Leitfaden
Aufbau Lokales Bewegungs- und Sportnetz (LBS)



Auflage 2.0 /// September 2026

Sven Brun

Leitfaden: Aufbau Lokales Bewegungs- und Sportnetz (LBS)

Autor: Sven Brun
Ort: Luzern (CH)
Stand: 30. September 2026
Version: 2.0

Urheberrecht

© 2026 Sven Brun. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der Grenzen des Urheberrechts (insbesondere Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Zugänglichmachung oder Bearbeitung) bedarf der vorgängigen Zustimmung der Autorenschaft.

Nutzungshinweis / Haftungsausschluss

Der Leitfaden wurde im Kontext des CAS Sportkoordination (EHSM/BASPO) als autonomes Zusatzprodukt erstellt und dient der praxisorientierten Unterstützung beim Aufbau bzw. der Weiterentwicklung eines Lokalen Bewegungs- und Sportnetzes (LBS). Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Anwendung erfolgt in eigener Verantwortung; eine Haftung wird ausgeschlossen.

Eine Weiterverwendung von Inhalten (insbesondere Auszüge, Abbildungen oder Vorlagen) ist nur nach vorgängiger Rücksprache und mit Zustimmung der Autorenschaft zulässig. Die Inhalte und Schlussfolgerungen geben die Auffassung der Autorenschaft wieder und entsprechen nicht zwingend der Haltung der EHSM/BASPO oder allfälliger Praxispartnerorganisationen.

Zitiervorschlag

Brun, S. (2026). Leitfaden: Aufbau Lokales Bewegungs- und Sportnetz (LBS). Auflage 2.0. Luzern.

Inhalt

1 Verwendung 5
1.1 Zielpublikum 5
1.2 Hinweise zur Nutzung 5
2 Einleitung 6
2.1 Einführung 6
2.2 Kernelemente eines LBS 6
2.3 Nutzen eines LBS 7
2.4 Ziele 9
3 Einordnung ins Sport- und Bewegungsförderungssystem der Schweiz 10
3.1 Ebenen und Rollen 10
3.2 Verortung eines LBS 10
3.3 Trends 11
4 Sportkoordination 13
4.1 Projektorganisation 13
4.2 Handlungsfelder 14
4.3 Rahmenbedingungen 15
5 Aufbauprozess LBS (5-Phasen-Modell) 17
5.1 Projektorganisation 17
5.2 Qualitative Vorphase 18
5.3 Grundlagenerhebung 20
5.4 Strategie ableiten 21
5.5 Umsetzung und Kontrolle 22
6 Alltagsregeln: Überleben auf dem LBS-Berg 24
7 Nutzen zeigen und Wirkung belegen 26
7.1 Was sich nicht belegen lässt 26
7.2 Was sich belegen lässt 26
7.3 Warum Angebote nicht genutzt werden 27
7.4 Individuell argumentieren 28
8 Toolbox 30

8.1 Aufbau und Bedienung 30
8.2 Generell 30
8.3 Phase 1: Projektorganisation 31
8.4 Phase 2: Qualitative Vorphase 31
8.5 Phase 3: Grundlagenerhebung 32
8.6 Phase 4: Strategieableitung 32
8.7 Phase 5: Umsetzung und Kontrolle 32
8.8 Erfolgsmessung 33
8.9 Ideen und Entwicklung 33
8.10 Interaktive Werkzeuge 34
8.11 Grenzen der Toolbox 34
Quellen 36
9 Zum Autor 37

1 Verwendung

1.1 Zielpublikum

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an:

- Politische Entscheidungsträgerinnen und -träger auf kommunaler, interkommunaler oder regionaler Ebene (strategische Verantwortung)
- Fachstellen und Verwaltungseinheiten auf kommunaler, interkommunaler oder regionaler Ebene (operative Verantwortung)
- Interkommunale Trägerschaften, Gemeindeverbände oder Regionale Entwicklungsträger.
- Partnerorganisationen (Kanton, Verbände, Schulen, Ausbildungsinstitutionen, Vereine, Gesundheits- und Bewegungsakteure).
- Interessierte Personen, die den Aufbau oder die Weiterentwicklung der Sport- und Bewegungslandschaft (durch ein LBS) aktiv vorantreiben möchten.

1.2 Hinweise zur Nutzung

Folgende Hinweise dienen der zielführenden Nutzung des Leitfadens:

- Dieser Leitfaden beschreibt ein erprobtes Vorgehen zum Aufbau bzw. zur Weiterentwicklung eines LBS / Sportkoordination.
- Er ist modular aufgebaut: Je nach Ausgangslage können einzelne Schritte ausgelassen, vertieft oder in anderer Reihenfolge bearbeitet werden.
- Die zugehörige Toolbox enthält Vorlagen (Checklisten, Excel-Sheets, Muster-Folien etc.) und wird in Kapitel 8 referenziert.
- Bei Bedarf kann der Aufbauprozess auch durch eine externe Prozessbegleitung / Beratung unterstützt werden (z.B. Moderation von Workshops, Konzeption der Erhebung, Auswertung und Strategieentwicklung etc.).

2 Einleitung

2.1 Einführung

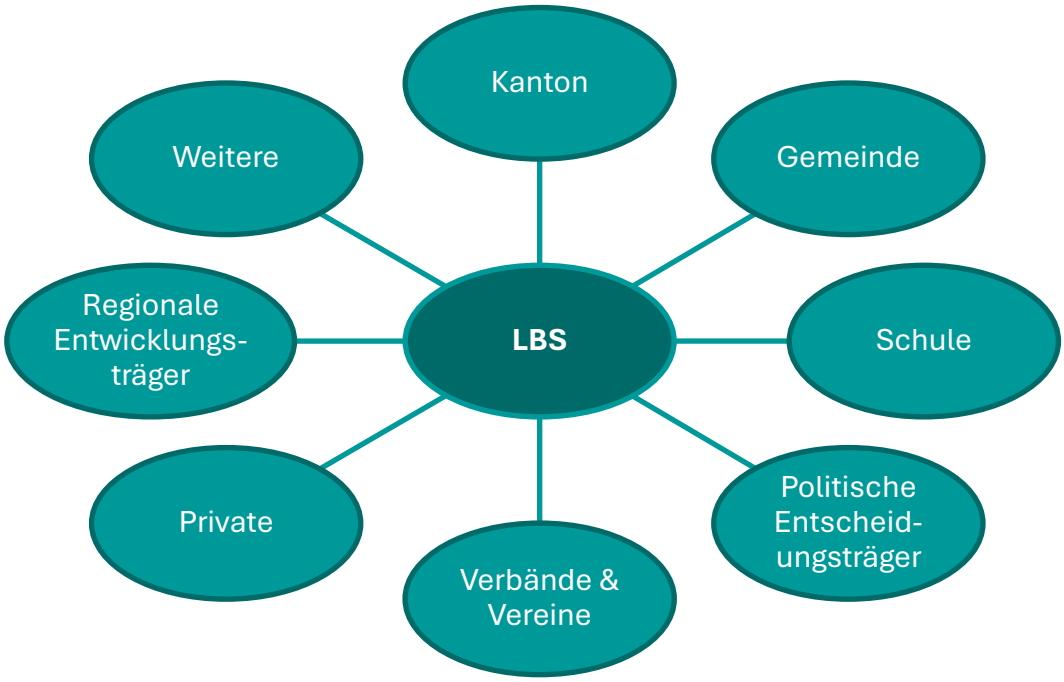
Sport und Bewegung sind zentrale Faktoren für Gesundheit, soziale Teilhabe, Bildung und Lebensqualität. Gemeinden und interkommunale Trägerschaften tragen dabei eine Schlüsselrolle – sei es über Infrastruktur, Schulsport, Vereinsunterstützung, Bewegungsräume im Alltag oder die Zusammenarbeit mit Kanton und Verbänden. Gleichzeitig nehmen Anforderungen und Erwartungen zu: Bevölkerungswachstum und Verdichtung, veränderte Sport- und Bewegungsgewohnheiten, neue Zielgruppenbedürfnisse (Kinder/Jugendliche, Seniorinnen und Senioren, Inklusion), steigende Koordinations- und Kommunikationsaufwände sowie komplexere Fragestellungen rund um Finanzierung, Förderung und Planung von Sport- und Bewegungsinfrastruktur (vgl. Lamprecht et al., 2020).

Ein bewährter Ansatz, um diese Herausforderungen systematisch zu bearbeiten, sind Lokale Bewegungs- und Sportnetze (LBS). Ein LBS versteht Sport- und Bewegungsförderung als gemeinschaftliche Aufgabe: Es vernetzt relevante Akteurinnen und Akteure (u.a. Behörden, Schulen, Vereine, Verbände und Private), bündelt Anliegen und erleichtert die abgestimmte Weiterentwicklung von Angeboten, Projekten und Infrastruktur. Dieser Leitfaden ordnet LBS im Schweizer Sport- und Bewegungsförderungssystem ein und beschreibt ein praxiserprobtes Vorgehen, das sich an unterschiedliche Ausgangslagen anpassen lässt.

2.2 Kernelemente eines LBS

Ein Lokales Bewegungs- und Sportnetz (LBS) ist eine kooperative Struktur, in der zentrale Akteurinnen und Akteure der Sport- und Bewegungsförderung in einer Gemeinde oder in einem überkommunalen Raum gezielt zusammenarbeiten. Ziel ist, Angebote, Infrastrukturen und Aktivitäten besser aufeinander abzustimmen, Synergien zu nutzen und gemeinsam Entwicklungen anzustossen, die eine einzelne Organisation allein nur begrenzt erreichen kann. Ein LBS umfasst typischerweise Behörden und Verwaltung, Schulen, Vereine, Verbände, Politik, Private sowie weitere Stakeholder aus Gesundheit, Soziales oder Quartier-/Gemeinwesenarbeit.

Abb. 1 Mögliche Akteursgruppen eines LBS



Damit ein LBS wirksam wird, braucht es einen «Motor». Eine Sportkoordinationsperson sorgt für Vernetzung, moderiert Prozesse, führt Informationen zusammen, organisiert Austauschformate und unterstützt die Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen sowie die Umsetzung priorisierter Massnahmen. Ein LBS, verantwortet durch eine Sportkoordinationsperson, ist damit weniger eine zusätzliche Institution als vielmehr ein Arbeits- und Steuerungsmodus, der Sport und Bewegung als Querschnittsthema verbindlich bearbeitbar macht. Weitere Ausführungen zur Arbeit einer Sportkoordinationsperson finden sich in Kapitel 4.

2.3 Nutzen eines LBS

Ein LBS schafft dort Mehrwert, wo Sport- und Bewegungsförderung nicht mehr nur aus einzelnen Projekten oder Zufallsinitiativen bestehen soll, sondern als steuerbares, abgestimmtes und politisch anschlussfähiges Handlungsfeld verstanden wird. In vielen Gemeinden und interkommunalen Strukturen treffen sehr unterschiedliche Ausgangslagen aufeinander: von stark professionalisierten Verwaltungsstrukturen bis zu ehrenamtlich geprägten Systemen, von gut ausgebauter Infrastruktur bis zu akuten Kapazitätsengpässen (Brun, 2026). Gleichzeitig sind die Ressourcen – personell, finanziell und flächenmässig – begrenzt. Ohne Koordination besteht das Risiko, dass Massnahmen zwar engagiert umgesetzt werden, aber nicht optimal aufeinander abgestimmt sind, Doppelspurigkeiten entstehen oder zentrale Zielgruppen und Räume zu wenig berücksichtigt werden.

Hier setzt Sport- und Bewegungskoordination als Motor und Drehscheibe an: Sie unterstützt Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger mit systematisch erhobenen und nachvollziehbaren Grundlagen, macht Bedürfnisse und Herausforderungen sichtbar und übersetzt sie in priorisierte Handlungsfelder, Ziele und realistische Massnahmen. Sie vernetzt Gemeinden, Schulen, Vereine, Verbände, kantonale Stellen und Private, fördert den Wissenstransfer und schafft Strukturen für Zusammenarbeit (z.B. regelmässige Austauschformate oder thematische Arbeitsgruppen).

Wichtig ist dabei das Rollenverständnis: Primär ersetzt eine Sportkoordination kommunale Zuständigkeiten nicht, sondern stärkt sie, indem sie Orientierung, Kooperationsmöglichkeiten und Umsetzungskraft erhöht – insbesondere bei Themen, die an Schnittstellen liegen (Infrastrukturplanung, Bewegungsräume, Gesundheit/Prävention, Integration, Bildung, Raumplanung und Standortfragen).

Der Nutzen zeigt sich damit nicht nur in einzelnen Projekten, sondern vor allem in der Qualität der Steuerung: klare Zuständigkeiten, transparente Prioritäten, bessere Legitimation von Investitionen und Programmen sowie eine konsistente Kommunikation nach innen und aussen. Langfristig unterstützt Sportkoordination damit, dass Sport und Bewegung als Querschnittsaufgabe über Legislaturperioden hinaus wirksam bearbeitet werden – abgestimmt, datengestützt und anschlussfähig an Politik, Verwaltung und Bevölkerung. Die Bedeutung der lokalen und regionalen Sport- und Bewegungsförderung ist vielfältig – verschiedene politisch-relevante Bereiche können positiv beeinflusst werden:

Abb. 2 Wirksamkeit der Sport- und Bewegungsförderung



Konkret bedeutet dies: Sport- und Bewegungsförderung wirkt weit über das Sporttreiben hinaus. Sie stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt und erleichtert Teilhabe und Integration, sie bringt kulturelle Vielfalt in unterschiedlichen Bewegungs- und Spielformen zum Ausdruck und sie kann die Attraktivität einer Gemeinde/Region als Wohn-, Arbeits- und Freizeitort erhöhen – etwa über Infrastruktur, Raum- und Standortentwicklung sowie touristische Impulse. Gleichzeitig unterstützt sie nachhaltige Mobilität durch mehr Alltagsbewegung, fördert Lernen und Sozialkompetenzen in Schule und Ausbildung und trägt zur Gesundheitsförderung über alle Lebensphasen bei. Nicht zuletzt entstehen auch wirtschaftliche Effekte, beispielsweise durch lokale Angebote, Dienstleistungen und Veranstaltungen rund um Sport und Bewegung.

Praxis-Tipp!



Um die Entwicklung von LBS voranzutreiben, braucht es den politischen Willen. Um in der Anfangsphase, ein LBS «schmackhaft» zu machen, lohnt sich statt einem Grosskonzept ein Onepager inkl. Mini-Präsentation zur Übersicht. Um die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger abzuholen, versuche die Ausgangslage und den Nutzen eines LBS in ihrer Sprache zu formulieren:

- Welche konkreten Probleme werden reduziert? (z.B. Doppelspurigkeiten, fehlende Daten, unklare Zuständigkeiten etc.)
- Welcher Mehrwert entsteht? (z.B. bessere Nutzung von Anlagen, höhere Teilhabe, klarere Prioritäten, längerfristige Kostenreduktion etc.)
- Welche Entscheide werden dadurch einfacher oder schneller? (z.B. Budgetierung, Priorisierung von Projekten, Investitionsplanung etc.)

2.4 Ziele

Zweck des Leitfadens ist es, den Aufbau eines LBS nachvollziehbar, strukturiert und praxisnah zu unterstützen. Der Leitfaden verfolgt drei zentrale Ziele:

1) Orientierung geben: Rollen, Aufgaben und typische Organisationsformen eines LBS / Sportkoordination klären.
2) Vorgehen standardisieren: Ein erprobtes 5-Phasenmodell inkl. Methoden und Entscheidungspunkten bereitstellen.
3) Umsetzung erleichtern: Vorlagen und Tools zur direkten Anwendung zur Verfügung stellen (Toolbox).

3 Einordnung ins Sport- und Bewegungsförderungssystem der Schweiz

3.1 Ebenen und Rollen

Die Sport- und Bewegungsförderung in der Schweiz ist als Mehrebenensystem organisiert (Kempf & Lichtsteiner, 2015): Der Bund setzt strategische Leitplanken, die Kantone konkretisieren diese in Gesetzgebung und Planung, und Gemeinden setzen Sportförderung vor Ort massgeblich um. Ergänzend dazu gewinnen Regionen bzw. interkommunale Trägerschaften an Bedeutung, wenn Themen wie Infrastruktur, Angebotskoordination oder Standortentwicklung Gemeindegrenzen überschreiten und Synergien genutzt werden sollen (Brun, 2026).

Auf Bundesebene formuliert der Bundesrat Leitgedanken (z.B. Förderung über alle Lebensphasen; Stärkung von Breiten-, Schul- und Leistungssport), das BASPO konkretisiert diese in Programmen und unterstützt unter anderem Lokale Bewegungs- und Sportnetze sowie die Ausbildung von Sportkoordinationspersonen (BASPO, 2023). Die Kantone setzen den Rahmen in eigenen Sportförderungsgesetzen und Planungsberichten um und fördern Projekte u.a. über Instrumente wie den Swisslos-Sportfonds und Leistungsvereinbarungen. Die Gemeinden tragen den grössten Teil der öffentlichen Sportausgaben, verantworten Sportanlagen und Vereinsunterstützung und prägen die Sport- und Bewegungsförderung im Alltag (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2016). Da Strukturen und Prioritäten aufgrund der Gemeindeautonomie stark variieren, fehlt vielerorts trotz Koordinationsbedarf eine professionelle Fachstelle. Ein LBS wirkt deshalb als Bindeglied: Es vernetzt Akteursgruppen, schafft Entscheidungsgrundlagen und stärkt die Zusammenarbeit.

3.2 Verortung eines LBS

Ein LBS kann je nach Kontext sehr unterschiedlich organisiert und verankert sein. In vielen Fällen wird ein LBS von der öffentlichen Hand getragen und die Koordination als kommunale Fachstelle in der Verwaltung angesiedelt – je nach Organisationslogik einer Kommune beispielsweise in Bereichen wie Bildung, Gesellschaft, Gesundheit, Infrastruktur, Finanzen oder öffentliche Dienste. Ebenso kann ein LBS aus einer privaten oder zivilgesellschaftlichen Initiative heraus entstehen, etwa in Form eines Vereins oder einer Trägerschaft ausserhalb der Verwaltung, die im Auftrag oder in enger Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand koordiniert (z. B. durch eine Leistungsvereinbarung unterstützt). Zunehmend entstehen zudem überkommunale LBS-Strukturen, wenn mehrere Gemeinden gemeinsam ein Netzwerk aufbauen und die Koordinationsfunktion zusammen finanzieren; in solchen Fällen ist die Trägerschaft beispielsweise bei

Gemeindeverbänden, Regionalen Entwicklungsträgern oder vergleichbaren Organisationen angesiedelt. Auch projektartige Organisationsformen sind möglich, etwa als befristetes Aufbauprogramm mit späterem Übergang in den Regelbetrieb.

Unabhängig von der organisatorischen Verortung ist eine klare Mandats- und Rollendefinition zentral: Die Koordinationsperson führt in der Regel nicht «in der Linie» über Vereine oder Schulen, sondern übernimmt eine koordinierende, beratende und projektorientierte Funktion mit Vernetzungs- und Steuerungsauftrag innerhalb des LBS. Ein «perfektes Rezept» gibt es nicht – die passende Organisationsform hängt von lokalen Begebenheiten, Zuständigkeiten und Ressourcen ab. Entscheidend ist jedoch, dass das LBS als querschnittliches Vorhaben verstanden und die Koordination möglichst verbindlich institutionalisiert wird – entweder als fixe Stelle mit nachvollziehbarem Pensum und Budgetierung oder als mehrjähriges Projekt mit klarer Finanzierung. Der Nutzen ist häufig schwierig quantifizierbar und wird erst mittel- bis längerfristig sichtbar, insbesondere durch bessere Abstimmung, stabile Netzwerke sowie fundiertere Entscheidungen.

Praxis-Tipp!



- Fördermöglichkeiten prüfen: Verschiedene Kantone unterstützen Gemeinden bzw. Zusammenschlüsse von Gemeinden beim Aufbau/Weiterentwicklung von Sportförderstrukturen (z.B. Anschubfinanzierungen, Projektbeiträge, Unterstützung eines LBS mit Sportfonds-Mitteln).
- Qualifikation einplanen: Die Ausbildung Sportkoordination / CAS Sportkoordination wird vom BASPO an der EHSM Magglingen angeboten und vom Bund subventioniert; die Ausbildung befähigt (angehende) Sportkoordinationspersonen in dieser anspruchsvollen und abwechslungsreichen Funktion.
- Praxisbeispiele nutzen: Auf der Webseite der EHSM sind verschiedene empfehlenswerte Qualifikationsarbeiten aufgeschaltet, die als Inspiration beim Aufbau von LBS oder weiteren Angeboten (z.B. Freiwilliger Schulsport) nützlich sein können.

3.3 Trends

Gesellschaftliche Megatrends beeinflussen, wie Menschen Sport treiben, welche Angebotsformen nachgefragt werden und welche Infrastrukturen künftig benötigt werden. Wichtige Umfeldfaktoren, die bei Aufbau und Weiterentwicklung eines LBS typischerweise zu berücksichtigen sind:

- Bevölkerungswachstum, Verdichtung und Nutzungskonflikte im öffentlichen Raum (Flächenknappheit, Konkurrenz um Räume).

- Gesundheit und Prävention: steigende Nachfrage nach niederschwelligen, alltagsnahen Bewegungsangeboten (BASPO, 2022).
- Individualisierung: mehr selbstorganisierter Sport ausserhalb klassischer Vereinsstrukturen (Lamprecht et al., 2020).
- Sportinfrastruktur unter Druck: Kapazitätsengpässe, Sanierungsbedarf, höhere Anforderungen an multifunktionale Nutzung (Lamprecht et al., 2020).
- Vereinsentwicklung und Ehrenamt: Gewinnung und Bindung von Freiwilligen als kritischer Erfolgsfaktor (Lamprecht et al., 2020).
- Digitalisierung: neue Erwartungen an Kommunikation, Buchung, Sichtbarkeit von Angeboten und Datenmanagement.
- Inklusion und demografischer Wandel: Angebote und Infrastrukturen für unterschiedliche Zielgruppen (Kinder/Jugendliche, Ältere, Integration, Menschen mit Behinderungen etc.).
- Steigende Betriebs- und Energiekosten: Der Betrieb von Hallen und Bädern gerät unter Rechtfertigungsdruck – auch dort, wo die Anlage unbestritten ist.
- Professionalisierungsdruck bei Vereinen: Anforderungen an Administration, Recht und Kommunikation übersteigen zunehmend ehrenamtliche Kapazitäten.
- Hitzetage und Klimaanpassung: Mehr heisse Tage verändern, wann und wo Sport im Freien möglich ist; Schatten, Wasser und Beleuchtung gewinnen an Bedeutung.
- Bildschirmzeit bei Kindern: Verschiebung der Freizeit zulasten unstrukturierter Bewegung im Freien.

Insgesamt wird damit eine vernetzte und strategisch ausgerichtete Sport- und Bewegungsförderung wichtiger. Ein LBS hilft, Akteurinnen und Akteure zusammenzuführen, Prioritäten zu klären, voneinander zu lernen und knappe Ressourcen wirksamer einzusetzen.

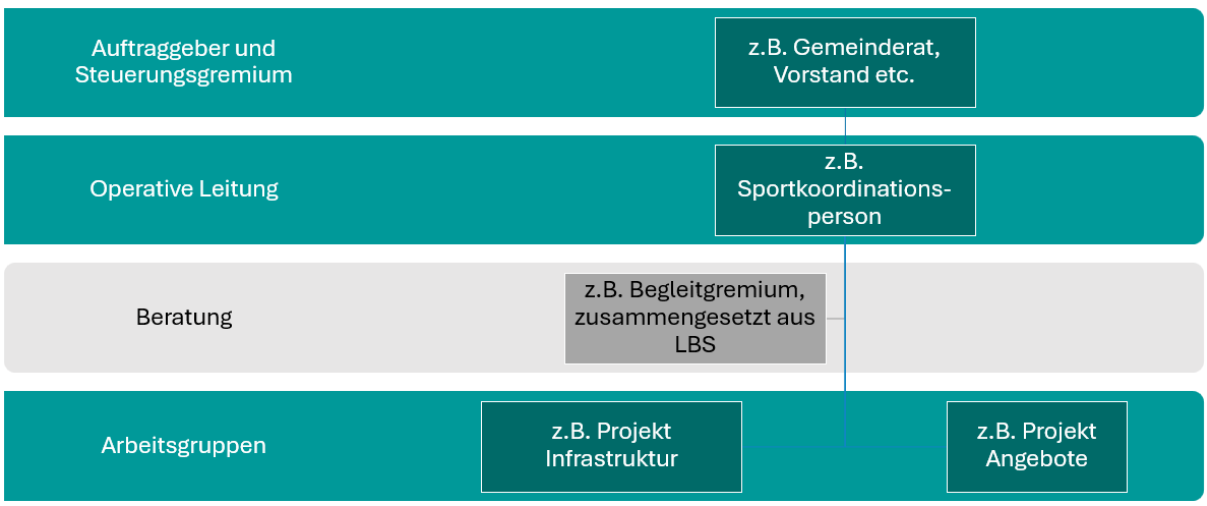
4 Sportkoordination

4.1 Projektorganisation

Für den Aufbau und Betrieb eines Lokalen Bewegungs- und Sportnetzes (LBS) hat sich eine schlanke, aber klar geregelte Projektorganisation bewährt. Ziel ist, Entscheidungswege zu klären, die operative Umsetzung zu sichern und gleichzeitig die relevanten Akteurinnen und Akteure aus dem LBS fachlich einzubinden. Idealtypisch lässt sich die Organisation in vier Ebenen gliedern:

1) Auftraggeber und Steuerungsgremium (z.B. Gemeinderat, Vorstand, Trägerschaft): Dieses Gremium legitimiert das Vorhaben, setzt Ziele und Prioritäten, trifft Grundsatzentscheide (z.B. Ressourcen/Budget) und stellt die politische bzw. institutionelle Abstützung sicher.
2) Operative Leitung (Koordinationsperson LBS): Die operative Leitung ist der «Motor» des LBS. Sie koordiniert Prozesse, bereitet Entscheide, moderiert Austauschgefässe und sorgt für die Umsetzung der priorisierten Massnahmen. Idealerweise wird diese Position mit einer an der EHSM ausgebildeten Sportkoordinationsperson besetzt.
3) Beratung / Begleitgremium (Vertretungen aus LBS): Ein Begleitgremium unterstützt fachlich, spiegelt Perspektiven, erhöht die Anschlussfähigkeit und hilft bei der Priorisierung und Qualitätssicherung (z.B. bei Konzepten, Projekten etc.).
   Gegebenenfalls kann es sinnvoll sein, den Aufbau in den ersten Phasen durch eine externe Prozessbegleitung / Beratung zu unterstützen.
4) Arbeitsgruppen (themenspezifisch): Für konkrete Vorhaben werden befristete Arbeitsgruppen, geführt durch die operative Leitung, eingesetzt, z.B. zu Infrastrukturfragen, Angebotsentwicklung, Schulsport, Inklusion oder Kommunikation. Sie erarbeiten Lösungen und Umsetzungsgrundlagen und berichten an die operative Leitung bzw. das Steuerungsgremium.

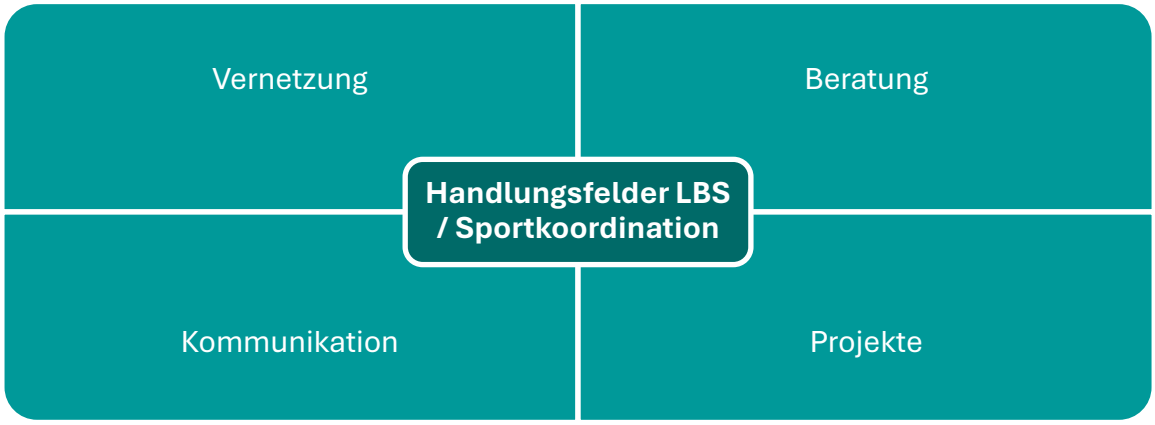
Abb. 3 Idealtypische Projektorganisation



4.2 Handlungsfelder

In der Praxis bewährt es sich, die Arbeit entlang weniger Handlungsfelder zu strukturieren, z.B. Vernetzung (Synergien, Austausch), Kommunikation (Wissen, Sichtbarkeit), Beratung (fachliche Unterstützung) und Zusammenarbeit/Projektkoordination (gemeinsame Projekte/Infrastruktur).

Abb. 4 Idealtypische Handlungsfelder einer Sportkoordination



Mögliche Inhalte der Handlungsfelder (Beispiele):

Vernetzung

- Regelmässige Austauschgefässe mit Schulen, Vereinen, Quartier-/Gemeinwesenarbeit und relevanten Fachstellen organisieren (z.B. 2–4 ERFA-Treffen/Jahr, Wertschätzungsanlass, Austausch Gemeinderat-Vereine etc.).
- Schnittstellen klären und Stakeholder gezielt zusammenbringen (z.B. Schule–Vereine, Gesundheit–Bewegungsangebote, Jugend–Vereinsleben etc.).
- Gemeinsame Jahresprioritäten im Netzwerk abstimmen (z.B. Infrastrukturthemen, Zielgruppenfokus, Kampagnen, Hallenbelegung etc.).

Kommunikation

- Zentrale Übersicht schaffen: «Wo finde ich was?» (Angebotsübersicht, Kontaktstellen, Fördermöglichkeiten, Sportanlagen/Bewegungsräume etc.).
- Best Practices sichtbar machen (kurze Projektsteckbriefe, Vorher/Nachher, Learnings etc.).
- Kommunikation standardisieren (Anlässe, Newsletter/Updates, Vorlagen für Gemeinden/Vereine, wiederkehrende Informationsrhythmen etc.).

Beratung

- Kostenlose Erstberatungen für Vereine/Schulen/Abteilungen anbieten (z.B. Nutzung von Anlagen, Gesuche, Kooperationen, Projektideen etc.).

- Stakeholder bei Konzepten/Planungen unterstützen (z.B. Sportanlagenplanung, Bewegungsräume, Schulsport-/Vereinsförderung etc.).
- Förder- und Finanzierungswege aufzeigen (Bund/Kanton/Swisslos, Stiftungen, Sponsoring etc.) und bei der Antragstellung unterstützen.

Projekte

- Bedarf erheben und priorisieren (z.B. kurze Umfrage, Workshop, Engpassliste) und daraus 1–3 Jahresprojekte ableiten.
- Projektaufträge erstellen und Projekte begleiten (Ziele, Rollen, Zeitplan, Budget, Entscheidungspunkte).
- Umsetzung ermöglichen oder verantworten (z.B. Freiwilliger Schulsport, Erstellung Sportanlagenkonzepte, mobile Anlagen beschaffen, Bewegungsaktionen, Ferien-/Freizeitangebote, Lager, Anlässe, inklusionsfördernde Projekte etc.).

Zunehmend bearbeiten LBS neben lokalen Themen auch überkommunale Vorhaben. Dafür ist hilfreich, transparent zu definieren, wann ein Projekt überkommunal relevant ist – etwa wenn es mehrere Gemeinden erreicht, auf Kooperation basiert, Synergien schafft, einen Engpass reduziert, zu priorisierten Zielen beiträgt und als Modell übertragbar ist. In Kapitel 8 Toolbox befindet sich eine Definition von «Regional», die als Arbeitshilfe verwendet werden kann (Brun, 2026).

4.3 Rahmenbedingungen

Rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen unterscheiden sich je nach Kanton und Organisationsform. In der Praxis bewährt sich eine kompakte Klärung: Welche Entscheidungskompetenzen liegen wo? Welche Fördermittel sind zugänglich (Bund/Kanton/Private)? Welche Anforderungen gelten bei Infrastrukturprojekten?

Zusätzlich empfiehlt sich eine Klärung von Mandat und Governance (strategische Verantwortung, operative Leitung, Steuerung/Reporting und Entscheidungswege). Für die Zusammenarbeit sind – je nach Kontext – einfache Kooperationsregelungen hilfreich (Ziele, Beiträge, Mitwirkung, Kommunikation). Bei Datenerhebungen sind Datenschutz und Datenhaltung zu beachten; bei Projektmitteln zudem Grundsätze zu Vergabe/Beschaffung sowie Haftungs-/Versicherungsfragen. Politische Budget- und Planungszyklen beeinflussen die Umsetzung wesentlich.

Praxis-Tipp!

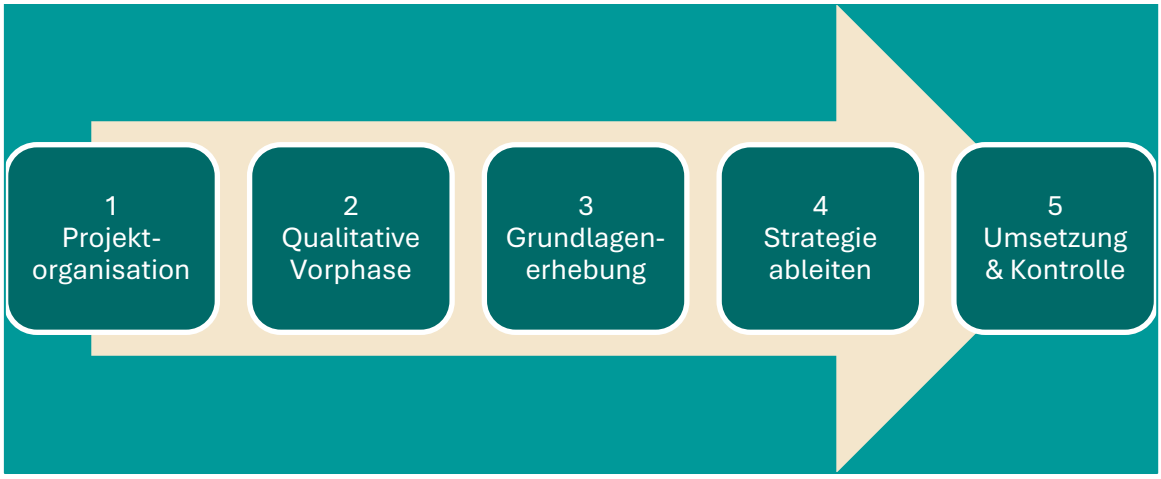


- Stellenprozente realistisch planen: In der Praxis existieren sehr unterschiedliche Modelle. Für eine nachhaltige Wirkung braucht es jedoch genügend Ressourcen, damit Netzwerkarbeit, Kommunikation und Projektkoordination kontinuierlich stattfinden können. Als grober Orientierungswert wird teils mit ca. 10% Stellenprozent pro 1'000 Einwohnerinnen und Einwohner gearbeitet (≈ 1 Vollzeitstelle pro 10'000, stark kontext- und aufgabenabhängig).
- Profil der Koordinationsperson: Sportkoordinationspersonen bringen häufig eine breite Mischung aus Fach- und Methodenkompetenzen mit. Typisch sind Hintergründe aus Sport-/Sozialwissenschaften, Sportmanagement, Betriebswirtschaft oder der Pädagogischen Hochschule; ebenso möglich sind Profile mit kaufmännischer Grundausbildung. Entscheidend sind Sportaffinität, politisch-administratives Verständnis, Kommunikationsstärke und die Fähigkeit, unterschiedliche Stakeholder zu vernetzen.
- Vorlage nutzen: In Kapitel 8 findet sich ein idealtypischer Stellenbeschrieb als Grundlage, der je nach Trägerschaft und Kontext angepasst werden kann.

5 Aufbauprozess LBS (5-Phasen-Modell)

Der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung eines Lokalen Bewegungs- und Sportnetzes (LBS) gelingt am besten, wenn Vorgehen, Rollen und Entscheidungspunkte von Beginn weg geklärt sind. Das folgende 5-Phasen-Modell verbindet praxisorientierte Aufbauarbeit (Netzwerk, Governance, Umsetzung) mit einer systematischen Datengrundlage (qualitativ/quantitativ), damit Prioritäten nachvollziehbar gesetzt und politisch anschlussfähig umgesetzt werden können. Die Phasen sind modular: Je nach Ausgangslage können einzelne Schritte verkürzt oder kombiniert werden.

Abb. 5 Aufbauprozess LBS in 5 Phasen



5.1 Projektorganisation

Ziel der Phase ist eine gemeinsame Ausgangsbasis: Warum braucht es ein LBS, was soll es leisten, wie ist es organisatorisch verankert – und wie wird der Aufbauprozess geführt. In dieser Phase wird der Rahmen geschaffen, damit das Vorhaben legitimiert, steuerbar und ressourcenseitig abgesichert ist.

Vorgehen (Kernschritte):

Zunächst wird die Ausgangslage strukturiert erfasst: Wieso ein LBS, welche Herausforderungen/Engpässe bestehen (z.B. Infrastrukturkapazitäten, Angebotslücken, Koordinationsdefizite, Zielgruppen), welche bestehenden Strukturen gibt es bereits (Akteure, Gremien, Projekte, Konzepte), wo könnte ein LBS verortet werden und welches Einzugsgebiet bzw. welcher Wirkungsraum ist relevant (Gemeinde / überkommunal). Darauf aufbauend werden Auftrag, Ziele, Rollen und Erwartungen geklärt – idealerweise in einem kompakten Projektauftrag. Parallel wird die Projektorganisation festgelegt: Auftraggeber/Steuerung, operative Leitung (Koordinationsperson), Begleitung (Vertretungen aus dem Netzwerk) und thematische Arbeitsgruppen.



Praxis-Tipp!

Typische Outputs in dieser Phase sind:

- Projektauftrag mit a) Kurzbeschreibung Ausgangslage, b) Mandat inkl. Zielsetzung, Problemstellung, Nutzen und Abgrenzung, c) mögliche Projektorganisation inkl. Rollen und Entscheidungswege, d) Grobzeitplan, e) Kommunikations-/Beteiligungsplan, f) Finanzierung und g) verbindlich unterschriebene Schlussbestimmungen.
- Die Anstellung einer Sportkoordinationsperson zu diesem Zeitpunkt ist erfolgsversprechend, aber noch kein Muss. Wichtig ist, dass ein Mandat mit entsprechenden Ressourcen erteilt wird.
- Breite Partizipationsmöglichkeiten verlangsamen den Startprozess, legitimieren aber langfristig das Projekt und sind zentral für den nachhaltigen Erfolg eines LBS.

Passende Werkzeuge aus der Toolbox

- Projektauftrag – acht Abschnitte von der Ausgangslage bis zu den Unterschriften
- Budget – einmalige Aufbaukosten und wiederkehrende Betriebskosten getrennt, mit Kostenteiler für mehrere Partner
- Stellenbeschrieb – Aufgaben- und Anforderungsprofil, inklusive Klärung von Führung und Finanzkompetenzen
- RACI-Matrix – wer entscheidet, wer setzt um, wer wird gefragt, wer wird informiert
- Risikoberechnung – Wahrscheinlichkeit mal Auswirkung, mit Gegenmassnahme und Termin
- Onepager Entscheid – ein Geschäft auf einer Seite entscheidungsreif aufbereiten

5.2 Qualitative Vorphase

Ziel der Phase ist es, das Themenfeld zu schärfen, Schlüsselpersonen zu identifizieren und das Netzwerk arbeitsfähig zu machen. Die qualitative Vorphase dient dazu, Perspektiven aus Praxis und Politik früh zu erfassen, Begriffe zu klären, Vertrauen aufzubauen und die Grundlage für eine zielgenaue, verständliche und anschlussfähige Grundlagenerhebung zu legen.

Vorgehen (Kernschritte):

Im Zentrum steht der gezielte Aufbau des Netzwerks: Über eine Stakeholder-Map werden relevante Stakeholder identifiziert (Verwaltung/Politik, Schulen, Vereine/Verbände, Gesundheit/Soziales, Private, kantonale Stellen etc.). Anschliessend werden Schlüsselpersonen angesprochen, die als Multiplikatoren wirken oder Wissen/Lücken besonders gut kennen. Methodisch werden typischerweise narrative Interviews (erzählloffen), Fokusgruppen (divergentes Sammeln/Clustern durch z.B. Brainstorming) und punktuelle Expertengespräche kombiniert. Die Ergebnisse werden pragmatisch dokumentiert (strukturierte Gesprächsnotizen), thematisch gebündelt und in eine erste Themen-/Hypothesenliste überführt.



Praxis-Tipp!

Typische Outputs in dieser Phase sind:

- Stakeholder- und Schlüsselpersonenliste (inkl. Rollen/Interessen)
- Kurzprotokolle/Notizen aus ersten narrativen Interviews und Brainstormings mit Fokusgruppen
- Themenlandkarte (grafische Darstellung von Chancen, Herausforderungen und offenen Fragen)
- Stolpersteine: nur die «Lauten» interviewt, zu viele Themen ohne Bündelung, zu frühe Lösungsdiskussion statt Problemklärung, fehlende politische Einbindung etc.

Passende Werkzeuge aus der Toolbox

- Interviews und Fokusgruppen – Gesprächstechnik, Leitfragen, Gesprächsnotiz und Ablauf für Fokusgruppen
- Moderations-Kit – Fahrplan, Spielregeln, fünf Methoden und Materialliste für Workshops
- Adressstammliste mit Stakeholdermatrix – Kontakte, Einfluss und Interesse, Verteiler, grafische Auswertung
- Zielgruppen-Canvas – Bedürfnisse und Barrieren einer Zielgruppe auf einer Seite

5.3 Grundlagenerhebung

Ziel der Phase ist eine strukturierte IST- und SOLL-Analyse als gemeinsame Datengrundlage. Dadurch werden Unterschiede zwischen Gemeinden/Teilräumen sichtbar, Prioritäten werden nachvollziehbar, und spätere Entscheide können faktenbasiert begründet werden.

Vorgehen (Kernschritte):

Auf Basis der qualitativen Vorphase wird ein Fragebogen bzw. Erhebungsinstrument entwickelt, das fachlich differenziert, praxisnah verständlich und politisch anschlussfähig ist. Ein Pretest (intern/mit ausgewählten Personen) dient dazu, Sprache zu präzisieren, Länge zu reduzieren und Missverständnisse zu vermeiden. Die Erhebung kann je nach Kontext als Online-Befragung, strukturierte Interviews oder kombinierte Form erfolgen. Wichtig sind klare Adressierung/Zielgruppe (wer füllt aus?), realistische Fristen und ein konsequentes Follow-up (Reminder, telefonische Nachfassaktionen). Nach Abschluss werden Daten exportiert, bereinigt und für quantitative sowie qualitative Auswertung vorbereitet (Sammlung und Codierung von Antworten für eine Inhaltsanalyse).



Praxis-Tipp!

Typische Outputs in dieser Phase sind:

- Finales Erhebungsinstrument (Fragebogen/Interview-Leitfaden), freigegeben durch Steuerungsgremium und getestet mit potenziellen Personen/Gruppen
- Durchführungskonzept (Zeitplan, Reminder, zuständige Interviewpersonen, Datenschutz, Befragungs-Tool wie z.B. Microsoft Forms etc.)
- Datenset mit Sammlung aller Antworten bereit zur Auswertung (z.B. via Excel)

Passende Werkzeuge aus der Toolbox

- Fragebogen Gemeinden – Strukturen, Ressourcen, Infrastruktur, Zielgruppen, überkommunale Zusammenarbeit
- Fragebogen Vereine – personelle Situation, Infrastruktur, Unterstützung, Bedarf
- Fragebogen Bevölkerung – Bewegungsverhalten, Zufriedenheit, Hindernisse, Bedürfnisse
- Fragebogen weitere Stakeholder – Schulen, Gesundheit, Soziales, Private, Wirtschaft

5.4 Strategie ableiten

Ziel der Phase ist die Verdichtung der Ergebnisse zu klaren Schwerpunkten und einer umsetzbaren strategischen Orientierung (z.B. SWOT, Leitbild, Zielsystem, Prioritäten). Es geht darum, aus Daten eine gemeinsame Richtung zu formen – verständlich, begründbar und beschlussfähig.

Vorgehen (Kernschritte):

Quantitative Daten werden primär deskriptiv ausgewertet (Häufigkeiten, Anteile, Mittelwerte) und – wo sinnvoll – explorativ ergänzt (z.B. einfache Zusammenhänge, ohne kausale Interpretation). Offene Antworten und qualitative Notizen werden mittels Inhaltsanalyse verdichtet (Kategorien, Kernaussagen, Beispiele). Anschliessend werden Ergebnisse trianguliert: Wo bestätigen sich Muster, wo widersprechen sie sich, welche Engpässe sind zentral? Daraus wird eine Verdichtungslogik entwickelt (z.B. Faustregel: 3–6 Schwerpunkte). Diese Schwerpunkte werden in eine strategische Struktur überführt: Leitgedanken, Ziele, Handlungslogik und Priorisierung. Ein Workshop-Setting (Begleitgremium/Arbeitsgruppen/Steuerung) hilft, die Schwerpunkte zu spiegeln, zu schärfen und politisch anschlussfähig zu formulieren. Schliesslich soll eine Strategie / ein Leitbild schriftlich festgehalten und durch das Steuerungsgremium verabschiedet werden.



Praxis-Tipp!

Typische Outputs in dieser Phase sind:

- Ergebnisse systematisch statistisch auswerten (z.B. durch Excel), grafisch darstellen und Ergebnis-Synthese durch Kurzbericht mit anschliessendem Workshop innerhalb LBS umsetzen.
- Leitbild oder Strategie erarbeitet, mit LBS spiegeln und schliesslich durch Steuerungsgremium verabschieden.
- Erfolg kommunizieren und der breiten Öffentlichkeit zugänglich machen (z.B. Webseite, Installierung einer Fachstelle Sport und Bewegung, via Medienmitteilung, Projektlogo /-slogan, Informationsanlass etc.)

Passende Werkzeuge aus der Toolbox

- SWOT und TOWS – vier Quadranten, mit automatischer Ableitung der vier Strategietypen
- Zielsystem – Leitgedanke, Handlungsfelder und Ziele mit Prüfung auf Überprüfbarkeit, dazu ein grafisches Zielbild
- Priorisierungsmatrix – Wirkung gegen Aufwand, vier Quadranten mit einstellbaren Schwellen
- Massnahmen-Steckbrief – eine Massnahme vollständig beschrieben, inklusive Rückblick nach Abschluss
- 100 Massnahmen und Ideen – Ideensammlung, filterbar nach Zielgruppe, Kosten, Aufwand und Dauer

5.5 Umsetzung und Kontrolle

Ziel der Phase ist, dass das LBS nicht nur konzeptionell besteht, sondern in den Regelbetrieb übergeht: mit klaren Verantwortungen, einem realistischen Portfolio, gesicherter Finanzierung und einem einfachen Monitoring. Wirkung entsteht durch kontinuierliche Netzwerkarbeit, wiederkehrende Formate und sichtbare Umsetzung.

Vorgehen (Kernschritte):

Die Schwerpunkte werden in einen Massnahmenplan übersetzt: wenige, realistische Vorhaben, mit Verantwortlichkeiten, Zeitplan, Ressourcen und Entscheidungspunkten. Für die Startphase bewähren sich «Quick Wins» (sichtbar, machbar, hoher Nutzen), parallel zu 1–2 mittelfristigen Projekten. Governance und Finanzierung werden verbindlich

gemacht (Stellenprozente, Budgetposten, Projektmittel, Leistungsvereinbarungen etc.). Die Koordinationsperson etabliert Routinegefässe (z.B. Netzwerk-/ERFA-Termine, Arbeitsgruppen) und eine Kommunikationslogik (wer informiert wen, wie oft, über welche Kanäle). Zur Kontrolle wird ein schlankes Set an Kennzahlen und ein Reporting-Zyklus definiert (z.B. jährlich): Aktivitäten (Outputs), Reichweite/Nutzung (Outcomes) und ausgewählte Wirkungsindikatoren, soweit pragmatisch möglich. Ein Review-Mechanismus (z.B. alle 2–4 Jahre) stellt sicher, dass das LBS lernend weiterentwickelt wird.



Praxis-Tipp!

Typische Outputs in diese Phase sind:

- Zentral ist ein im Leitbild oder in der Strategie verankerter Massnahmenplan mit realistischen und zeitlich terminierten Zielen.
- Die Massnahmen können verschieden und regional unterschiedlich priorisiert sein (z.B. Erstellung GESAK, Einführung Freiwilliger Schulsport, Neubau von Sporthallen, Durchführung Wertschätzungsanlass für Vereine etc.)
- Zu Beginn lohnt sich die Fokussierung auf Quick Wins (rasche Umsetzung mit grossem Nutzen) um die Relevanz und die Wichtigkeit eines LBS aufzuzeigen.

Passende Werkzeuge aus der Toolbox

- Massnahmen und Projektportfolio – alle Vorhaben von der Idee bis zum Abschluss, mit Ampel, Zeitachse und automatisch erzeugter Druckversion für den Tätigkeitsbericht
- Kommunikationsplan – Zielgruppe, Interesse, Kernbotschaft, Kanal, Rhythmus, Absender und Verantwortung
- Anlass-Checkliste – 27 Aufgaben in fünf Phasen, von sechzehn Wochen vorher bis zur Nachbereitung
- Jahresrad und Jahresbild – wiederkehrende Aufgaben über das Jahr, farbig nach Handlungsfeld dargestellt

6 Alltagsregeln: Überleben auf dem LBS-Berg

Der Aufbau eines LBS gelingt nicht nur mit einem guten Konzept, sondern vor allem mit konsequenter Umsetzung im Alltag. Die folgenden «Regeln» sollen helfen, im Berg voller Arbeit im Alltag einer Sportkoordinationsperson den Durchblick zu halten und folglich Verbindlichkeit, Tempo und Entscheidungsfähigkeit im Prozess zu sichern.

Bergregel 1: Telefon vor Mail (Verbindlichkeit)

- Heikle Punkte zuerst kurz telefonisch klären, danach schriftlich bestätigen.
- E-Mails dienen der Dokumentation, nicht der Verhandlung.
- Nach jedem Austausch: «Wer macht was bis wann?» als 1 Satz festhalten.

Bergregel 2: 48-Stunden-Regel (Tempo halten)

- Protokolle, Pendenzen und nächste Schritte innert 48 Stunden versenden.
- Den nächsten Termin sofort mitfixieren (sonst versandet es).
- Lieber kurz & klar als perfekt (80:20-Regel / Pareto-Prinzip).

Bergregel 3: Onepager statt Konzept (Entscheidungsfähigkeit)

- Für Entscheide 1 Seite: Ausgangslage, Optionen, Empfehlung und Konsequenzen.
- Maximal drei, besser nur zwei, Optionen formulieren (sonst wird nicht entschieden).
- Ressourcen, Kosten und Risiken immer mitdenken (auch grob).

Bergregel 4: Stakeholder-Mix statt nur «die Lauten» (Akzeptanz sichern)

- Nicht nur die präsenten Stimmen einbeziehen: auch kleine Vereine, Schulen, informelle Gruppen, Randgemeinden.
- 1–2 kritische Perspektiven bewusst früh, ggf. durch ein Vorgespräch, abholen (Konflikte werden so kleiner).
- Rolle klären: Mitwirkung ist nicht gleich Entscheidung.

Bergregel 5: Wenige Gefässe, klare Regeln (Sitzungsdisziplin)

- Lieber 2–3 fixe Austauschgefässe mit klarer Funktion als viele Ad-hoc-Runden.
- Jede Sitzung braucht Zweck, Entscheidungspunkte und Output (Pendenzen).
- Keine Sitzung ohne nächste Schritte.

Bergregel 6: Sichtbar machen (Legitimation aufbauen)

- Quick Wins bewusst sichtbar kommunizieren (kurz, konkret, mit Beispiel).
- Nicht «gross» verkaufen, sondern erklären: «Was ist jetzt einfacher/besser?»
- Ein einfacher Rhythmus hilft: mindestens 1 Update pro Quartal (Netzwerk/Gemeinden).

Bergregel 7: Ressourcen schützen (sonst wird’s ein Hobby)

- Ohne fixen Zeitanteil/Budget wird Koordination zur Nebenaufgabe – Wirkung bleibt aus.
- Aufgabenportfolio aktiv begrenzen: Was machen wir (noch) nicht?
- Zuständigkeiten schriftlich festhalten (sonst bleibt alles «bei einer Person» hängen).

7 Nutzen zeigen und Wirkung belegen

Die häufigste Frage an eine Sportkoordination lautet: Was bringt das? Sie ist berechtigt, und sie ist schwierig zu beantworten. Dieses Kapitel beschreibt, was sich belegen lässt, was nicht – und wie sich damit umgehen lässt, ohne an Glaubwürdigkeit zu verlieren.

7.1 Was sich nicht belegen lässt

Der gesundheitliche und gesellschaftliche Nutzen von Bewegungsförderung lässt sich auf Gemeindeebene nicht in Franken ausdrücken. Hochgerechnete Einsparungen bei Gesundheitskosten, abgeleitet aus nationalen oder internationalen Studien, halten einer Nachfrage nicht stand: Sie beruhen auf anderen Grundgesamtheiten, anderen Zeiträumen und auf Annahmen, die für eine einzelne Gemeinde nicht gelten.

Wer es trotzdem versucht, riskiert mehr als eine schwache Zahl. Wird eine solche Hochrechnung hinterfragt, verliert man damit auch die Argumente, die belegbar sind. Die ehrliche Variante ist wirksamer: offen sagen, dass die Wirkung nicht monetär messbar ist – und dann zeigen, was messbar ist.

7.2 Was sich belegen lässt

Drei Ebenen lassen sich unterscheiden. Je weiter rechts in der Kette, desto grösser der Nutzen – und desto geringer die Zurechenbarkeit zur eigenen Arbeit.

Ebene	Was sie zeigt	Beispiele
Leistung (Output)	Was getan wurde. Vollständig zurechenbar, allein aber wenig aussagekräftig.	Durchgeführte Austauschgefässe, Beratungen, begleitete Projekte, publizierte Informationen
Nutzung (Outcome)	Was genutzt oder erreicht wurde. Hier liegt der eigentliche Nachweis.	Teilnahmequote der Vereine, eingeworbene Drittmittel, Umsetzungsquote des Massnahmenplans, eingereichte Anfragen
Wirkung (Impact)	Gesellschaftlicher Beitrag. Nie allein zurechenbar.	Anteil regelmässig aktiver Personen, Vereinsmitgliedschaften pro tausend Einwohnende

Kennzahlen auf Impact-Ebene sind einer Koordinationsstelle nicht zurechenbar. Wer den Anteil bewegungsaktiver Personen als Erfolg der eigenen Stelle ausgibt, wird beim ersten Rückgang daran gemessen. Solche Werte gehören als Kontextgrösse in den Bericht, nicht als Leistungsnachweis.



Praxis-Tipp!

Der Ausgangswert ist das Entscheidende

- Der häufigste Fehler in der Wirkungsmessung ist nicht die falsche Kennzahl, sondern der fehlende Startwert. Wer nach drei Jahren eine Veränderung zeigen will, muss den Ausgangswert erhoben haben, bevor die Massnahmen greifen – nachträglich lässt er sich nicht rekonstruieren.
- Acht bis zwölf Kennzahlen genügen. Ein Set mit dreissig Werten wird im zweiten Jahr nicht mehr erhoben.
- Den Erhebungsaufwand mitrechnen: Eine Kennzahl, die jährlich eine Woche Arbeit kostet, überlebt selten den Stellenwechsel.

7.3 Warum Angebote nicht genutzt werden

Eine Frage taucht in fast jeder Gemeinde auf: Warum wird ein gut gemeintes Angebot nicht genutzt? Die verbreitete Erklärung lautet, es fehle am Interesse. Diese Erklärung ist selten zutreffend und führt meist zu Kommunikationsmassnahmen, die nichts ändern.

Hilfreicher ist die Unterscheidung zwischen Einstellung und Verhaltenskosten: Ein Verhalten findet statt, wenn die Einstellung einer Person die Kosten dieses Verhaltens übersteigt. Kosten meinen dabei nicht nur Geld, sondern alles, was aufgewendet oder überwunden werden muss – Zeit, Wege, körperliche Anstrengung, die Unsicherheit, ob man willkommen ist, oder das Aufbrechen einer Gewohnheit (Campbell, 1963; Kaiser et al., 2010; Byrka & Kaiser, 2013).

Daraus folgt eine praktische Konsequenz: Wer Verhalten fördern will, hat zwei Hebel – die Einstellung stärken oder die Kosten senken. Der zweite wirkt in der Regel schneller und ist gezielter beeinflussbar. Ein Angebot, das an einer einzigen hohen Hürde scheitert, wird durch mehr Werbung nicht besser besucht.



Praxis-Tipp!

Die Hürde suchen, nicht die Botschaft

- Gehen Sie ein geplantes Angebot systematisch durch: Zeit und Vereinbarkeit, Geld und Ausrüstung, Weg und Erreichbarkeit, körperliche Anstrengung, Zutrauen, soziale Hürden, Information und Anmeldung, Gewohnheit. Meist ist eine einzige davon der Engpass.
- Beispiel: Ein Kursangebot erreicht die bewegungsfernen Familien nicht, weil die Anmeldung über ein Onlineformular läuft. Die Anmeldung über die Klassenlehrperson ändert mehr als jeder zusätzliche Flyer.
- Werkzeug: Verhaltens-Check – bewertet acht Kostenarten und schlägt Massnahmen vor, die zur Höhe der jeweiligen Hürde passen.

7.4 Individuell argumentieren

Der Nutzen eines LBS lässt sich nicht mit einem Argument für alle begründen. Ein Finanzvorsteher und eine Sozialvorsteherin brauchen nicht dasselbe Argument lauter, sondern ein anderes. Wer alle mit derselben Begründung abholen will, überzeugt niemanden ganz.

Gegenüber	Worauf diese Person schaut	Was hier weniger wirkt
Finanzen	Mitteleinsatz, Folgekosten, Vergleichbarkeit, Kosten pro Einwohnende	Gesundheitsargumente ohne belegbare Zahl
Bildung und Schule	Entlastung im Schulalltag, Tagesstrukturen, Hallenbelegung	Vereinslogik auf die Schule übertragen
Gesundheit und Soziales	Zugang für Gruppen, die keine Beratung aufsuchen; soziale Teilhabe	Leistungssport und Nachwuchsförderung
Bau und Raumplanung	Flächen, Mehrfachnutzung, Unterhalt, frühe Beteiligung	Sport als Sonderfall mit eigenen Regeln
Präsidium	Standortattraktivität, Zusammenhalt, Entlastung der Verwaltung	Detailfragen zu Belegung und Reglementen

Wichtig ist ausserdem, jedes Argument mit einer Zahl aus der eigenen Gemeinde zu belegen – nicht mit einer Studie aus einer anderen Region. Die eigenen Jahreskosten geteilt durch die Einwohnerzahl wirken stärker als jede nationale Erhebung.

Praxis-Tipp!



Bei skeptischem Gegenüber

- Beginnen Sie mit dem Einwand, nicht mit dem Nutzen. Wer seinen eigenen Vorbehalt zuerst aus Ihrem Mund hört, hört danach zu. Wer ihn selbst vorbringen muss, verteidigt ihn.
- Bieten Sie bei ablehnender Haltung nicht den vollen Antrag an, sondern den kleinsten sinnvollen Schritt – und vereinbaren Sie, wann darüber wieder gesprochen wird.
- Werkzeuge: Argumentarium Sportkoordination und Argumente-Formulierer.

8 Toolbox

Die Toolbox ergänzt den Leitfaden mit praxistauglichen Vorlagen, Checklisten und interaktiven Werkzeugen zur direkten Anwendung. Sie ist so aufgebaut, dass die Instrumente entlang des 5-Phasen-Modells schnell auffindbar sind und je nach Ausgangslage modular eingesetzt werden können.

Sie umfasst über vierzig Werkzeuge in acht Gruppen sowie drei interaktive Anwendungen, die direkt im Browser laufen. Alle Vorlagen sind über studio13nord.ch abrufbar und werden laufend ergänzt.

8.1 Aufbau und Bedienung

- Jede Excel-Datei enthält vorne ein Anleitungsblatt mit Zweck, Vorgehen und Legende. Es lohnt sich, dieses zuerst zu lesen.
- Hellgrün hinterlegte Felder sind Eingabefelder; graue Felder berechnen sich selbst und sollten nicht überschrieben werden.
- Auswahllisten lassen sich auf dem Blatt «Listen» ergänzen – Dropdowns und Auswertungen ziehen automatisch nach.
- Alle Dateien enthalten Beispielzeilen zur Veranschaulichung. Diese vor der Verwendung löschen.
- Die Werkzeuge sind Vorschläge und ersetzen keine fachliche, rechtliche oder finanzielle Prüfung im Einzelfall.

8.2 Generell

Werkzeuge, die unabhängig von der Phase gebraucht werden – in der Aufbauphase ebenso wie im Regelbetrieb.

Werkzeug	Format	Wofür
Argumentarium Sportkoordination	Word	Zwölf typische Einwände mit Hintergrund, Antwort und Vorsichtshinweisen
Erste 100 Tage	Word	Vier Phasen für den Einstieg in die Funktion – inklusive dessen, was bewusst unterbleibt
Adressstammliste mit Stakeholdermatrix	Excel	Kontakte, Einfluss und Interesse, frei benennbare Verteiler, grafische Auswertung
Checkliste 5-Phasen-Modell	Excel	31 Meilensteine über alle Phasen, mit Fortschritt je Phase und überfälligen Punkten

Werkzeug	Format	Wofür
Jahresrad und Jahresbild	Excel	Wiederkehrende Aufgaben über das Jahr, farbig nach Handlungsfeld dargestellt
Medienmitteilung	Word	Aufbau, Vorlage, ausgefülltes Beispiel und was Redaktionen abschreckt
Onepager Entscheid	Word	Ein Geschäft auf einer Seite entscheidungsreif aufbereiten
Protokoll	Word	Traktanden mit Behandlungsziel, Beschlüsse, Pendenzen mit Person und Frist
RACI-Matrix	Excel	Zuständigkeiten je Aufgabe, mit Prüfung auf fehlende oder doppelte Verantwortung
Regionalitäts-Check	Excel	Schwellentest mit sechs Kriterien: Ist ein Vorhaben überkommunal relevant?
Risikoberechnung	Excel	Wahrscheinlichkeit mal Auswirkung, mit Stufe, Gegenmassnahme und Termin

8.3 Phase 1: Projektorganisation

Werkzeuge, um Auftrag, Ressourcen und Rollen verbindlich zu klären.

Werkzeug	Format	Wofür
Projektauftrag	Word	Acht Abschnitte von der Ausgangslage bis zu den Unterschriften
Budget	Excel	Einmalige und wiederkehrende Kosten getrennt, mit Finanzierungsstatus und Kostenteiler
Stellenbeschrieb	Word	Aufgaben- und Anforderungsprofil, mit Klärung von Führung und Finanzkompetenzen

8.4 Phase 2: Qualitative Vorphase

Werkzeuge für Gespräche, Fokusgruppen und die Bündelung der Ergebnisse.

Werkzeug	Format	Wofür
Interviews und Fokusgruppen	Word	Gesprächstechnik, Leitfragen, Gesprächsnotiz und Ablauf für Fokusgruppen
Moderations-Kit	Word	Fahrplan, Spielregeln, fünf Methoden und Materialliste für Workshops

8.5 Phase 3: Grundlagenerhebung

Vier Musterfragebögen, methodisch aufeinander abgestimmt: einheitliche Skalen, vollständige Antwortkategorien und eine von der Skala getrennte Option «kann ich nicht beurteilen».

Werkzeug	Format	Wofür
Fragebogen Gemeinden	Word	Strukturen, Ressourcen, Infrastruktur, Zielgruppen, überkommunale Zusammenarbeit
Fragebogen Vereine	Word	Personelle Situation, Infrastruktur, Unterstützung, Zusammenarbeit, Bedarf
Fragebogen Bevölkerung	Word	Bewegungsverhalten, Zufriedenheit, Hindernisse, Bedürfnisse
Fragebogen weitere Stakeholder	Word	Schulen, Gesundheit, Soziales, Quartierarbeit, Private, Wirtschaft

8.6 Phase 4: Strategieableitung

Werkzeuge, um aus Daten Schwerpunkte, Ziele und priorisierte Massnahmen zu machen.

Werkzeug	Format	Wofür
SWOT und TOWS	Excel	Vier Quadranten, mit automatischer Ableitung der vier Strategietypen
Zielsystem	Excel	Leitgedanke, Handlungsfelder und Ziele mit Prüfung auf Überprüfbarkeit, dazu ein Zielbild
Priorisierungsmatrix	Excel	Wirkung gegen Aufwand, vier Quadranten mit einstellbaren Schwellen
Massnahmen-Steckbrief	Word	Eine Massnahme vollständig beschrieben, inklusive Rückblick nach Abschluss

8.7 Phase 5: Umsetzung und Kontrolle

Werkzeuge für den Regelbetrieb: Steuerung, Kommunikation und Berichterstattung.

Werkzeug	Format	Wofür
Massnahmen und Projektportfolio	Excel	Alle Vorhaben von der Idee bis zum Abschluss, mit Ampel, Zeitachse und automatisch erzeugter Druckversion

Werkzeug	Format	Wofür
Kommunikationsplan	Excel	Zielgruppe, Interesse, Kernbotschaft, Kanal, Rhythmus, Absender und Verantwortung
Anlass-Checkliste	Excel	27 Aufgaben in fünf Phasen, von sechzehn Wochen vorher bis zur Nachbereitung

8.8 Erfolgsmessung

Werkzeuge, um Nutzung und Wirkung sichtbar zu machen – im Wissen um die Grenzen aus Kapitel 7.

Werkzeug	Format	Wofür
Kennzahlen-Bibliothek	Excel	38 Kennzahlen auf vier Ebenen, je mit Definition, Datenquelle und Erhebungsaufwand
Wirkungscockpit	Excel	Das eigene Kennzahlenset über mehrere Jahre, mit Ausgangswert, Zielwert und Zielerreichung
Zufriedenheitsbarometer	Excel	Fünf feste und fünf frei wählbare Fragen, mehrere Zielgruppen, Verlauf und Vergleich
Anlass-Feedback	Word	Fünf Fragen auf einer Seite, zwei Minuten Aufwand für die Teilnehmenden
Anlass-Auswertung	Excel	Rückmeldungen aller Anlässe an einem Ort, mit Rücklaufquote, Verlauf und Freitexten

8.9 Ideen und Entwicklung

Werkzeuge für den Moment, in dem ein Bedarf feststeht, aber niemandem etwas einfällt.

Werkzeug	Format	Wofür
100 Massnahmen und Ideen	Excel	Hundert konkrete Massnahmen, filterbar nach Zielgruppe, Kosten, Aufwand und Dauer
Zielgruppen-Canvas	Word	Bedürfnisse und Barrieren einer Zielgruppe auf einer Seite, mit ausgefüllten Beispielen
Trend-Radar	Excel	Sechzehn Trends, bewertet nach Betroffenheit und Zeithorizont
Vereinscockpit	Excel	Basisdaten aller Vereine mit Kennzahlen, Beobachtungsliste und Diagrammen

Werkzeug	Format	Wofür
Ehrenamt-Toolkit	Word	Aufgaben zerlegen, Freiwillige gewinnen, einführen und halten
Kurzleitfaden KI	Word	Wie man zu brauchbaren Ergebnissen kommt – und wo Datenschutz und Prüfpflicht Grenzen setzen

8.10 Interaktive Werkzeuge

Drei Werkzeuge laufen direkt im Browser, ohne Download und ohne Installation. Sie speichern nichts und senden nichts; alle Eingaben bleiben auf dem eigenen Gerät.

Werkzeug	Wofür
Verhaltens-Check	Prüft, warum ein Bewegungsangebot nicht genutzt wird. Acht Kostenarten werden bewertet; daraus entstehen eine Einschätzung und Massnahmen, die zur Höhe der jeweiligen Hürde passen. Grundlage ist die in Kapitel 7 beschriebene Unterscheidung von Einstellung und Verhaltenskosten.
Massnahmen-Sucher	Die hundert Massnahmen als filterbare Suche: Zielgruppe, Kosten, eigener Aufwand, Dauer. Eine getroffene Auswahl lässt sich als Liste übernehmen.
Argumente-Finder	Gesprächsvorbereitung für ein bestimmtes Gegenüber: Einstieg, Argumente mit Beleghinweis, Einwände mit Antwort und was bei dieser Person besser weggelassen wird.

8.11 Grenzen der Toolbox

Die Werkzeuge sind aus der eigenen Praxis entstanden und in der Anwendung erprobt, aber sie sind keine Norm. Drei Einschränkungen sind wichtig:

- Kosten- und Aufwandangaben in den Werkzeugen sind Einordnungen zur groben Sortierung, keine erhobenen Werte. Vor jedem Entscheid braucht es eine eigene Schätzung mit Offerten.
- Die Musterfragebögen folgen den Grundsätzen der Umfragepraxis, sind aber nicht psychometrisch validiert. Für wissenschaftliche Arbeiten sind etablierte Instrumente vorzuziehen.
- Ein Wirkungsmodell beschreibt eine plausible Annahme, es beweist keine Kausalität. Für einen echten Wirkungsnachweis braucht es Vergleichsgruppen und ein entsprechendes Untersuchungsdesign.

Diese Grenzen sind kein Mangel, sondern die Bedingung dafür, dass die Werkzeuge im Alltag bestehen. Wer sie kennt und benennt, argumentiert glaubwürdiger als wer sie verschweigt.

Rückmeldungen willkommen

- Die Toolbox wird laufend weiterentwickelt. Wenn ein Werkzeug in Ihrer Praxis nicht funktioniert, etwas fehlt oder eine Einschätzung nicht stimmt: Rückmeldungen fliessen in die nächste Auflage ein.
- Kontakt und Downloads über studio13nord.ch.

Quellen

BASPO. (2022). *Bewegungsempfehlungen. Grundlagen*. https://www.baspo.admin.ch/dam/de/sd-web/dBpn3E0i9IwN/hepa-bro-bewegungsempfehlungen-grundlagen_DE.pdf

BASPO. (2023). *Beratung für Kantone und Gemeinden: Bewegungs- und Sportnetz*. https://www.baspo.admin.ch/de/beratung-fuer-kantone-und-gemeinden

Brun, S. (2026). Aufbau einer Regionalen Sportkoordination am Beispiel LuzernPlus. *CAS-Abschlussarbeit. Eidgenössische Hochschule für Sport EHSM*.

Byrka, K., & Kaiser, F. G. (2013). Health performance of individuals within the Campbell paradigm. International Journal of Psychology, 48(5), 986–999.

Campbell, D. T. (1963). Social Attitudes and Other Acquired Behavioral Dispositions. In Psychology: A study of a science (S. 94–172). McGraw-Hill.

Kaiser, F. G., Byrka, K., & Hartig, T. (2010). Reviving Campbell's Paradigm for Attitude Research. Personality and Social Psychology Review, 14(4), 351–367.

Kempf, H., & Lichtsteiner, H. (2015). *Das System Sport—In der Schweiz und international* ([2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage]). Eidgenössische Hochschule für Sport.

Lamprecht, M., Bürgi, R., & Stamm, H. (2020). Sport Schweiz 2020 – Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. *Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO*.

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2016). *Breitensportkonzept Bund*. https://www.sportportal.info/wp-content/uploads/2020/12/20161026-Breitensportkonzept-des-Bundes.pdf

9 Zum Autor

Sven Brun arbeitet als regionaler Sportkoordinator und hat den Aufbau einer überkommunalen Sportkoordination von Grund auf begleitet. Dieser Leitfaden und die zugehörige Toolbox sind aus dieser Arbeit entstanden – aus dem Bedarf heraus, für wiederkehrende Aufgaben nicht jedes Mal von vorne zu beginnen.

Leitfaden, Toolbox und die interaktiven Werkzeuge sind über studio13nord.ch zugänglich. Dort finden sich auch Hinweise zu Referaten, Workshops und Prozessbegleitung.

© 2026 Sven Brun. Alle Rechte vorbehalten.