranstellung.
- Probleme beim Aufbau von regionalen Stützpunkten und Leistungszentren.



### Lösungsansätze und Forderungen

- Verbesserte Ausbildung und Durchsetzung von Minimalstandards.
- Finanzielle Unterstützung der Verbände beim Aufbau von Stützpunkten.
- Reduzierte Nutzungspreise für die Infrastruktur.
- Verbesserte Koordination zwischen den Verbänden sowie zwischen Verbänden, Schulen und lokalen/kantonalen Behörden.

### Diskussion

Bei den Sportverbänden und -vereinen fällt der grösste Teil der konkreten Arbeit in der NWF und im Spitzensport an. Als Folge werden ihre Aktivitäten von der Öffentlichkeit besonders aufmerksam und kritisch verfolgt, so dass stellenweise der Eindruck entsteht, die Verbände machten vieles falsch oder es fehle ihnen an konstruktiven Ideen und Konzepten. Ob dem im konkreten Fall tatsächlich so ist, lässt sich wegen fehlender systematischer Daten und Evaluationsstudien nicht beurteilen. Die anlässlich der Sonderkonferenz dargestellten Beispiele deuten jedoch darauf hin, dass die Verbände durchaus über NWF-Konzepte verfügen und beträchtliche personelle und finanzielle Mittel in deren Umsetzung investieren. Dieser Eindruck bestätigt sich im Übrigen auch, wenn ein Blick auf die Nachwuchsarbeit der nicht an der Sonderkonferenz vertretenen Sportverbände geworfen wird. In der Wahrnehmung von Cornel Hollenstein, dem mit der Verbandsförderung betrauten Mitarbeiter von SOT<sup>14</sup>, hat sich über die letzten Jahre in der Mehrheit der Schweizer Sportverbände die Einsicht durchgesetzt, dass eine seriöse Nachwuchsarbeit ein wichtiger Bestandteil jeder Spitzensportstrategie sein muss. Im vergangenen Jahr konnten zwar 49 Sportarten aus 32 Verbänden unterstützt werden, doch zeigt sich deutlich, dass taugliche NWF-Modelle nicht über Nacht entstehen – schliesslich macht ein «Konzept» noch keine brauchbare Strategie. Diejenigen Verbände, die sich schon seit Jahren intensiv mit der NWF befassen, verfügen über ausgefeilte und praxiserprobte Ansätze, während sich die Konzepte in einer Reihe anderer Verbände erst noch bewähren müssen. Hier wären systematische Evaluationen der Konzepte und Umsetzungsmassnahmen wünschenswert.

Neben finanziellen Restriktionen und der aufwendigen Koordination der Arbeit mit den Regionalverbänden und lokalen Vereinen gehören die Trainer/innen und die Trainingsbedingungen für den Nachwuchs und die Elite (Leistungszentren) zu den grossen aktuellen Herausforderungen. Anlässlich der Sonderkonferenz wurde verschiedentlich erwähnt, dass die Trainer/innen stellenweise (noch) nicht über die notwendigen pädagogischen, sozialen und Fachkompetenzen (Diplome) verfügten. Mit dem in Kapitel 2 diskutierten Druck seitens von J+S, hoch qualifizierte Trainer/innen anzustellen, um in den Genuss der höchsten Förderbeträge zu gelangen, besteht gegenwärtig jedoch ein Anreiz, die entsprechenden Lücken zu schliessen. Als Folge sind die Anmeldungen zu den Kursen der

<sup>14</sup> Herr Hollenstein gehörte nicht zu den Referenten der Sonderkonferenz, wurde jedoch in einem längeren Gespräch gesondert zu den Problemen der Verbandsarbeit befragt.

Swiss-Olympic-Trainerbildung in den vergangenen Monaten stark angestiegen.

Qualifizierte Trainer/innen sind eine Sache, ihre Verpflichtung eine andere. Die aufwendige Nachwuchsarbeit lässt sich nur noch bedingt durch ehrenamtliche Mitarbeiter/innen verrichten. Im Falle einer Professionalisierung sprengen die Lohnvorstellungen der potenziellen Trainer/innen in vielen Fällen aber die finanziellen Möglichkeiten der Verbände. Ein Ausweichen auf ausländische Trainer/innen mit geringeren Lohnansprüchen, wie dies im STV der Fall ist, dürfte jedoch nicht in allen Sportarten praktikabel sein. Vor diesem Hintergrund ist die Forderung von SOT und verschiedenen Verbänden zu verstehen, die entsprechenden Unterstützungsbeiträge (etwa im Rahmen von J+S) zu erhöhen. Ob sich damit die Forderung «Die besten Trainer an die Basis!» tatsächlich erfüllen lässt, ist aber fraglich. Bei den Trainer/innen spielt ja nicht nur das Geld, sondern auch Prestigeelemente und die Herausforderung der Arbeit mit der Elite eine Rolle.

Die Problematik der Traineranstellung erfährt eine weitere Verschärfung bei der von SOT geforderten Schaffung von regionalen Trainingsstützpunkten und Leistungszentren, wo die Personal- durch die Infrastrukturfrage und Probleme der Koordination mit lokalen Vereinen und Behörden ergänzt wird. Bei Mannschaftssportarten scheint diese Problematik etwas weniger ausgeprägt zu sein, weil dort die Leistungszentren häufig mit den grossen Vereinen zusammenfallen (SEHV) bzw. diese ergänzen (SFV). Bei den Individualsportarten und den «armen» Verbänden scheint die Problematik dagegen gravierender. Allerdings haben auch hier verschiedene Verbände in den vergangenen Jahren Trainingsstützpunkte geschaffen, doch gestaltet sich die optimale Standortwahl als schwierig. Hier scheint im Übrigen der Vorwurf einer mangelnden Kontinuität und Konzeptlosigkeit fallweise durchaus gerechtfertigt zu sein, wie verschiedene Bemerkungen in Zusammenhang mit der Verbindung von Schul- und Trainingsangeboten vermuten lassen: Seitens der lokalen und kantonalen Behörden werden Entscheidungsprobleme oder gar «Schwenker» in der Standortfrage kritisch beurteilt, denn sie erschweren die Planung von Infrastrukturen und sportfreundlichen Schulangeboten.

#### Fazit

Die Mehrheit der im Spitzensport engagierten Schweizer Sportverbände verfügt über Nachwuchskonzepte, deren Umsetzung jedoch mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert ist und die kaum je systematisch evaluiert werden. Unterstützung in finanzieller und organisatorischer Hinsicht wäre hier ebenso wünschenswert wie eine verstärkte Koordination mit den lokalen Behörden und den sportfreundlichen Bildungsangeboten. Zu prüfen wäre beim Aufbau von Leistungszentren und Stützpunkten ausserdem die verstärkte Kooperation zwischen verschiedenen Verbänden (gemeinsame Nutzung der Infrastruktur, Anstellung von Konditionstrainern, koordinierte medizinische Betreuung, gemeinsame Internatslösungen und schulische Begleitung etc.).

Den im vorliegenden Kapitel diskutierten Problemen und Lösungsansätzen liesse sich eine Vielzahl weiterer Herausforderungen an die NWF in der Schweiz hinzufügen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit soll der Überblick an dieser Stelle jedoch abgeschlossen werden und im folgenden Kapitel kurz auf die allgemeine Frage nach der Zukunft der Schweizer NWF eingegangen werden.

## 4. Folgerungen: Auf dem Weg zu einem Schweizer Modell der Nachwuchsförderung?

Selbst wenn die Übersicht über den Stand und die Probleme der Schweizer NWF im vorliegenden Bericht keine Vollständigkeit beanspruchen kann, dokumentiert sie doch die Komplexität des Themas NWF. Es ist bemerkenswert, dass die Teilnehmer der Sonderkonferenz angesichts der vielfältigen Probleme und Herausforderungen weder in dramatisierendes Lamentieren verfielen noch zweifelhafte und kostspielige «Wunderrezepte» aus dem Ärmel zauberten. Vielmehr lässt sich konstatieren, dass sich die meisten Referenten um eine nüchterne und realistische Situationsbeurteilung bemühten und daraus pragmatische Handlungsansätze ableiteten.

Gerade angesichts der Vielzahl an Problemen wird sich in unmittelbarer Zukunft die Frage nach der Setzung von Prioritäten stellen. Für die anwesenden Verbandsvertreter scheint die Antwort auf diese Frage klar: Zunächst müssen die eigenen Hausaufgaben gemacht und die internen Abläufe und Strukturen optimiert werden. Hier trifft sich die Situationseinschätzung der Verbände mit derjenigen von Bundespräsident Schmid, der sein Einleitungsreferat mit fünf Fragen an die Sportverbände abschloss. Einige Teilnehmer der Sonderkonferenz haben diese Fragen offenbar als «Verbandsschelte» missverstanden. Aus den Fragen spricht u.E. aber eher eine Bestätigung der zentralen Rolle und Verantwortung der Verbände im Leistungssport, ein grundsätzliches Vertrauen in die über Jahrzehnte gut eingespielte Arbeitsteilung zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Partnern im Sport sowie der Wunsch nach umfassenden Informationen über die im vorliegenden Bericht dokumentierte Vielfalt an Ansätzen und Strategien (vgl. Übersicht 2).

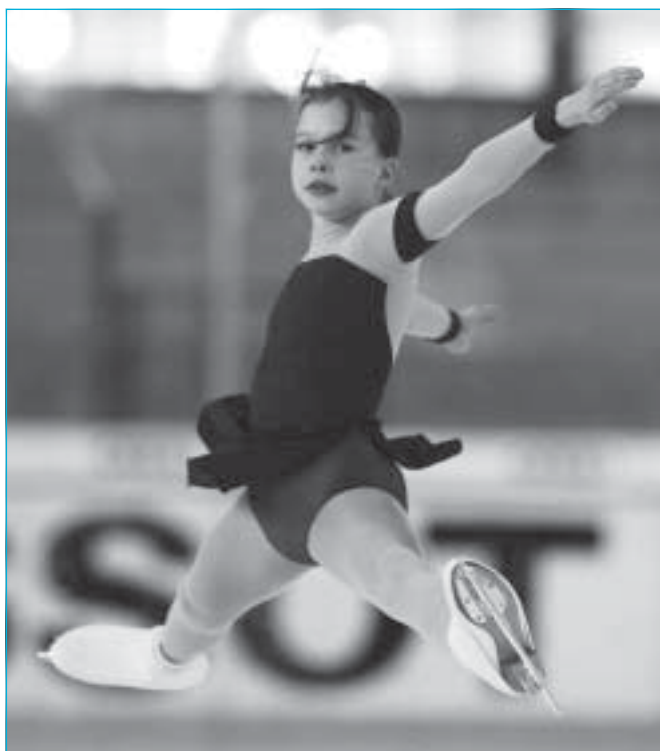


## Übersicht 2: Fünf Fragen des Bundespräsidenten Schmid an die Schweizer Sportverbände

1. Was wurde in Ihrem Verband zur Verbesserung der Talentsichtung und -erfassung unternommen?
2. Was wurde in Ihrem Verband zur Steigerung der Ausbildungs- und Trainingsqualität bei den regionalen und den nationalen Nachwuchskadern unternommen?
3. Welche Lösungen haben Sie für Lehrlinge und welche Lösungen für Mittelschüler in der Nachwuchsförderung entwickelt?
4. Wie unterstützen Sie die jungen Athleten und Athletinnen in der Zeit des Übergangs zu den Aktiven?
5. Welche weitergehende Unterstützung erwarten Sie vom Bund, von den Kantonen und Gemeinden?

Quelle: Referatstext von Bundespräsident Schmid, einsehbar unter: [www.bundespraesident.admin.ch](http://www.bundespraesident.admin.ch)

Ein genauerer Blick auf die fünf Fragen des Bundespräsidenten in Übersicht 2 zeigt zweierlei: Einerseits verweist der Bundespräsident auf zentrale Punkte, die auch von den Verbänden und anderen Referenten hervorgehoben werden und im vorliegenden Bericht diskutiert wurden (Talenterfassung, Trainingsqualität, Berufsbildung, Übergang zur Elite). Andererseits sind die Fragen aufgrund der Heterogenität des Schweizer Sports und seiner dezentralen Führungsstruktur nicht einfach zu beantworten. Die Sonderkonferenz lieferte zwar zu allen fünf Fragen partielle Antworten, doch war es aus Zeitgründen nicht möglich, die Konzepte und Lösungsansätze aller Verbände vorzustellen. Trotz der Komplexität des Handlungsfeldes NWF wäre eine übersichtliche Darstellung von Verbandskonzepten, konkreten Massnahmen und ihrer Auswirkungen für die zukünftige Planung jedoch wünschenswert.



## Übersicht 3: Fünf Anträge von Erich Hanselmann, Leiter von Swiss Olympic Talents

### Antrag 1: Verbesserte finanzielle Unterstützung der Sportverbände für die Anstellung von Trainern sicherstellen

Der Betrag von rund 6 Millionen Franken, der heute von Seiten der J+S-Nachwuchsförderung eingebracht wird, müsste verdoppelt werden. Damit würden sehr effizient und wirkungsorientiert die Trainer in den Förderkadern der Verbände vermehrt professionell entschädigt. Natürlich sind auch Mischfinanzierungen in Betracht zu ziehen, wenn von Seite J+S diese Mittel nicht aufgebracht werden können. Verschiedene Verbände brauchen aber dringend diese Unterstützung.

### Antrag 2: Anerkennungs-Label für leistungssportfreundliche Bildungsbetriebe schaffen

An verschiedenen Orten müssen vermehrt Lehrbetriebe gefunden werden, die bereit sind, einen Nachwuchssportler aus einem Förderkader als Lehrling aufzunehmen. Das Anerkennungs-Label von Swiss Olympic soll in Zusammenarbeit mit den Kantonalen Berufsbildungsinstanzen vergeben werden und Anreize für solche Lehrstellen schaffen.

### Antrag 3: Schulgeldfreizügigkeit für Nachwuchstalente

Kantone und Gemeinden sollen bereit sein, die ordentlichen Schulgelder für ihre Talente zu übernehmen, wenn diese aufgrund ihrer sportlichen Förderung ihren Wohnort wechseln müssen und in einer anderen Gemeinde oder in einem anderen Kanton eine anerkannte Bildungsinstitution besuchen. Als sportliche Talente gelten Inhaber einer Swiss Olympic Talents Card national oder regional. Mittels der Swiss Olympic Talents Card, die dieses Jahr eingeführt wird, wird es möglich werden, die Zahl und sogar die Namen der in einer regionalen oder nationalen Verbandsförderung stehenden Talente exakt festzustellen. Dadurch kann die Anzahl der um Schulgeld nachsuchenden Talente klar eingegrenzt werden. Wir erwarten, dass fortschrittliche Gemeinden und Kantone mehr und mehr wie oben dargestellt die Schulgelder ihrer Talente tragen.

### Antrag 4: Aufbau von Trainingsstützpunkten und Leistungszentren

Der gezielte und koordinierte Auf- und Ausbau von regionalen und nationalen Trainingsstützpunkten und Leistungszentren durch die Verbände ist voranzutreiben (gemäss J+S-NWF). Finanzielle Anschubhilfen sind vor allem durch Swiss Olympic zu gewähren. Zwingend ist, dass solche Stützpunkte in enger Verbindung mit Bildungsinstitutionen (Leistungssport fördernden Schulen) entwickelt werden. Sie sollen durch J+S, aber auch durch Kantone und Gemeinden anerkannt und unterstützt werden.

### Antrag 5: Reduzierte Nutzungspreise für Anlagebenutzung

Anerkannte Trainingsstützpunkte und Leistungszentren erhalten für die Nutzung von Sportanlagen und Infrastruktur von Gemeinden, Kantonen oder vom Bund sowie von Privaten stark reduzierte Nutzungspreise (Wasser, Eis, Sporthallen etc.).

Quelle: swiss sport 4/05, Seite 26

Jenseits der unbestritten wichtigen Rolle der Schweizer Sportverbände und -vereine in der konkreten Nachwuchsarbeit stellte der Leiter von Swiss Olympic Talents, Erich Hanselmann, zudem fünf allgemeine Anträge zuhanden der Sportpartner, die in Übersicht 3 zusammengefasst sind und sich durchaus als Prioritätenliste für die zukünftige Arbeit lesen lassen. In Ergänzung zu den Fragen des Bundespräsidenten wird von Erich Hanselmann neben der Forderung nach zusätzlicher Unterstützung für die Sportverbände (Anträge 1, 4 und 5) vor allem die Rolle öffentlich-rechtlicher Akteure als Partner in den Bereichen Bildung (Anträge 2 und 3) und Infrastruktur (Antrag 5) hervorgehoben.

Die Fragen von Bundespräsident Schmid und die Anträge von Erich Hanselmann wären nun selbstverständlich noch durch eine Vielzahl weiterer Überlegungen zu ergänzen, wie sie in Kapitel 3 vorgestellt wurden. Statt die lange Liste von Anregungen noch einmal zu wiederholen, beschränken wir uns an dieser Stelle auf vier ergänzende Bemerkungen und Denkanstösse, die sich uns aus der distanzierten Beobachterperspektive aufdrängen:

### 1. Nachwuchsförderung braucht Zeit — und zwar in zweierlei

**Hinsicht:** Einerseits sollte den Nachwuchsverantwortlichen von ihren Partnern (nationale Behörden und Verbände, Geldgeber, Medien etc.) genügend Zeit für ihre Arbeit eingeräumt werden, denn der Weg von der Talentselektion bis zum Mitglied eines Elitekaders dauert in der Regel mehrere Jahre. Schnelle Erfolge auf dem Eliteniveau können mit anderen Worten also nicht erwartet werden.

Genügend Zeit sollte sich andererseits aber auch die NWF — sei es nun auf der nationalen oder der Verbandsebene — selbst lassen. Nicht jedes Problem lässt sich mit einem neuen Ansatz oder einem neuen Konzept gleichsam automatisch aus der Welt schaffen, wie das manchmal in den Medien oder von aussenstehenden Beobachtern unterstellt wird. Häufig sind vielmehr Geduld und Beharrlichkeit — nicht zuletzt auch im Kontakt mit den Partnern ausserhalb des Sports — gefragt, um Probleme im Rahmen der existierenden Ansätze und Strukturen zu lösen. In diesem Sinne wäre es der Schweizer Nachwuchsförderung zu wünschen, dass sie sich trotz aller dringenden Probleme zwischendurch Zeit für die von Bundes-

präsident Schmid geforderte Analyse aus der «kritischen und nötigen Distanz» gönnt.

### 2. Information und Kommunikation als zentrale Ressourcen:

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Komplexität der Materie NWF. Fehlende oder unvollständige Informationen dürften die Ursache vieler Missverständnisse und entsprechender Probleme in der NWF sein. Die von SOT neu geschaffenen Netzwerke haben sicherlich zum Abbau von Missverständnissen und Vorurteilen beigetragen. Gerade das überraschend grosse Publikums- und Medieninteresse an der Sonderkonferenz Nachwuchsförderung zeigt jedoch, dass der Wissensdurst über den Kreis der in diese Netzwerke eingebundenen Personen und Organisationen hinausgeht. Als Konsequenz sind für die Zukunft intensivere und koordinierte Informations- und Kommunikationsanstrengungen in Sachen NWF wünschenswert.

### 3. Verbesserte wissenschaftliche Einbettung und Begleitung der NWF:

Die Sonderkonferenz legt den Schluss nahe, dass die Verbindung von NWF und Wissenschaft noch nicht optimal ist und die vorhandenen Ressourcen — etwa die Eidgenössische Hochschule für Sport in Magglingen, die sportwissenschaftlichen Institute an den Universitäten, die sportwissenschaftliche Stelle bei Swiss Olympic oder die vielen wissenschaftlich ausgebildeten Personen in den Verbänden — besser eingebunden und genutzt werden könnten. So zeigt etwa die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen SOT, einem Institut der Universität Basel und den kantonalen Behörden im Rahmen von «Talent Eye», dass solche Kooperationen beträchtliches Potenzial haben.

Wissenschaftliche Erkenntnisse und Vorgehensweisen können die NWF in verschiedenerlei Hinsicht unterstützen: Auf der Ebene der Konzeptentwicklung geht es zunächst vor allem um die systematische Aufarbeitung bestehender Befunde aus den Sport-, Trainings- und Sozialwissenschaften unter besonderer Berücksichtigung der Übertragbarkeit ausländischer Ansätze auf die Schweiz. Ausserdem müssen die NWF-Strategien systematisch evaluiert werden, wobei nicht nur die Nachwuchsathlet/innen in den verschiedenen Kadern gezählt werden sollten, sondern auch Untersuchungen etwa zur



(Kosten)effizienz und zum Erfolgsbeitrag der NWF durchzuführen wären. Im Sinne einer vergleichenden Metaevaluation wären schliesslich Erkenntnisse aus anderen Ländern, verschiedene Verbandskonzepte und die Resultate der oben angesprochenen Evaluationen zu vergleichen, um «Models of Best Practice» zu identifizieren. Gleichzeitig wäre zu klären, unter welchen Umständen sich diese Modelle auf andere Sportarten übertragen lassen. Nicht zu vergessen ist hier aber auch, dass Resultate nicht nur um ihrer selbst willen generiert werden sollten, sondern in geeigneter Form auch in die Weiterbildung und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Partnern in der NWF einfließen müssen.

**4. Das Schweizer Modell:** Schliesslich gilt es noch einmal auf die in der Einleitung erwähnte Situationseinschätzung von Bundespräsident Schmid und Swiss-Olympic-Präsident Kägi zurückzukommen: Allen Unkenrufen zum Trotz braucht sich der Schweizer Sport international nämlich nicht zu verstecken. Damit das auch so bleibt, ist eine qualitativ hochwertige und effiziente Nachwuchsförderung notwendig. Gleichzeitig darf man sich aber durchaus auch über das bereits Erreichte im Nachwuchs- und Spitzensport freuen.

Mit Blick auf die Zukunft dürfte das partnerschaftliche Kooperationsmodell des Schweizer Sports, wie es sich über Jahrzehnte entwickelt und bewährt hat, noch lange kein Auslaufmodell sein, denn es hat sich in der Vergangenheit als erstaunlich flexibel und anpassungsfähig erwiesen. Diese Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit wird das Schweizer Modell auch in Zukunft beweisen müssen, will es angesichts steigender Anforderungen auf verschiedenen Ebenen im internationalen Konkurrenzkampf nicht abgehängt werden. Entsprechend sind mutige Schritte notwendig, wie sie von Swiss Olympic Talents und verschiedenen Verbänden bereits eingeleitet wurden. Stellenweise wird die NWF wohl nicht umhinkommen, sich stärker zu professionalisieren und die Entscheidungskompetenz von (Regional)verbänden und Vereinen im Interesse einer koordinierten und effizienten Strategie etwas einzuschränken. Doch selbst wenn sich der Schweizer Sport im Allgemeinen und die NWF im Besonderen, wie oben gefordert, stärker und systematischer als bis anhin mit den Entwicklungen im Ausland beschäftigen müssen, stellt die Betonung der geteilten Verantwortung und des gegenseitigen Verständnisses weiterhin eine solide Basis für ein nachhaltiges «Modell Schweiz der Nachwuchsförderung» dar.

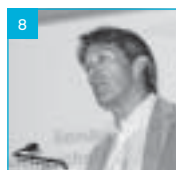
Welche Prioritäten in Zukunft tatsächlich gesetzt werden und in welche Richtung sich die Schweizer NWF-Strategie entwickeln wird, wird Gegenstand von Diskussionen und Auseinandersetzungen zwischen den verschiedenen Partnern des Schweizer Sports sein. Angesichts der von allen Teilnehmern der Sonderkonferenz signalisierten Kooperationsbereitschaft darf man jedoch zuversichtlich sein, dass die in den vergangenen Monaten und Jahren entwickelten Ansätze vertieft weiterverfolgt und verbessert werden können.

# Anhang

## Referenten und Podiumsgäste der Sonderkonferenz Nachwuchsförderung vom 24. März 2005

(Bei den mit einem \* bezeichneten Personen handelt es sich um Podiumsgäste.)

Name und Funktion	Organisation
<b>Nationale Ebene</b>	
Bundespräsident Samuel Schmid [1]	VBS
Heinz Keller, Direktor (bis 1.4.2005) [2]	BASPO
Matthias Remund*, Direktor (seit 1.4.2005) [3]	BASPO
Präsident Walter Kägi [4]	Swiss Olympic Association
Werner Augsburger, Technischer Direktor*	Swiss Olympic Association
Erich Hanselmann, Chef Nachwuchsförderung Schweiz [5]	Swiss Olympic Talents
Martin Jeker, Chef J+S	BASPO
Bruno Barth, Direktor	Sporthilfe
<b>Kantonale und lokale Ebene</b>	
Regierungsrat Hans Ulrich Stöckling, Präsident [6]	EDK
Ruedi Kunz, Präsident	Sportförderungskommission des Kt. Graubünden
Elmar Schneuwly, Amtsvorsteher	Kantonales Amt für Sport, Freiburg
Urs Winkler, Rektor	Sportgymnasium Davos
<b>Verbände</b>	
Gian Gilli, Chef Leistungssport [7]	Swiss Ski
Peter Haas, Chef Leistungssport	SLV
Hansruedi Hasler, Technischer Direktor*	SFV
Rudolf Hediger, Chef Spitzensport	STV
Peter Zahner, Chef Leistungssport	SEHV
<b>Weitere Personen</b>	
Bernhard Russi, ehemaliger Skirennfahrer [8]	externer Experte
Marcel Siegenthaler, Sportchef*	«Blick»



# Impressum

## Herausgeber

Observatorium Sport und Bewegung Schweiz  
c/o Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG  
Forchstrasse 212  
8032 Zürich  
Tel. 044 260 67 60  
E-Mail: sportobs@lssfb.ch

## Autoren

Hanspeter Stamm und Markus Lamprecht

## Realisation

Weissgrund Kommunikation AG, Zürich

## Fotos

Philipp Altherr  
Erich Hanselmann  
Daniel Käsermann, BASPO  
Kurt Schorrer, Photopress

## Druck

Dietschi AG, Olten

## Auflage

1800 d  
700 f

Juni 2005

