

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Bundesrat Martin Pfister	4
Vorworte von Sandra Felix und Ruth Metzler-Arnold	5

Management Summary	6
---------------------------	---

1. Auftrag und Methodik	8
1.1 Auftrag und Ziel	8
1.2 Aufbau und Methodik	10
1.2.1 Umfeldanalyse: Breite Abstützung	10
1.2.2 Strategische Ziele: Wertstrom-Ansatz	10

2. Umfeldanalyse und Trends	11
2.1 Das System Sport- und Bewegungsförderung heute	11
2.2 Der Stellenwert von Sport und Bewegung in der Schweiz	15
2.3 Trends und Thesen	16
2.3.1 Entwicklungen auf vier Ebenen	16
2.3.2 Elf Thesen für den Schweizer Sport 2040	16
2.4 Chancen und Herausforderungen	18

3. Vision und Ziele	19
3.1 Vision	19
3.2 Mission	19
3.3 Ziele	19

4. Wirkungsbereiche	21
4.1 Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit	22
4.2 Begeisterung, Inspiration und Motivation	23
4.3 Persönlichkeit	24
4.4 Gesellschaftlicher Zusammenhalt	25
4.5 Innovation und digitale Transformation	26
4.6 Raum und Umwelt	27
4.7 Nachhaltiges Wirtschaftsmodell	28

5. Umsetzung und Weiterentwicklung	29
---	----

Anhang	30
--------	----

«Ein erster Meilenstein ist erreicht»



Vor rund einem Jahr haben wir den ersten Pflock eingeschlagen für ein Vorhaben von erheblicher Tragweite. Auf Initiative des BASPO versammelte sich eine breite Allianz zentraler Akteure des Schweizer Sports, um gemeinsam an der Zukunft der Sport- und Bewegungsförderung zu arbeiten, und zwar mit einem klaren Zeithorizont: 2040. Über die Bereitschaft aller Beteiligten, Aussergewöhnliches zu leisten, habe ich mich gefreut.

Denn das Ziel war und ist ambitioniert: Der Schweizer Sport soll an der Spitze erfolgreich bleiben. Zugleich sollen Sport und Bewegung auf eine Weise gefördert werden, dass sie möglichst vielfältigen Nutzen für unsere Gesellschaft erbringen. Damit soll den Erwartungen entsprochen werden, die heute an den Sport herangetragen werden: dass er nicht nur Leistungsfähigkeit und Gesundheit fördert, sondern auch Integration und gesellschaftlichen Zusammenhalt stärkt, und zugleich Ideen entwickelt im Umgang mit Raumverknappung und Klima.

Nach Monaten intensiver Arbeit ist nun ein erster Meilenstein erreicht: der vorliegende Grundlagenbericht zum Projekt «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040». Wer ihn liest, erkennt rasch: Hier wurde konsequent von der Frage ausgegangen, welchen Wert Sport und Bewegung für den Einzelnen, für die Gesellschaft und für die Schweiz als Wirtschafts- und Innovationsstandort schaffen können.

Gerade dieser Wirkungsfokus eröffnet einen neuen Blick auf das erhebliche Potenzial von Sport und Bewegung. Dass sich über 80 Organisationen an diesen Grundlagenarbeiten beteiligt haben, zeugt von dem Engagement, mit dem die Akteure im Schweizer Sportverbund ihre Aufgabe wahrnehmen. Das passt zur Vision, die dem Bericht zugrunde liegt: «Sport und Bewegung beleben, begeistern und vereinen die Schweiz.»

Eine erste, wichtige Etappe ist geschafft. Auf dieser Basis wird die Arbeit entschlossen fortgeführt. Swiss Olympic überarbeitet als Dachverband des Schweizer Sports seine Strategie. Der Bund erarbeitet seine strategischen Prioritäten und Massnahmen. Diese werden in einer neuen Sport- und Bewegungsförderstrategie des Bundes münden, die ich dem Bundesrat Ende Jahr unterbreiten möchte.

Aufgegleist haben wir dieses Vorhaben gemeinsam, und selbst wenn zwischenzeitlich jeder seinen eigenen Weg geht, so zielen wir doch alle auf das eine grosse Gemeinsame: Die Sport- und Bewegungsförderung so zu gestalten, dass ihre vielfältige Wirkung für unsere Gesellschaft zu einer unverzichtbaren Ressource wird.

Bundesrat Martin Pfister

Chef des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS

«Wir stellen die Wirkung des Sports ins Zentrum»



Noch nie haben so viele Akteure gemeinsam an der Zukunft der Schweizer Sport- und Bewegungsförderung gearbeitet. Das war genauso erfreulich wie anspruchsvoll! Wenig wirkt derart vielseitig gesellschaftsrelevant wie der Sport. Wir wollten Sport und Bewegung aus möglichst vielen Perspektiven und in seiner umfassenden Wirkung darstellen. Konsequenterweise stand deshalb die Wirkung. Wie müssen

Sport und Bewegung gefördert werden, damit ein möglichst grosser Mehrwert für den einzelnen Menschen und die Gesellschaft entsteht? Letztlich ist dies unser Ziel, denn es ist die Gesellschaft, die in den Sport investiert und unser Wirken so erst möglich macht.

Ausgehend von Trends wie Gesundheit, Digitalisierung, Klimawandel, Demographie, Individualisierung, Raum und Raumentwicklung kristallisierten wir die Wirkungsbereiche von Sport und Bewegung heraus. Wir haben intensive Diskussionen geführt; erst recht, als es darum ging, Handlungsfelder und Massnahmenpakete in den Wirkungsbereichen zu definieren. Trennscharfe Abgrenzungen sind selten möglich; das entspricht der Realität. Sport und Bewegung wirken praktisch überall, entsprechend breit muss ihre Förderung verankert werden. Das erfolgt im bewährten Zusammenspiel vieler Akteure, das BASPO und Swiss Olympic gehen voran.

Mit «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» wird ein Rahmen geschaffen, der allen Akteuren in ihrer strategischen Ausrichtung Orientierung gibt. So wollen wir gewährleisten, dass Sport und Bewegung langfristig einen substanziellen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung in der Schweiz leisten. Unser Bericht bildet eine umfassende Grundlage mit viel Material, vielen Ideen – er ist eine Truhe voller Sportkompetenz. Er ist keine wissenschaftliche Abhandlung, es gibt Redundanzen – es ist ein Werkstattbericht, der das breite Handlungsspektrum der Sport- und Bewegungsförderung aufzeigt.

Wir haben einen Markstein erreicht. Nun geht es an die Entwicklung konkreter Konzepte und Strategien. Seitens BASPO werden wir dem Bundesrat einen «Bericht zur Sport- und Bewegungsförderung des Bundes» unterbreiten.

Ich danke allen für ihren Beitrag am Zukunftsprojekt Sport- und Bewegungsförderung 2040. Ein spezieller Dank geht an Swiss Olympic und Sportminister Martin Pfister für die Unterstützung dieses wichtigen Vorhabens.

Sandra Felix
Direktorin BASPO

«Vision für eine moderne Sportförderung»



Die Schweiz ist eine Sportnation. Das zeigt sich an den Erfolgen unserer Spitzenathletinnen und -athleten und an den rund 2,5 Millionen Mitgliedern in den über 18000 Sportvereinen sowie den vielen Menschen, die sich ausserhalb des organisierten Sports bewegen. Sport belebt unser Land. Damit das so bleibt, braucht es eine moderne, wirkungsorientierte Sportförderung, die den Mehrwert für alle ins Zentrum stellt.

Mit dem Projekt Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040 haben das Bundesamt für Sport BASPO und Swiss Olympic diese Vision verfolgt. Der vorliegende Bericht schafft die Grundlage für eine Förderung, die vielen Akteurinnen und Akteuren konkreten Nutzen bringt. Er zeigt Wirkungsbereiche und Handlungsfelder auf, schärft die Rollen im Sportsystem und macht deutlich, wo Synergien genutzt werden können. Damit bietet er Sportorganisationen eine wertvolle Orientierung für ihre strategische Ausrichtung.

Auch Swiss Olympic wird zentrale Erkenntnisse daraus in die eigene Strategie integrieren. Besonders wichtig ist der Wirkungsbereich Begeisterung, Inspiration und Motivation. Der Leistungssport spielt dabei eine zentrale Rolle: Internationale Erfolge verbinden die Gesellschaft, schaffen Emotionen und motivieren zu Bewegung. Voraussetzung dafür sind eine starke Förderung des Leistungssports sowie glaubwürdige Vorbilder, die Werte wie Höchstleistung, Respekt und Freundschaft verkörpern.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf internationalen Sportgrossanlässen in der Schweiz. Diese wirken als Beschleuniger für Entwicklungen im Sport und in der Gesellschaft und schaffen nachhaltigen Mehrwert. Eine Koordinationsstelle soll sicherstellen, dass von vorhandenem Wissen profitiert und eine langfristige Wirkung über die einzelnen Anlässe hinaus erzielt werden kann.

Mein Dank gilt allen Beteiligten. Die Grundlage ist gelegt – nun gilt es, den begonnenen Prozess gemeinsam weiterzuführen. Wenn es gelingt, alle relevanten Akteurinnen und Akteure zu vereinen, wird «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» ein Erfolg, von dem alle profitieren.

Ruth Metzler-Arnold
Präsidentin Swiss Olympic

Management Summary

Was ist die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040», **warum** wurde ein ganz neuer Ansatz gewählt, **wohin** entwickelt sich die Förderung – und **wie** wird sie umgesetzt? Das Wichtigste auf einen Blick.

Was – Die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040»: *Breit abgestützte Basis*

Die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» bildet die Basis für die strategische Weiterentwicklung von Sport und Bewegung in der Schweiz bis 2040 – und markiert einen Paradigmenwechsel:

- von struktur- zu wirkungsorientierter Förderung,
- von isolierter Sport- und Bewegungspolitik zu integrierter Gesellschaftspolitik,
- von sektoraler Förderung zu vernetztem Ökosystem,
- von reaktiver Anpassung zu proaktiver Gestaltung.

Ihr Zweck besteht darin, die Sport- und Bewegungsförderung erstmals und konsequent am konkreten Wertbeitrag auszurichten, den Sport und Bewegung für den einzelnen Menschen, die Gesellschaft sowie die Schweiz als Wirtschafts- und Innovationsstandort schaffen können. Im Zentrum steht folglich ein gemeinsames Verständnis darüber, welchen Nutzen Sport und Bewegung entfalten können – und wie dieser Nutzen systematisch gestärkt werden kann.

Die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» wurde gemeinsam vom Bundesamt für Sport BASPO und Swiss Olympic in einem breit abgestützten Prozess mit über 80 Organisationen erarbeitet und dient als:

- Grundlage für eine übergeordnete Strategie des Bundes zur Sport- und Bewegungsförderung in der Schweiz.
- Grundlage für die künftigen Strategien von BASPO und Swiss Olympic sowie für Förderprogramme und politische Massnahmen im Schweizer Sport- und Bewegungssystem
- Orientierungsrahmen für Sportverbände, Vereine, Kantone, Gemeinden und weitere Akteure aus dem Sport- und Bewegungsfördersystem
- Koordinationsinstrument zur besseren Abstimmung der Aktivitäten der Akteure

Warum – *Ein neuer Ansatz: Zum Nutzen aller*

Die Sport- und Bewegungsförderung in der Schweiz basiert auf einem breit abgestützten und grundsätzlich leistungsfähigen System, das von Bund, Kantonen und Gemeinden sowie von Verbänden, Vereinen,

privaten Anbietern und zahlreichen Ehrenamtlichen getragen wird. Dieses historisch gewachsene, föderal organisierte System hat wesentlich dazu beigetragen, dass Sport und Bewegung in der Schweiz einen hohen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Stellenwert haben und von einem grossen Teil der Bevölkerung regelmässig ausgeübt werden.

Gleichzeitig ist das System stark von öffentlichen Mitteln und freiwilligem Engagement abhängig und wegen der Vielzahl von Akteuren und Zuständigkeiten nur begrenzt koordiniert. Zudem verändern gesellschaftliche, technologische und ökologische Entwicklungen zunehmend die Rahmenbedingungen der Sport- und Bewegungsförderung. Dazu zählen insbesondere folgende Entwicklungen und Herausforderungen:

- **Veränderungen im Sportverhalten**, mit stärker individualisierten, flexiblen und informellen Formen der Sportausübung
- **Digitalisierung und datenbasierte Innovationen**, die Trainings-, Wettkampf- und Organisationsformen verändern
- **Demografischer Wandel und steigendes Gesundheitsbewusstsein**, die Sport und Bewegung stärker als Instrument der Prävention positionieren
- **Druck auf Infrastruktur und Raum** durch Bevölkerungswachstum, Urbanisierung und Nutzungskonflikte
- **Klimawandel und Nachhaltigkeitsanforderungen**, die Sportanlagen, Veranstaltungen und Outdoor-Sport betreffen
- **Herausforderungen bei Finanzierung und Ehrenamt**, die die Funktionsfähigkeit vieler Organisationen beeinflussen
- **Steigende Erwartungen an den Sport** in Bereichen wie Ethik, Diversität, Integration und gesellschaftliche Verantwortung

Diese Entwicklungen bringen nicht nur Herausforderungen, sondern auch bedeutende Chancen mit sich: Sport und Bewegung können einen zentralen Beitrag zu Gesundheit, gesellschaftlichem Zusammenhalt, Innovation und wirtschaftlicher Wertschöpfung leisten.

Deshalb verfolgt die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» einen neuen Ansatz: Die Förderung wird konsequent am **Mehrwert** ausgerichtet, den Sport und Bewegung schaffen können. Dadurch entsteht eine gemeinsame strategische Grundlage, um das Sport- und Bewegungssystem wirkungsorientiert weiterzuentwickeln, stärker zu vernetzen und langfristig zukunftsfähig zu gestalten und zu stärken.

Wohin – Vision, Mission und Ziele: Sport und Bewegung beleben die Schweiz!

Vision

«Sport und Bewegung beleben, begeistern und vereinen die Schweiz.»

Mission

«Gemeinsam mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft setzen die Akteure der Sport- und Bewegungsförderung innovative, integrative und nachhaltig erfolgreiche Angebote für die Menschen in der Schweiz um und stärken damit die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit, die Persönlichkeit und den Zusammenhalt aller Menschen in der Schweiz. Die Sport- und Bewegungsförderung entfaltet ihre Wirkung getragen von einer Kultur der Excellence – verstanden als verantwortungsvolles Streben nach Qualität, Integrität, kontinuierlicher Entwicklung und Höchstleistung.»

Ziele und Wirkungsbereiche

Die Ziele orientieren sich an Wirkungsbereichen, in denen Sport und Bewegung einen Mehrwert für Individuum, Gesellschaft und die Schweiz als Ganzes schaffen. Auf Basis einer Umfeldanalyse wurden sieben Wirkungsbereiche identifiziert – diese bilden das Herzstück der «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040». Pro Wirkungsbereich ist ein übergeordnetes Ziel definiert worden.

1. Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit



Ziel: Sport und Bewegung stärken die körperliche und psychische Gesundheit der Menschen in der Schweiz und tragen zur Senkung der Gesundheitskosten bei.

Schwerpunkte: Bewegte Freizeit, bewegte Bildung, bewegtes Arbeiten, sporttherapeutische Integration.

2. Begeisterung, Inspiration und Motivation



Ziel: Sportliche Erlebnisse, Höchstleistungen und Grossanlässe schaffen Emotionen, Sinn, Identifikation und Gemeinschaft.

Schwerpunkte: Sportgrossanlässe in der Schweiz, exzellente Leistungssportförderung, Stärkung der Institutionen, vielfältige Angebote.

3. Persönlichkeit



Ziel: Sport und Bewegung fördern Selbstwirksamkeit, Resilienz, Verantwortungsübernahme und Zukunftskompetenzen in einer komplexen Welt.

Schwerpunkte: Persönliche Entwicklung, Resilienzförderung, Diversität und Chancengerechtigkeit.

4. Gesellschaftlicher Zusammenhalt



Ziel: Sport und Bewegung schaffen Begegnungsräume, stärken soziale Werte und fördern Integration und Partizipation.

Schwerpunkte: Niederschwellige Angebote, bewegungsfreundliche Räume, Stärkung der Vereine, Sportanlässe in der Schweiz.

5. Innovation und digitale Transformation



Ziel: Die Schweiz etabliert sich als führender Innovations- und Digitalstandort im internationalen Sport.

Schwerpunkte: Innovationskultur, Organisationsentwicklung, skalierbare Geschäftsmodelle, digitale Standards.

6. Raum und Umwelt



Ziel: Sport- und Bewegungsbedürfnisse werden systematisch in Raumplanung integriert. Klimaschutz und Ressourcenschonung werden zum Leitprinzip.

Schwerpunkte: Multifunktionale Anlagen, naturverträgliche Nutzung, Emissionsreduktion, Biodiversität.

7. Nachhaltiges Wirtschaftsmodell



Ziel: Ein vernetztes, zukunftsgerichtetes Wirtschaftssystem stärkt die materielle und immaterielle Wertschöpfung.

Schwerpunkte: Professionalisierung, Anerkennung von Sportberufen, tragfähige Geschäftsmodelle.

Wie – Umsetzung: BASPO und Swiss Olympic gehen voraus

Der Bund erarbeitet auf Basis der «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» einen Bericht zur Sport- und Bewegungsförderung des Bundes, welcher den Rahmen für die nächsten Jahre setzt. In Aktionsplänen bzw. Botschaften mit Prioritäten, Massnahmen und Ressourcen wird die Umsetzung konkretisiert und Bundesrat und Parlament zum Beschluss unterbreitet. Das BASPO und Swiss Olympic, wie auch andere Sportorganisationen nutzen diese Grundlage für die Weiterentwicklung ihrer Strategien. Gemeinsam koordinieren das BASPO und Swiss Olympic die Umsetzung mit den relevanten Akteuren und berichten regelmässig über die Fortschritte.

Damit schafft die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» die Grundlage für eine nachhaltige, koordinierte und zukunftsfähige Weiterentwicklung des Schweizer Sport- und Bewegungssystems.

1. Auftrag und Methodik

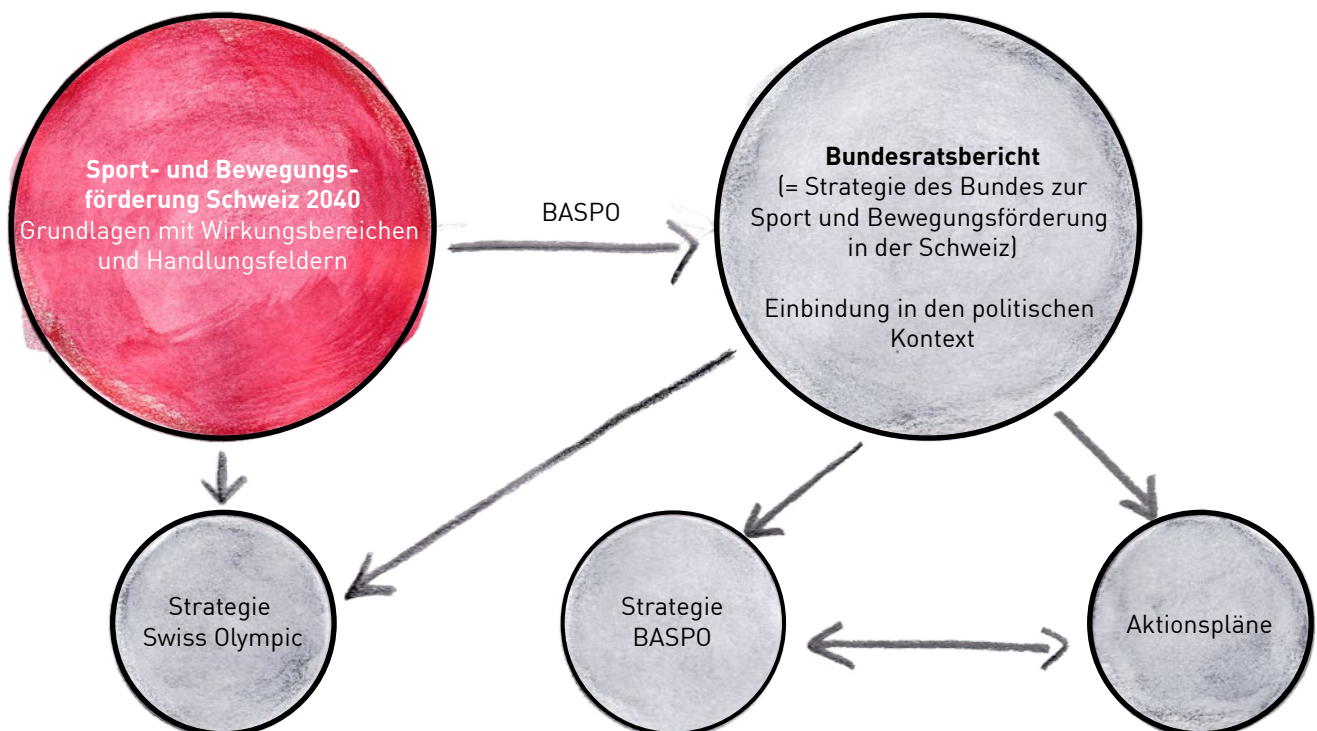
1.1 Auftrag und Ziel

Die Sport- und Bewegungsförderung in der Schweiz hat allgemein das Ziel, die körperliche Aktivität der Schweizer Bevölkerung gezielt zu unterstützen und zu steigern. Sport und Bewegung können immer Selbstzweck sein, aber auch gezielt genutzt werden zugunsten von Gesundheit, Sozialem, Familie, Bildung und Schule, Raum und Mobilität sowie Wirtschaft, Tourismus und Kultur.

Wie kann diese Förderung geplant, weiterentwickelt und von vielen Akteuren erfolgreich umgesetzt werden, um den maximalen Nutzen für möglichst viele Menschen in der Schweiz zu schaffen und dabei die Chancen und Herausforderungen von morgen mitzudenken? Antworten auf diese Fragen liefert die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040».

Erstmals wird diese Förderung konsequent am Wert ausgerichtet, den Sport und Bewegung für die Menschen aller Generationen und in allen Lebenslagen sowie für die Schweiz als Ganzes schaffen können. Dazu haben das Bundesamt für Sport BASPO sowie Swiss Olympic als Dachverband und Nationales Olympisches Komitee zahlreiche Akteure in das Projekt einbezogen, auch von ausserhalb der klassischen Sport- und Bewegungsorganisationen. Beides bringt zum Ausdruck, dass sich die Bedingungen der Sport- und Bewegungsförderung wandeln, eine stärkere Vernetzung angestrebt wird und der konkrete individuelle und gesellschaftliche Nutzen nun im Vordergrund steht.

Die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» bildet die Überlegungen von Arbeitsgruppen ab, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern diverser Organisationen zusammensetzten und unter der Leitung von BASPO und Swiss Olympic standen. Die Amtsleitung des BASPO und der Exekutivrat von Swiss Olympic haben die «Sport- und Bewegungsförderung



Schweiz 2040» schliesslich als zentrale Grundlage für eine übergeordnete Strategie des Bundes zur Sport- und Bewegungsförderung in der Schweiz sowie für die künftige Strategie des BASPO und von Swiss Olympic verabschiedet. Diese Strategien wiederum sind richtungsweisend für die Fördermassnahmen und Entwicklungen vieler weiterer Sportorganisationen und dienen als Grundlage für politische Aktionspläne.

Damit bietet die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» allen Akteuren des privat- und öffentlich-rechtlich organisierten Schweizer Sports einen Orientierungsrahmen, um ihre Angebote zu gestalten und weiterzuentwickeln – immer mit dem Ziel, das volle Wirkungspotenzial von Sport und Bewegung auszuschöpfen. Die passenden Angebote bilden dafür die Basis, entfalten diese Wirkung aber nicht automatisch. Dazu bedarf es einer von den Akteuren tatsächlich gelebten Kultur und einer gezielten Vermittlung dieser Werte.

Zugleich hilft die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» den Akteuren, Chancen frühzeitig zu erkennen, indem sie zukunftsweisende Handlungsfelder und Wertschöpfungspotenziale sichtbar macht. Das gilt im Sinn der breiteren Vernetzung auch für Akteure ausserhalb eines eng gefassten Begriffs von Sport und Bewegung.

Im Zentrum steht das Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses und einer gemeinsamen Haltung. Der Sportbegriff ist weit gefasst und umfasst Breiten- und Leistungssport gleichermaßen, davon zeugt auch der breite partizipative Prozess bei der Erarbeitung.



Kernbotschaft

Die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040»...

- bildet die Basis für die Weiterentwicklung der heutigen Sport- und Bewegungsförderung
- basiert auf einer Co-Auftraggeberschaft Amtsleitung Bundesamt für Sport BASPO und Exekutivrat Swiss Olympic
- wurde von einer Co-Projektleitung BASPO und Swiss Olympic geführt
- bezog auf strategischer und operativer Ebene relevante Stakeholder mit ein
- beinhaltete ein breit abgestütztes und partizipatives Vorgehen
- stand unter der Prämisse der Ergebnisoffenheit



1.2 Aufbau und Methodik

1.2.1 Umfeldanalyse: Breite Abstützung

Basis der Erarbeitung der «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» bildete die Umfeldanalyse (Kap. 2), die einen Fokus auf die aktuellen und erwartbaren Entwicklungen und Herausforderungen legt. Die Analyse erfolgte auf vier Ebenen: politisch, institutionell, strukturell und kulturell. Die Methodik war mehrstufig und gewährleistete eine fundierte Grundlage für einen ergebnisoffenen Prozess.

Dazu zählte eine Sekundäranalyse mit zahlreichen Daten, Studien, Befragungen und Controlling-Dokumenten. Ergänzend wurden Fachpersonen und Key-Stakeholder aus dem Schweizer Sport- und Bewegungssystem sowie Mitarbeitende des BASPO und von Swiss Olympic einbezogen, die ihre Perspektiven und Praxiserfahrungen einbrachten und die Ergebnisse prüften. Rund 80 Organisationen aus dem gesamten Schweizer Sport- und Bewegungsumfeld waren in verschiedenen Arbeitsgruppen involviert. Dadurch erhielten die Resultate eine breite fachliche und institutionelle Abstützung.

1.2.2 Strategische Ziele: Wertstrom-Ansatz

Der lösungsorientierte Wertstrom-Ansatz bildete den methodischen Rahmen für die Ausarbeitung strategischer Ziele. Dieser Ansatz rückt konsequent die Wertbeiträge von Sport und Bewegung für den Menschen (individuelle Ebene), die Gesellschaft (soziale Ebene) und die Schweiz als Land (politische und wirtschaftli-

che Ebene) in den Mittelpunkt (Kap. 3). Die Leitfragen dazu lauten:

- **Welchen Mehrwert** können Sport und Bewegung für den Menschen, die Gesellschaft und die Schweiz als Land schaffen?
- **Was braucht es**, damit Sport und Bewegung diese Mehrwerte tatsächlich entfalten können?

Das zentrale Element ist der sogenannte Wertstrom. Jeder Wertstrom steht für einen Wirkungsbereich, in dem Sport und Bewegung einen konkreten Nutzen generieren, zum Beispiel die körperliche und psychische Gesundheit. Die einzelnen Wertströme wurden aus den Erkenntnissen der Umfeldanalyse abgeleitet, um Chancen und Herausforderungen gezielt anzugehen. Zu jedem Wertstrom formierte sich eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe mit Fachpersonen der Key-Stakeholder sowie Mitarbeitenden vom BASPO und von Swiss Olympic (siehe Anhang der jeweiligen Wirkungsbereiche).

Die so ausgearbeiteten Wertströme zeigen auf, wie Sport und Bewegung die Menschen, die Gesellschaft und die Schweiz als Land in diesem bestimmten Wirkungsbereich positiv beeinflussen. In jedem dieser Wirkungsbereiche wurde ein übergeordnetes strategisches Ziel definiert. Wie dieses erreicht werden kann, erläutern die jeweiligen Handlungsfelder und entsprechende Massnahmenpakete. Der Wertstrom-Ansatz gilt für alle Formen und Leistungsorientierungen von Sport und Bewegung.



2. Umfeldanalyse und Trends

2.1 Das System Sport- und Bewegungsförderung heute

Die Sport- und Bewegungsförderung in der Schweiz ist geprägt durch ein **föderalistisches und subsidiäres** System, in dem öffentlich-rechtliche und private Akteure eng verflochten sind. Diese Akteure fördern die Sport- und Bewegungsaktivitäten unterschiedlich, indem sie Infrastruktur zur Verfügung stellen, Sport- und Bewegungsangebote entwickeln und bereitstellen und sich für förderliche Rahmenbedingungen für Sport und Bewegung einsetzen. Die heutige Rollen- und Aufgabenverteilung ist historisch gewachsen und spiegelt die föderale Schweiz wider. Die **Finanzierung** erfolgt in einem Zusammenspiel von Bundesmitteln, kantonalen und kommunalen Beiträgen, Lotteriereträgen sowie kommerziellen und privaten Beiträgen, etwa durch Mitgliederbeiträge und Eltern im Nachwuchssport.

Als gemeinsame Orientierungsgrundlage für die Sportentwicklung in der Schweiz dient seit 2016 und auch künftig das Rahmenkonzept **«FTEM Schweiz»**. Dieses bietet den verschiedenen Akteuren der Schweizer Sportförderung ein übergreifendes Struktur- und Denkmodell und integriert sowohl den Breiten- als auch den Leistungs- und Spitzensport in seinen unterschiedlichen Ausprägungen. Die Abkürzung FTEM steht für die vier Schlüsselbereiche «F» wie «Foundation» (Fundament, Grundlagen, Basis), «T» wie «Talent» (Nachwuchs mit Leistungssport-Potenzial), «E» wie «Elite» (Profi-Ligen und internationale Erfolge) und «M» wie «Mastery» (Weltklasse).

Mit dem System **«Wertvoller Schweizer Sport»** ist in den letzten Jahren zudem ein gemeinsames ethisches Grundverständnis entwickelt und verbindlich verankert worden. Wertvoll ist der Schweizer Sport demnach, wenn er die Würde der Menschen jederzeit schützt, Fairness in Training und Wettkampf sicherstellt und Verantwortung für Umwelt und Governance übernimmt. Das System «Wertvoller Sport» legt den Hauptfokus auf die Prävention, kennt aber auch durchsetzungsfähige Massnahmen der Intervention und Sanktion.

Öffentlich-rechtliche Ebene

Der Auftrag des Bundes zur Förderung von Sport und Bewegung ist in Artikel 68 der Bundesverfassung verankert. Im Gesamtsystem der Sport- und Bewegungsförderung nimmt der **Bund** eine subsidiäre Rolle ein. Er koordiniert, setzt Rahmen, fördert via Gesetze, berät, erstellt Konzepte und betreibt Monitoring. Über das Bundesamt für Sport BASPO setzt der Bund zentrale Programme wie Jugend+Sport (J+S) um und unterstützt ausgewählte Infrastrukturen und Sportanlässe. Das BASPO unterstützt private Sportorganisationen (Verbände, Vereine, Veranstalter) mit Subventionen im Umfang von bisher jährlich **rund 180 Millionen** Franken, hinzu kommen eigene BASPO-Ausgaben von 100 Millionen, unter anderem für die nationalen Leistungszentren Magglingen und Tenero. Ein weiteres zentrales Instrument der Sportförderung des Bundes ist heute die Armee, insbesondere durch die Spitzensportförderung (Spitzensport-Rekrutenschule, Wiederholungskurse und die Anstellung als Zeitmilitär) sowie durch die Unterstützung von Grossanlässen.

Die Kantone und Gemeinden sind zentral für die Bereitstellung von Infrastruktur, die Umsetzung von Fördermassnahmen und das Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen. Finanzierungsquellen sind kantonale und kommunale Steuergelder sowie Lotteriefonds. 2023 flossen aus Landeslotterien etwa 675 Millionen Franken in die Kantone, davon rund 150 Millionen in den Sport. Die Gesamtausgaben der **Kantone** für den Sport betragen jährlich rund **290 Millionen Franken**, jene der **Gemeinden** rund **1,26 Milliarden**. Die gesetzlichen Grundlagen und Finanzierungsmodelle unterscheiden sich allerdings von Kanton zu Kanton, was die Komplexität erhöht und Unterschiede in den Standards mit sich bringt.

Privat-rechtliche Ebene

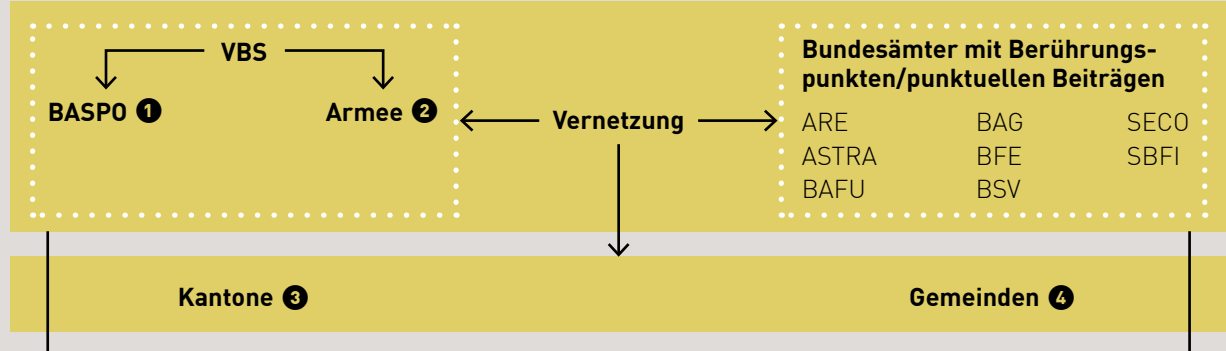
Neben der öffentlichen Hand prägen privatrechtliche Organisationen das System entscheidend mit. **Swiss Olympic** als Dachverband des Schweizer Sports sowie die angegliederten **nationalen Sportverbände** übernehmen zentrale Aufgaben in der Förderung und Organisation des Verbands- und Vereinssports, der auch Träger des Wettkampfsystems ist.

Das System der Sport- und Bewegungsförderung Schweiz

Verfassungsrechtlicher Auftrag (Art. 68 BV)

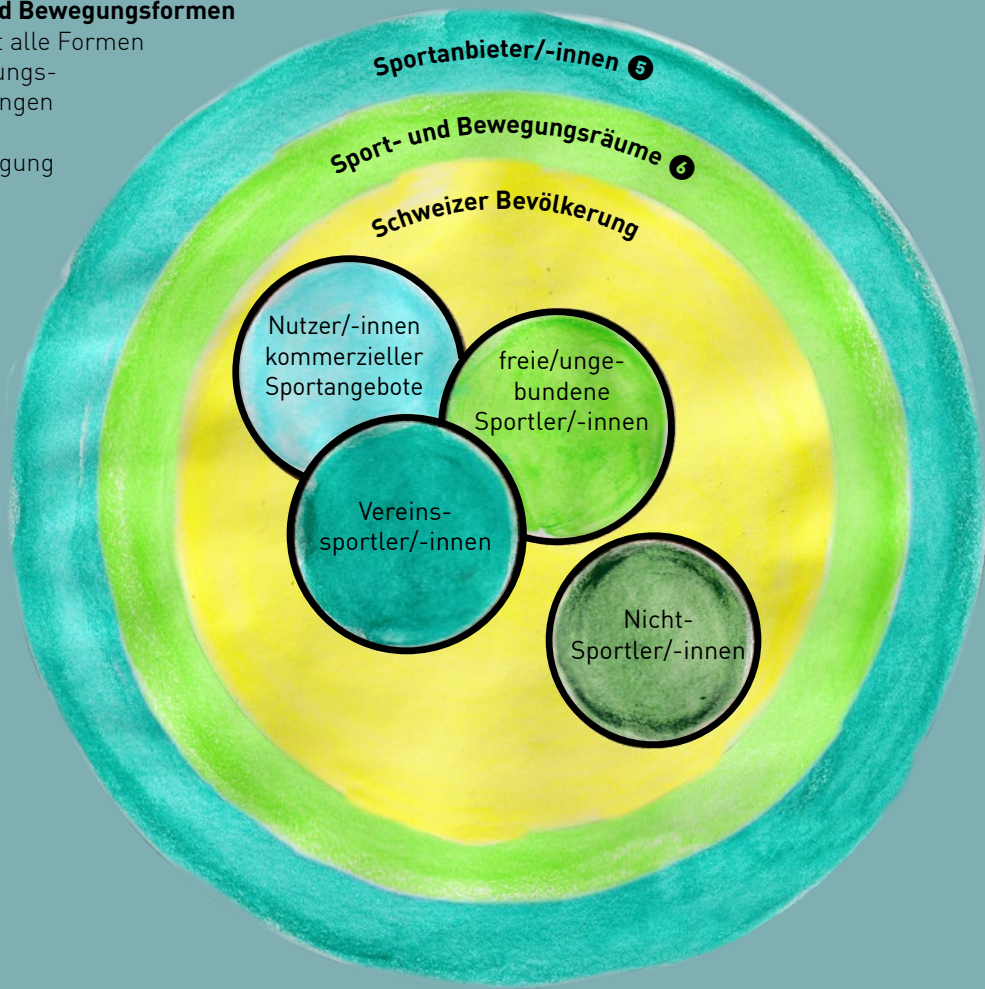
Abs. 1: Der Bund fördert den Sport, insbesondere die Ausbildung

Öffentlich-rechtliche Sport- und Bewegungsförderung

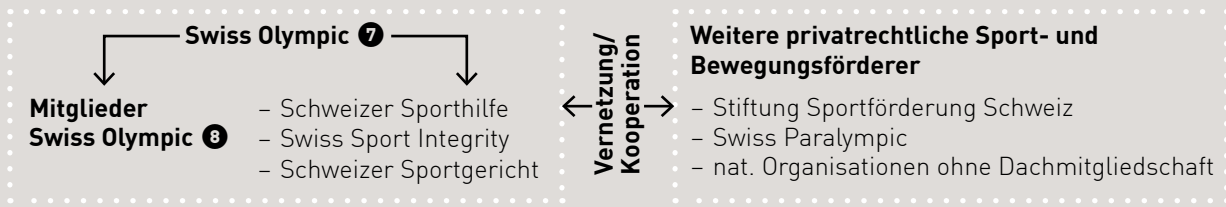


Sport- und Bewegungsformen

Beinhaltet alle Formen und Leistungsorientierungen von Sport und Bewegung



Privatrechtliche Sport- und Bewegungsförderung



Vernetzung/Kooperation

Interessenvertretung 9

Legende zur Grafik «System Sport- und Bewegungsförderung Schwei»

1 Bundesamt für Sport BASPO

- Sportpolitik und Recht
- Jugend- und Erwachsenensport
- Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM
- Nationales Sportzentrum Magglingen
- Nationales Jugendsportzentrum Tenero CST

2 Armee

- Spitzensport-Förderung
- Unterstützung bei Grossanlässen

3 Kantone

- Umsetzung J+S
- Umsetzung Schulsportobligatorium
- Bau/Bewirtschaftung Sportanlagen
- planerische Gestaltung Lebensräume
- Verteilung Gelder Sportfonds
- Hochschulen:
 - Hochschulsport
 - Ausbildung Sportlehrpersonen
 - lokale Hochschulsport Organisationen
- etc.

4 Gemeinden

- Planung, Erstellung und Betrieb Sportinfrastrukturen
- legen Zugang zu öffentlichen Strukturen (Wald, Wegnetze etc.) fest
- Verkehrsplanung
- Schulen:
 - 3-Stunden Obligatorium
 - freiwilliger Schulsport
- Jugend- und Sozialarbeit
- Sportkoordinator/-innen
- Lokale/Regionale Bewegungs- und Sportnetze
- etc.

5 Sportanbieter/-innen

- Sportvereine mit/ohne Dachmitgliedschaft
- Sport- und Trainingsgruppen (lose organisiert)
- Arbeitgeber
- Kommerzielle Anbieter/-innen:
 - Fitnesscenter
 - Wassersportzentren, Schwimmbäder
 - Sportcenter
 - Bergbahnen
 - Studios (Tanzen, Yoga etc.)
 - Schneesportschulen
 - Kampfsportschulen
 - YouTuber/-innen, Streamer/-innen, Influencer/-innen
 - etc.
- Indirekte (kommerzielle) Anbieter/-innen:
 - Fitness- und Sportgerätehersteller
 - Game-Publisher
 - Plattformen-Betreiber
 - App-Entwickler
 - etc.

6 Sport- und Bewegungsräume

- Natürlicher Raum:
 - Wald
 - See
 - Berge
 - Fluss
 - Naherholungszonen
 - etc.
- Bewegungsräume:
 - Innenhöfe
 - Parks
 - Plätze
 - Spielplätze
 - Strassen
 - etc.
- Sportinfrastruktur:
 - Fussballplätze und Aussenanlagen
 - Turn- und Sporthallen
 - Eisfelder/Kunsteisbahnen
 - Tennisplätze/Tennishallen
 - Freibäder/Hallenbäder
 - Kletter- und Boulderanlagen
 - Sportmöglichkeiten auf Schulhausareal
 - Fitness- und Sportcenter
 - Skillsark/Sprunganlagen
 - BMX- und Bikeanlagen
 - Beachvolleyball-, Beachsoccerfelder
 - Vita-Parcours
 - Wanderwege
 - Schneesportzonen: Skipisten, Langlaufloipen, Schneeschuhrouten und Schlittelwege
 - Velorouten, Mountainbike-Trails und Downhill-Pisten
 - etc.
- Zu Hause:
 - Homegym
 - Körperliche Arbeit im Wohnumfeld (Bsp. Gartenarbeit)
 - Virtueller Sport im Wohnzimmer
 - etc.
- Virtueller Raum:
 - Trainingsapps
 - E-Sports
 - VR-Sport
 - Online Gruppen-Sport
 - Video-Tutorials
 - etc.

7 Swiss Olympic

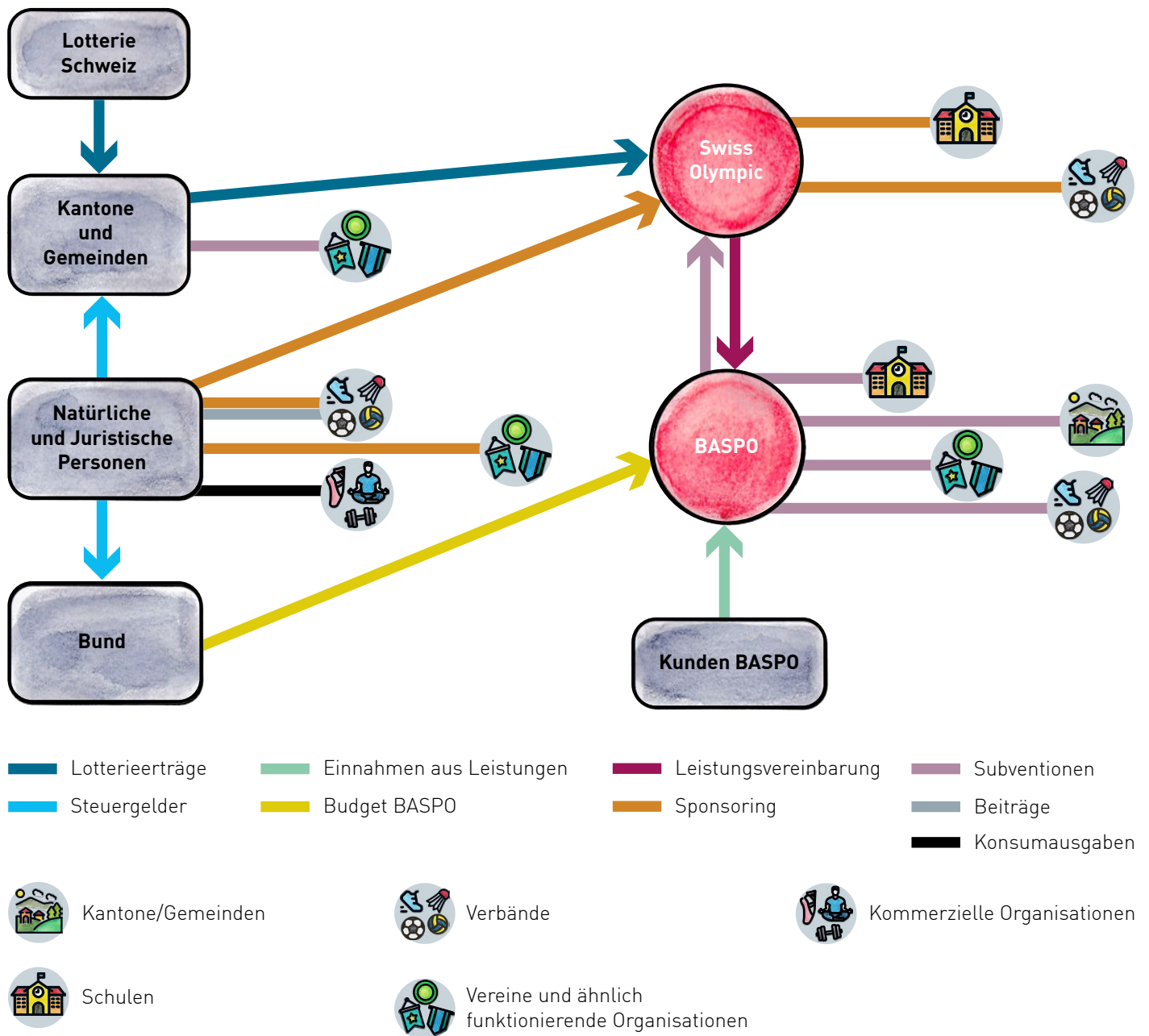
- Dachverband des privatrechtlich organisierten Schweizer Sports
- Nationales Olympisches Komitee der Schweiz

8 Mitglieder Swiss Olympic

- Nationale Sportverbände
 - Regelsport
 - Behindertensport
- Nationale Sportverbände
 - Regelsport
 - Behindertensport
- Nationale Sport- und Bewegungsförderorganisationen
 - Jugendverbände
 - Swiss Top Sport
 - University Sports
 - Schweizer Wanderwege
 - etc.
- Netzwerkorganisationen
 - Swiss Top Sport
 - Branchenverbände
 - etc.

9 Interessenvertretung

- Div. Interessengemeinschaften:
 - IG Sport
 - Sport in der Schule
 - Umweltinteressen
 - Inklusionsverbände
 - etc.



Die über **18 000 Vereine** bilden die Basis des organisierten Schweizer Sports und sind insbesondere im Kinder- und Jugendsport sowie als soziale Treffpunkte von hoher Bedeutung. Diese Organisationen finanzieren sich aus einem Mix von öffentlichen Zuwendungen, Lotteriegeldern, Mitgliederbeiträgen und Sponsoring. Sie tragen wesentlich dazu bei, Sportangebote bereitzustellen, Nachwuchsarbeit zu leisten und das für das Gesamtsystem essenzielle Ehrenamt zu koordinieren.

Das Segment der **privaten kommerziellen Sportanbietern**, beispielsweise Fitnesscenter und Outdoor-Dienstleister, wächst stark. Krankenversicherer und Arbeitgeber tragen mit Präventions- und Gesundheitsförderungsprogrammen ebenfalls zum Angebot

bei. Private Anbieter finanzieren sich primär über Mitgliedschaften, Nutzungsgebühren und Sponsoring. Sie sind stark marktorientiert und weniger auf flächendeckende Versorgung ausgerichtet.

Kernbotschaft

Das Sport- und Bewegungssystem Schweiz ist breit abgestützt und grundsätzlich leistungsfähig. Es ist komplex und in hohem Mass von öffentlichen Geldern sowie dem Engagement Ehrenamtlicher abhängig. Es muss sich flexibel an künftige Herausforderungen anpassen können.

2.2 Der Stellenwert von Sport und Bewegung in der Schweiz

Sport und Bewegung haben in der Schweiz einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Rund **drei Viertel der Bevölkerung** treiben regelmässig Sport, knapp ein Viertel ist Aktivmitglied in einem Sportverein und etwa 80 Prozent erfüllen die Bewegungsempfehlungen des Bundes. Dank des Schulsports kommen zudem sämtliche Kinder und Jugendliche mit Sport und Bewegung in Kontakt. Sport und Bewegung sind damit weit mehr als Freizeitbeschäftigung: Sie prägen den Lebensstil, stärken Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Zusammengehörigkeitsgefühl und wirken bildend und integrierend.

Auf kultureller Ebene gilt Sport als wichtiger Teil der **Schweizer Identität**. Die Bewegung im Freien ist dabei von überragender Bedeutung. Neben traditionellen Formen wie Skifahren oder Wandern etablieren sich zunehmend auch neuere, flexible und ungebundene Sportarten wie Yoga oder Outdoor-Fitness. Sportvereine sind zentrale **Orte des sozialen Zusammenhalts** und der Wertevermittlung, während kommerzielle Anbieter zunehmend individuelle Bedürfnisse abdecken. Die Sportbegeisterung kommt auch im Medienkonsum zum Ausdruck: 75 Prozent der Schweizer Bevölkerung gibt an, ein hohes oder mittleres Interesse am Sportgeschehen in den Medien zu haben.

Auch ökonomisch ist der Sportsektor bedeutsam. Er schafft Arbeitsplätze, trägt durch Grossanlässe zur internationalen Sichtbarkeit der Schweiz bei und generiert Wertschöpfung – mehr als etwa die Landwirtschaft. Sport und Bewegung sind somit nicht nur ein gesundheits- und gesellschaftspolitisches Anliegen, sondern auch ein relevanter **Wirtschafts- und Standortfaktor**.

Kernbotschaft

Sport und Bewegung sind in der Schweiz fest verankert: Sie verbinden Gesundheit, Kultur, Bildung und Wirtschaft und sind ein prägender Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens.



2.3 Trends und Thesen

2.3.1 Entwicklungen auf vier Ebenen

Politische Ebene

In den vergangenen zehn Jahren sind die **Bundesmittel und Lotteriegelder** für die Sportförderung deutlich erhöht worden, was die Relevanz des Sports im politischen Diskurs widerspiegelt. Gleichzeitig sind die **Erwartungen** an den Sport gestiegen: Ethik, Integration, Inklusion, Diversität, Gleichstellung, Prävention und Nachhaltigkeit sind inzwischen fest verankerte Aufgabenfelder. Für eine konsequente und flächendeckende Umsetzung braucht es Zeit und Ressourcen. Die zunehmenden allgemeinen Sparbemühungen könnten aber eine Reduktion der Mittel zur Folge haben. Dies verlangt eine zukunftsfähige Strategie mit Priorisierungen und einer stärkeren Vernetzung mit Wirtschaft und Wissenschaft, um brachliegendes Potenzial zu aktivieren.

Gesellschaftlich-kulturelle Ebene

Das Sportverhalten hat sich diversifiziert, ungebundene, flexible Formen gewinnen an Bedeutung. Das **Gesundheitsbewusstsein** junger Menschen ist deutlich stärker geworden, Seniorensport und gesundheitsorientierte Bewegungsangebote boomen. **Digitale Lösungen** verändern den Zugang zu Sport und Bewegung – von datenbasiertem Training und Self-Check-ins bei Sportanlagen bis hin zu neuen Schlüsseltechnologien wie dem Video Assistant Referee. Zugleich wandeln sich die Arbeitsweisen im Sport- und Bewegungssystem durch datengetriebene Entscheidungen. Sport und Bewegung bleiben aber ein Spiegel gesellschaftlicher **Ungleichheit**: Personen mit tiefem sozioökonomischem Status sowie Teile der Migrationsbevölkerung bewegen sich nach wie vor seltener.

Strukturelle Ebene

Die **Sportinfrastrukturen** sind stark ausgelastet und genügen der steigenden Nachfrage nicht mehr, was insbesondere im urbanen Raum zu Nutzungskonflikten führt. Professionalisierung und **Kommerzialisierung** des Leistungssports schreiten voran. Die Rekrutierung von Ehrenamtlichen für Vereine wird immer mehr zur Herausforderung. Der **Klimawandel** belastet zunehmend: So geraten Winter- und Sommersportarten und ihre Infrastrukturen unter Druck, was mittel- bis langfristig auch für die Tourismuswirtschaft Konsequenzen hat. Wirtschaftliches Denken in Form von Sport-**Ökosystemen** löst das Silodenken ab.

Institutionelle Ebene

Das Schweizer Sport- und Bewegungssystem hat sich institutionell professionalisiert: Zentrale Organisationen haben ihre Strukturen und **Governance** modernisiert, während **Integrity- und Anti-Doping-Massnahmen** verstärkt und in einer Organisation gebündelt wurden. Gleichzeitig treten **neue Stakeholder** wie Krankenversicherer und Arbeitgeber in die Förderlandschaft ein und erweitern das Spektrum der Akteure.

Kernbotschaft

Die jüngsten Entwicklungen zeigen eine hohe Dynamik: mehr Stakeholder, höhere Erwartungen und wachsende Spannungsfelder.

2.3.2 Elf Thesen für den Schweizer Sport 2040

Was bedeuten diese Entwicklungen in Verbindung mit aktuellen Megatrends für die Zukunft von Sport und Bewegung in der Schweiz? Elf Thesen mit Blick auf 2040, die bei der Erarbeitung der verschiedenen Wirkungsbereiche (Kap. 4) gezielt einbezogen wurden.

1. Flexibilisierung und Individualisierung prägen die Sportteilnahme

Die traditionelle Vereinsstruktur wird sich fundamental wandeln: Sport- und Bewegungsangebote werden zeitlich und räumlich flexibler, individuell anpassbar und unverbindlicher. Gleichzeitig wird das Vereinsleben als Gegenpol zur digitalisierten Umgebung an Beliebtheit gewinnen. Nachwuchssportlerinnen und -sportler werden sich weniger langfristig binden wollen, und auch der Leistungssport wird individualisierter.

2. Sportinfrastruktur unter Druck: Kapazitäten, Zugänglichkeit und Multifunktionalität

Das bestehende Sportanlagennetz wird den Bedarf nicht mehr decken können. Innovative Raumkonzepte werden dazu beitragen, die Nutzungskapazitäten neuer und bestehender Anlagen zu erhöhen. Die Sportinfrastruktur der Zukunft zeichnet sich durch polysportive Nutzung und digitale Vernetzung aus, sie wird zudem jederzeit zugänglich und in unmittelbarer Nähe zu Wohn- und Arbeitsorten sein. Der wichtigste Ort für Sport und Bewegung bleibt die offene und bebaute Landschaft.

3. Ökologische Verantwortung, Klimaschutz und Nachhaltigkeit als Imperativ

Bis 2040 werden Sportgrossanlässe mit ausgeglichener Klimabilanz organisiert sein. Outdoor-Sport, Mobilitätskonzepte und Sportinfrastrukturen werden

so beschaffen sein, dass sie den Auswirkungen des Klimawandels standhalten können. Ökologische Verantwortung wird zu einem selbstverständlichen Leitprinzip von Sport und Bewegung geworden sein. Die gesellschaftlichen Erwartungen an einen ressourcenschonenden und nachhaltigen Breiten- und Leistungssport steigen kontinuierlich – auch in Bezug auf die soziale und ökonomische Dimension.

4. Wandel im Sport- und Bewegungssystem durch digitale Transformation und Ökosysteme

Automatisierte Prozesse, Big Data und KI werden die Arbeitsweisen im Sport- und Bewegungssystem grundlegend verändern. Es entstehen neue Sportformen, virtuelle und hybride Wettkämpfe, individualisiertes Trainings- und Wettkampfmonitoring und immersive Zuschauererlebnisse. Ethische und datenschutzrechtliche Fragen rücken stärker in den Fokus. Die Zukunft von Sport und Bewegung wird von vernetzten Ökosystemen geprägt sein, in denen Sportorganisationen, Unternehmen, Start-ups und Wissenschaft eng zusammenwirken.

5. Sport und Bewegung als integraler Bestandteil von Gesundheit und Prävention

Das steigende Gesundheitsbewusstsein wird Sport und Bewegung im präventiven und therapeutischen Bereich unverzichtbar machen. Durch ihre körperliche Erlebbarkeit werden Sport und Bewegung zudem noch bedeutender als Ausgleich zur digitalen Lebenswelt. Lebenslange Bewegungsförderung und Sportbeteiligung, bewegungsorientierte Alltagsmobilität (zu Fuss, E-Bike, Veloverkehr) und die Integration von Sport und Bewegung in die Arbeitswelt (New Work, Remote Sport) werden zur Norm.

6. Demografischer Wandel: Silver Society und Nachwuchsförderung

Die alternde Gesellschaft führt zu neuen Wettkampfformaten für Ältere und neuem Potenzial im Ehrenamt. Gleichzeitig wird die Stressbelastung bei Jugendlichen weiter zunehmen. Eine altersgerechte Förderung über die gesamte Lebensspanne – von Kindern bis zu Seniorinnen und Senioren – wird folglich an Bedeutung gewinnen.

7. Diversität und Inklusion als Querschnittsaufgabe

Erfolgreiche Sport- und Bewegungsangebote stehen künftig allen Bevölkerungsgruppen offen: Frauen, Migrantinnen und Migranten, sozio-ökonomisch Benachteiligten, Menschen mit Beeinträchtigungen, ethnischen Minderheiten. Frauensportgrossanlässe entwickeln sich zu einem zentralen Motor der Gleichstellung, insbesondere in bislang männerdominierten Sportarten. Diversität wird zum Wettbewerbsvorteil auf allen Ebenen.

8. Duale Karriere und berufliche Absicherung von Athletinnen und Athleten

New-Work-Prinzipien (Flexibilität, digitale Tools) ermöglichen in Zukunft bessere Vereinbarkeit von Leistungssport und Beruf. Die Nachfrage nach strukturierten Dual-Career-Programmen steigt ebenso wie das Bedürfnis nach beruflicher Sicherheit für die Nachsportkarriere, während übertragbare Kompetenzen an Bedeutung gewinnen.

9. Klassisches Ehrenamt unter Druck: Individualisierung und Flexibilität

Die Individualisierung und höhere Anforderungen ans Vereinsmanagement führen dazu, dass die Rekrutierung von Ehrenamtlichen noch aufwendiger werden wird. Neue Freiwillige wollen mitgestalten, aber gerade in Führungsämtern nicht jahrelang gebunden sein – das Engagement wird sich hin zu flexiblen und projektbezogenen Formen verlagern, in der Gesamtquote aber stabil bleiben.

10. Sport- und Bewegungsförderung als Teil einer integrierten Gesellschaftspolitik

Die Sport- und Bewegungsförderung bleibt kein isoliertes Politikfeld, sondern wird sich noch stärker zur Querschnittsaufgabe entwickeln mit intensiver Koordination in den Bereichen Gesundheit, Bildung, sozialer Integration, Gleichstellung, Raumplanung, Umwelt und Wirtschaft. Intersektorale Zusammenarbeit und evidenzbasierte Steuerung werden zum Erfolgsfaktor.

11. Gesellschaftliche Anerkennung des Spitzensports

Die gesellschaftliche Wertschätzung des Spitzensports hängt zunehmend davon ab, dass er mehr bietet als Medaillen: Der Spitzensport der Zukunft verbindet höchsten Leistungsanspruch mit ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit und liefert Impulse für Gesundheit, Bildung, Wirtschaft und sozialen Zusammenhalt. Im Einklang mit ethischen Prinzipien wird ein solcher Spitzensport sichtbar zum Gemeinwohl beitragen.

2.4. Chancen und Herausforderungen

Basierend auf den Erkenntnissen der vorangehenden Analysen und Entwicklungsszenarien ergeben sich für die künftige Ausgestaltung der Sport- und Bewegungsförderung vielfältige **Chancen**:

- **Gesundheit**: Sport- und Bewegungsförderung kann einen Beitrag zur Senkung der Gesundheitskosten leisten und die Resilienz der Bevölkerung stärken.
- **Demografie**: Der demografische Wandel erhöht die Wichtigkeit von Sport und Bewegung und altersgerechten Angeboten.
- **Digitalisierung und Innovation**: Die digitale Transformation und innovative Ökosysteme ermöglichen dem Sport- und Bewegungssystem effizientere Arbeitsweisen sowie neue, disruptive Potenziale für die Leistungsentwicklung – vom Training bis hin zu Sportgros-sanlässen. Damit kann sich die Schweiz als Innovations- und Digitalstandort im internationalen Sport etablieren.
- **Gesellschaft**: Sport und Bewegung werden ein noch relevanteres Instrument zur Integration und Förderung von Diversität. Sie tragen zur sozialen Kohäsion bei und schaffen Begegnungsräume – insbesondere mit niederschweligen und offenen Angeboten sowie bei Gros-sanlässen im eigenen Land.
- **Wirtschaft**: Sporttourismus, Gros-sanlässe und neue Berufsfelder im Sportsektor bieten wirtschaftliche Chancen und stärken die Position der Schweiz als Sportstandort.
- **Kommunikation**: Sport und Bewegung erbringen zahlreiche Transfer-Leistungen für die Gesamtgesellschaft. Das Bewusstsein dafür kann mit gezielten Botschaften in Politik und Wirtschaft noch deutlich erhöht werden.

Gleichzeitig steht das System vor bedeutenden **Herausforderungen**, die bei der strategischen Weiterentwicklung zu berücksichtigen sind:

- **Finanzierung**: Die angespannte Finanzlage, eine unsichere Wirtschaftsentwicklung sowie zunehmende Aufgabengebiete und steigende Kosten für Infrastruktur, Digitalisierung, Organisationsentwicklung und Innovation verlangen nach alternativen Finanzierungsmodellen.
- **Raum und Infrastruktur**: Verdichtung, Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, sinkende Landschaftsqualität und Raumknappheit führen zu Konflikten zwischen verschiedenen Nutzungsansprüchen.
- **Zugangsgerechtigkeit**: Sozio-ökonomisch benachteiligte Bevölkerungsgruppen und bestimmte Migrationsbevölkerungen sind weiterhin unterrepräsentiert.

- **Ehrenamt**: Die Herausforderungen beim Rekrutieren von Ehrenamtlichen gefährden die Funktionsfähigkeit vieler Vereine und damit die Basis des Schweizer Sports.
- **Klimawandel**: Wintersportarten und deren Infrastrukturen sind besonders stark betroffen. Die zunehmende Hitze und Dürre belastet auch Sommersportlerinnen und -sportler.
- **Komplexität des Systems**: Nicht aufeinander abgestimmte Strategien, unklare Rollenverteilungen und eine mangelhafte wirkungs- und zielorientierte Gesamtsteuerung erschweren eine effiziente Weiterentwicklung sowie die Nutzung von Synergien.
- **Reputation**: Ethikverstösse sowie Doping- und Korruptionsaffären im Sport sind reputationsschädigend und beeinträchtigen die Sportförderung mit öffentlichen Mitteln und Sponsoringgeldern.
- **Digitalisierung**: Fehlende Systemstrukturen, Standards und Compliance-Regelungen können die nötige Transformation ausbremsen, ebenso wie die teils fehlende Bereitschaft für den erforderlichen kulturellen Wandel zu neuen Organisationsformen und Kompetenzen.

Kernbotschaft

Das Sport- und Bewegungssystem der Schweiz steht bis 2040 vor einer fundamentalen Transformation: Individualisierung und Digitalisierung fordern traditionelle Strukturen heraus, während Nachhaltigkeit, Gesundheit und Diversität zu zentralen Wertmassstäben werden – das erfordert die Bereitschaft, die Sport- und Bewegungsförderung in der Schweiz zu hinterfragen und bei Bedarf neu zu denken. Kapitel 3 und 4 stellen die strategischen Lösungen mit entsprechenden Handlungsfeldern und Massnahmen dazu vor.

3. Vision und Ziele

3.1 Vision

Sport und Bewegung beleben, begeistern und vereinen die Schweiz.

3.2 Mission

Gemeinsam mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und der öffentlichen Hand setzen die Akteure der Sport- und Bewegungsförderung innovative, integrative und nachhaltig erfolgreiche Angebote um und stärken damit die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit, die Persönlichkeit und den Zusammenhalt aller Menschen in der Schweiz. Die Sport- und Bewegungsförderung entfaltet ihre Wirkung getragen von einer Kultur der Excellence – verstanden als verantwortungsvolles Streben nach Qualität, Integrität, kontinuierlicher Entwicklung und Höchstleistung.

3.3 Ziele

Die Zielsetzungen orientieren sich an den verschiedenen Wirkungsbereichen, in denen Sport und Bewegung auf allen Leistungsstufen und in allen Formen in der Schweiz einen Wertbeitrag für das Individuum, die Gesellschaft und/oder das Land als Ganzes leisten. Im Rahmen der Analyse wurden zusammenfassend sieben Wirkungsbereiche identifiziert. Pro Wirkungsbereich gibt es eine Zielsetzung.

Wirkungsbereich**Ziel: Die Sport- und Bewegungsförderung...****Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit**

...ermöglicht allen Personen mit und ohne Beeinträchtigung in der Schweiz, ihre körperliche und psychische Gesundheit, ihr Wohlbefinden und ihre Leistungsfähigkeit zu stärken – und trägt damit zu höherer Lebensqualität und tieferen Gesundheitskosten bei.

**Begeisterung, Inspiration und Motivation**

...ermöglicht individuelle und kollektive Erlebnisse, die Begeisterung, positive Energie und Emotionen schaffen, ansteckende Leidenschaft wecken sowie auf Dauer inspirieren und motivieren – und vermittelt damit Bedeutung, Freude und Sinn.

**Persönlichkeit**

...gestaltet Angebote, die die persönliche Entwicklung fördern und Zukunftskompetenzen stärken – und sorgt damit dafür, dass mehr Menschen in einer komplexen Welt mit Weitblick selbstbestimmt handeln und Verantwortung übernehmen können.

**Gesellschaftlicher Zusammenhalt**

... schafft Gelegenheiten, um soziale Werte wie Gemeinschaft, Toleranz, Respekt, Fairness und Solidarität zu stärken sowie die Partizipation und Eingebundenheit aller zu steigern – und entwickelt damit eine Kultur, in der Vielfalt als Ressource gesehen wird.

**Innovation und digitale Transformation**

... schafft ein Umfeld, das visionäres Denken unterstützt und die Akteure befähigt, durch Innovationen und digital getriebene Optimierungen einen Mehrwert zu generieren – und etabliert damit die Schweiz als einen führenden Innovations- und Digitalstandort im internationalen Sport.

**Raum und Umwelt**

...berücksichtigt systematisch die Bedürfnisse von Sport und Bewegung bei der Raumplanung und Siedlungsentwicklung und stellt den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen sicher – und trägt damit zu einem zukunftsfähigen Miteinander bei.

**Nachhaltiges Wirtschaftsmodell**

... gestaltet ein eigenständiges, vernetztes, zukunftsgerichtetes Wirtschaftssystem, das zeitgemässe und effiziente Geschäftsmodelle hervorbringt – und erhöht damit den materiellen und immateriellen Wohlstand der Schweiz.

4. Wirkungsbereiche

Welchen Mehrwert schaffen Sport und Bewegung für Mensch und Gesellschaft – und wie können diese Wertbeiträge künftig ihre volle Wirkung entfalten? In jedem der sieben identifizierten Wirkungsbereiche wurden Handlungsfelder mit Massnahmen ausgearbeitet, die die Wertbeiträge konkretisieren. Diese Massnahmen sind als Vorschläge bzw. Empfehlungen zu verstehen, ohne Anspruch auf eine Umsetzung.

Zusätzlich wird jeweils abgeschätzt, wie stark sich Handlungsfelder und Massnahmenpakete auf die verschiedenen Stufen des Förderkonzepts **«FTEM Schweiz»** (Kap. 2.1.) auswirken. So wird anhand der Grafik-Balken sichtbar, in welchem Ausmass Fördermassnahmen den Breiten-, Nachwuchs- oder Leistungssport potenziell beeinflussen und wie sie zur Weiterentwicklung des Gesamtsystems beitragen – je dunkler die Einfärbung, umso grösser der potenzielle Beitrag im jeweiligen Bereich: «F» für «Foundation», «T» für «Talent», «E» für «Elite» und «M» für «Mastery». Die Fördermassnahmen können darüber hinaus Wirkungen auf Menschen erzielen, die ausserhalb dieser Strukturen Sport und Bewegung ausüben oder selbst nicht aktiv sind.

Gesellschaftspolitische Themen wie **Ethik, Diversität und Inklusion** sind als übergeordnete Querschnittsbereiche zu verstehen, die integral und systematisch in die Planung und Umsetzung von Massnahmen einfließen. Grundlage davon bilden die jeweiligen Programme und Leitlinien.

Als Leitprinzip über alle Wirkungsbereiche hinweg gilt **«Excellence»**. Auf individueller Ebene bedeutet Excellence, dass Menschen ihr Potenzial selbstbestimmt entfalten, entsprechend ihren Voraussetzungen, Zielen, ihrer Motivation und Lebensphase. Auf systemischer Ebene steht Excellence für eine Sport- und Bewegungsförderung, die qualitativ hochwertig, innovativ und wettbewerbsfähig ist. Damit schafft Excellence einen gemeinsamen Rahmen, der persönliche Entwicklung ermöglicht, die Qualität stärkt und internationale Erfolge begünstigt.



4.1 Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit

Ausgangslage Die psychische Belastung steigt bereits im Kindesalter. Gleichzeitig wachsen die Gesundheitskosten weiter an und die Bevölkerung altert. Sport und Bewegung gewinnen deshalb an Bedeutung für einen gesunden Lebensstil jedes Menschen. Sie stärken die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit, wirken therapeutisch bei chronischen Erkrankungen und verbessern das Wohlbefinden. Körperliche und psychische Gesundheit wirken dabei gegenseitig verstärkend. Die eigene Leistungsfähigkeit zu pflegen und zu lernen, Belastungen standzuhalten und sich von diesen zu erholen, trägt wesentlich zur Gesundheit der Menschen bei – das gilt im besonderen Mass für Leistungssportlerinnen und -sportler.

Ziel Die Sport- und Bewegungsförderung ermöglicht allen Personen in der Schweiz, ihre körperliche und psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu stärken sowie in herausfordernden Lebensphasen zu erhalten und damit langfristig ihr persönliches Wohlbefinden zu fördern. Das erhöht die persönliche Lebensqualität und senkt die Gesundheitskosten. Dazu werden verbesserte Rahmenbedingungen geschaffen und insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Gesundheits-, Sport- und Bewegungsförderung sowie Bildungs- und Arbeitsbereichen ausgebaut. Zudem erleichtern attraktive und bedürfnisgerechte Angebote den Zugang zu Sport und Bewegung.

Umsetzung Der Wirkungsbereich Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit umfasst **vier Handlungsfelder**.

1 Bewegt und sportlich die Freizeit gestalten

F	T	E	M
---	---	---	---

Menschen sollen ihre Freizeit regelmässig für Bewegung und Sport nutzen können. Niederschwellige, ethisch verantwortungsvolle Angebote und gut zugängliche Bewegungsräume fördern Gesundheit, Wohlbefinden und eigenständige Alltagsbewegung.

2 Bewegt und sportlich lernen und Entwicklung fördern

F	T	E	M
---	---	---	---

Kinder und Jugendliche sollen sich in Betreuungs- und Bildungssettings täglich ausreichend und vielseitig bewegen können. Frühe Bewegungsförderung, bewegungsfreundliche Lernumgebungen und guter Sportunterricht stärken Gesundheit, Entwicklung, soziale Kompetenzen und Resilienz.

3 Bewegt und sportlich arbeiten

F	T	E	M
---	---	---	---

Arbeitnehmende sollen sich auch im beruflichen Alltag regelmässig bewegen und Sport treiben können. Bewegungsfreundliche Arbeitsweisen, ausgebauter Betriebssport und zielgerichtete Prävention fördern Gesundheit, Leistungsfähigkeit sowie Motivation und reduzieren krankheitsbedingte Fehlzeiten.

4 Mit Sport und Bewegung gesund und leistungsfähig bleiben

F	T	E	M
---	---	---	---

Individuelle Bewegungs- und Sporttherapien sollen systematisch in Reha- und Therapie-settings verankert und durch Forschung weiterentwickelt werden – und so die Rückkehr in Alltag, Beruf und Gesellschaft unterstützen. Zentral ist auch eine ganzheitliche, datenbasierte Gesundheits- und Leistungsförderung im Spitzensport.

Mehr erfahren Ausführlichere Informationen zu diesem Wirkungsbereich, seinen Handlungsfeldern und möglichen Massnahmen finden sich [hier](#).



4.2 Begeisterung, Inspiration und Motivation

Ausgangslage Die Befriedigung von Bedürfnissen und das Entfachen von positiven Emotionen stärken Zufriedenheit, Motivation, soziale Verbundenheit, Selbstwert und emotionale Balance. Wer sich erfüllt und innerlich angeregt fühlt, lebt oft gesünder, stabiler und leistungsfähiger. Diese Prozesse tragen somit wesentlich zum psychischen und physischen Wohlbefinden und damit zu einer insgesamt höheren Lebensqualität bei.

Ziel Die Sport- und Bewegungsförderung ermöglicht individuelle und kollektive Erlebnisse, die Begeisterung, Energie und positive Emotionen schaffen. Sportliche Höchstleistungen und Erfolge, nachhaltige Sportgrossanlässe und qualitativ hochstehende Sport- und Bewegungsangebote wecken bei den Menschen eine tiefe und ansteckende Leidenschaft, die auf Dauer inspiriert sowie Bedeutung, Freude und Sinn vermittelt.

Umsetzung Der Wirkungsbereich Begeisterung und Inspiration umfasst **vier Handlungsfelder**.

1 Begeistern und verbinden durch Sportgrossanlässe

F	T	E	M
---	---	---	---

Die Schweiz soll mit der Austragung von internationalen Sportgrossanlässen wie Olympischen Spielen, Welt- und Europameisterschaften, wiederkehrenden internationalen Top-Events sowie nationalen Grossanlässen den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken und breite Teile der Bevölkerung für den Sport begeistern.

2 Begeistern und inspirieren durch sportliche Höchstleistungen

F	T	E	M
---	---	---	---

Höchstleistungen im Leistungssport inspirieren und verbinden die Gesellschaft. Internationale Erfolge wecken gemeinsame Emotionen und motivieren die Menschen zu Sport und Bewegung. Grundlage dafür sind exzellente Leistungssportförderung und Vorbilder, die die Werte Höchstleistung, Respekt und Freundschaft verkörpern.

3 Stärkung der Sportinstitutionen und der Akteure

F	T	E	M
---	---	---	---

Um Begeisterung durch sportliche Leistung auf allen Niveaus zu ermöglichen, braucht es starke Sport- und Bewegungsinstitutionen. Diese sollen deshalb gezielt gestärkt werden. Entscheidend ist dafür, das freiwillige Engagement zu sichern und fördern und die Organisationen gezielt in ihrer Professionalisierung zu unterstützen.

4 Sport- und Bewegungsangebote realisieren

F	T	E	M
---	---	---	---

Alle Menschen sollen Zugang zu wertvollem Sport und wertvoller Bewegung erhalten und damit Begeisterung durch eigenes Sporttreiben und Sich-Bewegen erleben können. Dazu werden vielfältige Angebote (frei und gebunden sowie angeleitet und nicht angeleitet) weiterentwickelt und zur Verfügung gestellt.

Mehr erfahren Ausführlichere Informationen zu diesem Wirkungsbereich, seinen Handlungsfeldern und möglichen Massnahmen finden sich [hier](#).



4.3 Persönlichkeit

Ausgangslage Die Gegenwart ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA). Das verlangt nach Persönlichkeits-Kompetenzen wie Selbstwirksamkeit, Resilienz, Selbst-reflexion und Teamfähigkeit, um Herausforderungen aktiv und flexibel zu bewältigen und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.

Sport und Bewegung schaffen ein authentisches Lernfeld, in dem Menschen ihre Stärken entdecken, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten entwickeln und lernen, konstruktiv mit Unsicherheit umzugehen. Gleichzeitig entstehen Begegnungen zwischen Menschen mit unterschiedlichen Lebensrealitäten oder kulturellen Hintergründen.

Ziel Die Sport- und Bewegungsförderung ermöglicht Angebote, die die persönliche Entwicklung gezielt fördern, damit mehr Menschen in einer komplexen Welt mit Weitblick selbstbestimmt handeln und Verantwortung für sich selbst und andere übernehmen können. Sie trägt zudem dazu bei, Diversität als Potenzial zu nutzen, Chancengerechtigkeit zu gewährleisten und zukunftsorientierte Kompetenzen breit zu verankern. Damit werden Sport und Bewegung zu einem wesentlichen Hebel für eine widerstandsfähige, verantwortungsbewusste und inklusive Gesellschaft.

Sport und Bewegung bieten in allen Leistungsorientierungen Erfahrungsräume, in denen Excellence als persönliche Haltung erlebbar wird – etwa durch den reflektierten Umgang mit Herausforderungen, Fortschritt, Erfolg und Misserfolg.

Umsetzung Der Wirkungsbereich Persönlichkeit umfasst **drei Handlungsfelder**.

1 Persönliche Entwicklung und Selbstwirksamkeit erlebbar machen

F	T	E	M
---	---	---	---

Sport- und Bewegungsangebote schaffen Gelegenheiten für alle Menschen, ihre eigenen Stärken und Ressourcen zu entdecken und ihre Selbstwirksamkeit aktiv zu erleben. Das erhöht das Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und prägt die persönliche Entwicklung.

2 Selbstvertrauen, positives Selbstbild und persönliche Resilienz fördern

F	T	E	M
---	---	---	---

Pädagogisch tätige Personen unterstützen in Sport- und Bewegungsangeboten die Lernenden dabei, Herausforderungen zu bewältigen, konstruktiv mit Rückschlägen umzugehen und Erfahrungen zu reflektieren. Das fördert das Selbstvertrauen, ein positive Selbstbild sowie besonders die Resilienz der Lernenden.

3 Potenzial der Diversität und Chancengerechtigkeit systemisch promoten

F	T	E	M
---	---	---	---

Sport- und Bewegungsangebote sind auf struktureller und gesellschaftlicher Ebene so zu gestalten, dass sie Chancengerechtigkeit fördern, Diversität als Ressource nutzen und zukunftsrelevante Kompetenzen im Sinne von Kooperation, Verantwortungsübernahme und Resilienz systemisch stärken.

Mehr erfahren Ausführlichere Informationen zu diesem Wirkungsbereich, seinen Handlungsfeldern und möglichen Massnahmen finden sich [hier](#).



4.4 Gesellschaftlicher Zusammenhalt

Ausgangslage Der gesellschaftliche Zusammenhalt ist eine zentrale Voraussetzung für die Stabilität und Resilienz demokratischer Gesellschaften – besonders in Zeiten von sozialem Wandel, Krisen und zunehmender Isolation. Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit. Gut gestaltete Bewegungs- und Sportangebote können den gesellschaftlichen Zusammenhalt unterstützen, indem sie Begegnung über Altersgrenzen und Lebenswelten hinweg ermöglichen, Teilhabe erleichtern und soziale Kompetenzen wie Respekt und Toleranz fördern. Sport und Bewegung bieten sich dafür an, weil sie universell verständlich sind, klare Regeln sowie gemeinsame Erlebnisse schaffen und Brücken zwischen unterschiedlichen Gruppen bauen können.

Ziel Die Sport- und Bewegungsförderung schafft Gelegenheiten, um soziale Werte wie Gemeinschaft, Freundschaft, Toleranz, Respekt, Fairness und Solidarität zu stärken. Sie ermöglicht allen Menschen einen niederschweligen Zugang zu bewusst gestalteten Angeboten und fördert so die soziale Interaktion und Eingebundenheit. Dadurch entwickelt sich eine Kultur des Vertrauens, der Empathie und des wertschätzenden Austauschs, in der Vielfalt als Ressource gesehen wird. Dies fördert den sozialen Zusammenhalt, erhöht gesellschaftliche Stabilität und Resilienz und erleichtert die gemeinsame Bewältigung von Herausforderungen.

Umsetzung Der Wirkungsbereich Gesellschaftlicher Zusammenhalt umfasst **vier Handlungsfelder**.

1 Verbindende Sport- und Bewegungsanlässe stärken

F	T	E	M
----------	----------	----------	----------

Sport- und Bewegungsanlässe mit niederschweligem Zugang fördern soziale Begegnungen auf Augenhöhe und leisten damit einen Beitrag zum Abbau von Vorurteilen, zum Aufbau von Toleranz und zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Der Leistungssport bietet gemeinsame Bezugspunkte für heterogene Gesellschaften.

2 Bewegungsräume entwickeln und gestalten

F	T	E	M
----------	----------	----------	----------

Lokale öffentliche Treffpunkte für Sport und Bewegung sollen ausgebaut werden, um Begegnung, soziale Durchmischung und alltägliche Bewegung zu fördern. Die Raumentwicklung soll gezielt bewegungsfreundlich gestaltet werden und allen Menschen Zugang zu Sport ermöglichen.

3 Sportvereine befähigen und fördern

F	T	E	M
----------	----------	----------	----------

Sportvereine sollen gestärkt werden, damit sie sich strukturell, kulturell und organisatorisch weiterentwickeln können – etwa durch Ausbildung, Beratung, Vernetzung und finanzielle Förderung. Dabei erkennen die Vereine Vielfalt als Ressource und fördern die gegenseitige Unterstützung und das Demokratieverständnis.

4 Vielfältige, niederschwellig zugängliche Bewegungs- und Begegnungsangebote fördern

F	T	E	M
----------	----------	----------	----------

Vielfältige, niederschwellige Bewegungs- und Begegnungsangebote sollen allen Menschen Zugang zu Sport und Bewegung ermöglichen. Sie fördern soziale Interaktion, Zugehörigkeit und gegenseitiges Verständnis durch zielgruppenspezifische und brückenbildende Angebote in unterschiedlichen Settings.

Mehr erfahren Ausführlichere Informationen zu diesem Wirkungsbereich, seinen Handlungsfeldern und möglichen Massnahmen finden sich [hier](#).



4.5 Innovation und digitale Transformation

Ausgangslage Um langfristig zu bestehen und erfolgreich zu sein, muss das Sport- und Bewegungssystem eine digitale Transformation durchlaufen, die fortlaufend Prozesse und Strukturen optimiert. Gleichzeitig braucht es in enger Zusammenarbeit mit der Wissenschaft Innovationen, die den sich wandelnden gesellschaftlichen Bedürfnissen und Herausforderungen gerecht werden. Neue Organisationsformen, Wettkampfformate, Trainingsmethoden, Infrastrukturen und Sport- und Bewegungsangebote verbessern nicht nur die sportliche Leistung und soziale Teilhabe, sondern generieren auch wirtschaftliche und soziale Impulse. Sport und Bewegung fungieren als Experimentierfeld für innovative Lösungen, die in andere gesellschaftliche Bereiche ausstrahlen – das gilt besonders für den Leistungssport.

Ziel Die Sport- und Bewegungsförderung etabliert die Schweiz als einen führenden Innovations- und Digitalstandort im internationalen Sport, indem sie mit der Wissenschaft kooperiert und eine Kultur fördert, die visionäres Denken, Offenheit gegenüber Neuem und dem Lernen aus Fehlern aktiv lebt. Das befähigt professionelle und ehrenamtliche Akteurinnen und Akteure, durch Innovationen und digitale Transformationen einen Mehrwert für das System Sport und Bewegung und die Gesellschaft als Ganzes zu schaffen. Der leistungsorientierte Sport dient als Katalysator für sportliche, organisatorische und technologische Innovationen. Dadurch erhöht die Schweiz ihre Attraktivität als Standort für Partner, Investorinnen und Investoren sowie Talente und stärkt ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Der Leistungssport fungiert als Innovations- und Erprobungsraum, dessen Erkenntnisse aus Training, Technologie, Regeneration und Organisation systematisch in den Breiten-, Nachwuchs- und Gesundheitssport transferiert werden.

Umsetzung Der Wirkungsbereich Innovation und digitale Transformation umfasst **vier Handlungsfelder**.

1 Rahmenbedingungen schaffen

F	T	E	M
---	---	---	---

Rahmenbedingungen, die kreatives Gestalten, Experimentierfreudigkeit und kontinuierliches Lernen fördern, stärken die Innovationskultur im Sport- und Bewegungssystem, zum Beispiel mit gezielten Fördergefässen. Zentral sind zudem fortlaufende Umfeld- und Trendanalysen, um Entwicklungen früh zu erkennen.

2 Agile Organisationsstrukturen und Kulturen entwickeln

F	T	E	M
---	---	---	---

Innovation, Forschung und digitale Transformation sollen dauerhaft in Strategien, Strukturen, Prozessen und Führungsmodellen verankert werden. Entscheidend sind kooperative und vernetzte Organisationsstrukturen, die eine agile Arbeitsweise ermöglichen und von gelebter Fehlerkultur und Lean-Prinzipien geprägt sind.

3 Wert generieren

F	T	E	M
---	---	---	---

Damit Innovationen und digitale Lösungen nicht als kurzlebige Einzellösungen enden, ist entscheidend, dass sie zu skalierbaren, nachhaltigen Geschäftsmodellen entwickelt werden. So sichern sie Arbeitsplätze und einen positiven Return on Investment. Der Leistungssport dient als Innovations- und Testfeld.

4 Grundlagen der digitalen Transformation sicherstellen

F	T	E	M
---	---	---	---

Die digitale Transformation soll nachhaltig und vertrauenswürdig etabliert werden, um Wissenstransfer, Innovationsfähigkeit und Effizienz zu verbessern. Dazu sind skalierbare, flexible und sichere Anwendungsarchitekturen genauso unerlässlich wie konsistente Daten- und Technologiemodelle.

Mehr erfahren Ausführlichere Informationen zu diesem Wirkungsbereich, seinen Handlungsfeldern und möglichen Massnahmen finden sich [hier](#).



4.6 Raum und Umwelt

Ausgangslage Damit Sport und Bewegung die vielfältigen positiven Wirkungen entfalten können, braucht es den dafür nötigen Raum innerhalb und ausserhalb der Siedlungsgebiete. Das gilt besonders mit Blick auf die zunehmende räumliche Verdichtung. Zudem verändert der Klimawandel Landschaften und Siedlungsräume spürbar. Die Sport- und Bewegungsräume müssen sich entsprechend anpassen. Gleichzeitig wirken Klimafolgen direkt auf die Gesundheit der Menschen – besonders jener, die regelmässig im Freien aktiv sind. Klimaschutz und Klimaanpassung liegen daher im grundlegenden Interesse des gesamten Systems Sport und Bewegung.

Ziel Die Sport- und Bewegungsförderung berücksichtigt systematisch die Bedürfnisse von Sport und Bewegung bei der Raumplanung und Siedlungsentwicklung auf allen Staatsebenen und bildet diese Bedürfnisse angemessen ab. Gut abgestimmte Prozesse schaffen Verbindungen zu anderen Politikbereichen und sorgen für einen verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Die Akteure in Sport und Bewegung nehmen ihre Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst wahr. Das stärkt die Basis von Sport und Bewegung nachhaltig und trägt zu einem zukunftsfähigen Miteinander und einer hohen Lebensqualität bei.

Umsetzung Der Wirkungsbereich Raum und Umwelt umfasst **sechs Handlungsfelder**.

1 Qualitätvolle Bewegungsräume im Siedlungsraum und am Siedlungsrand fördern und erhalten

F	T	E	M
---	---	---	---

Der Flächenbedarf für Sport und Bewegung im Siedlungsraum und am Siedlungsrand soll in den planerischen Instrumenten aller Staatsebenen besser abgebildet werden. Dabei soll der Siedlungsrand als Fokusraum verstanden und Synergien zur ökologischen Aufwertung genutzt werden.

2 Sport- und Bewegungsräume ausserhalb der Siedlungen planen, naturverträglich ermöglichen und fördern

F	T	E	M
---	---	---	---

Der Flächenbedarf für Sport und Bewegung ausserhalb von Siedlungen soll im Sinne eines Service public in den planerischen Instrumenten aller Staatsebenen besser berücksichtigt werden. Das beugt Nutzungskonflikten vor und setzt Synergien für attraktive, ökologische, sport- und bewegungsfreundliche Landschaften frei.

3 Zukunftsgerichtete, umweltfreundliche Sportanlagen bereitstellen

F	T	E	M
---	---	---	---

Trägerschaften von Sportanlagen erfüllen bedarfsorientiert die Nachfrage nach Sporträumen im Sinne eines Service public. Sportanlagen sollen zu zugänglichen, nachhaltigen, multifunktionalen und an den Klimawandel angepassten Aufenthaltsorten weiterentwickelt werden.

4 Sport- und Bewegungsaktivitäten dem Klima angepasst gestalten

F	T	E	M
---	---	---	---

Sport- und Bewegungsaktivitäten werden proaktiv an die Klimaveränderung angepasst. Sportveranstaltungen, Wettkampfkalender und Angebote werden angepasst, um die künftigen klimatischen Gegebenheiten und das Risiko von Extremwetterereignissen zu berücksichtigen.

5 Biodiversität während Sport- und Bewegungsaktivitäten wertschätzen und schonen lernen

F	T	E	M
---	---	---	---

Es werden Grundlagen bereitgestellt, damit Sport- und Bewegungsaktivitäten in Naturräumen mit Rücksicht auf die Biodiversität durchgeführt werden können. Sportverbände werden befähigt, aktiv zum Schutz von Natur- und Lebensräumen beizutragen.

Umsetzung**6 Durch Sport- und Bewegungsaktivitäten verursachte umwelt- und gesundheitsschädigende Emissionen systematisch senken und Ressourcen schonen**

F	T	E	M
---	---	---	---

Die Akteure in Sport und Bewegung übernehmen Verantwortung, Emissionen in ihrem Handlungsspielraum zu senken. Treibhausgasemissionen sollen systematisch reduziert, Schadstoffausstösse vermieden und Nachtdunkelheit, Ruhe sowie nachhaltiger Konsum begünstigt werden.

Mehr erfahren

Ausführlichere Informationen zu diesem Wirkungsbereich, seinen Handlungsfeldern und möglichen Massnahmen finden sich [hier](#).



4.7 Nachhaltiges Wirtschaftsmodell

Ausgangslage

Sport und Bewegung stellen in der Schweiz eine klassische Querschnittsbranche dar, deren volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung oft unterschätzt wird. Die Sport- und Bewegungslandschaft schafft nicht nur Arbeitsplätze, sondern mobilisiert auch ein enormes Potenzial an freiwilligem Engagement. Die Kombination aus wirtschaftlicher Wertschöpfung, gesellschaftlicher Integration, Kompetenzentwicklung und gesundheitlicher Prävention leistet einen zentralen Beitrag zum Wohlstand der Schweiz. Der Leistungssport trägt entscheidend zur Wertschöpfung bei, basiert selbst aber häufig auf fragilen finanziellen Strukturen.

Ziel

Die Sport- und Bewegungsförderung gestaltet ein eigenständiges, vernetztes, zukunftsgerichtetes Wirtschaftssystem mit dem Ziel, effektive und effiziente Geschäftsmodelle zu fördern und damit den materiellen und immateriellen Wohlstand der Schweiz zu erhöhen.

Umsetzung

Der Wirkungsbereich Nachhaltiges Wirtschaftsmodell umfasst **drei Handlungsfelder**.

1 Anerkennung der Berufe und Funktionen im Sport erhöhen

F	T	E	M
---	---	---	---

Die gesellschaftliche Anerkennung der Berufe und Funktionen in Sport und Bewegung – von Spitzenathletinnen und Spitzenathleten über Trainerinnen und Trainer bis hin zu (ehrenamtlichen) Funktionärinnen und Funktionären – soll erhöht werden. Bildungsinstitutionen und Sportorganisationen spielen dabei eine wichtige Rolle.

2 Professionalisierung der Akteure

F	T	E	M
---	---	---	---

Die Qualität und die Wirkung sport- und bewegungsbezogener Angebote sollen erhöht werden. Sportorganisationen und Bildungsinstitutionen schaffen die Strukturen und Voraussetzungen dafür, dass alle Akteure in Sport und Bewegung ihre Rollen kompetent, wirksam und zukunftsgerichtet ausfüllen.

3 Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen stärken

F	T	E	M
---	---	---	---

Sowohl ehrenamtlich geprägte Sportvereine und Sportverbände als auch Leistungssportorganisationen gestalten und setzen wirtschaftlich tragfähige und innovative Geschäftsmodelle um. Neu generierte Wertschöpfungspotenziale stärken ihre nachhaltige Wirkung und ihre Unabhängigkeit.

Mehr erfahren

Ausführlichere Informationen zu diesem Wirkungsbereich, seinen Handlungsfeldern und möglichen Massnahmen finden sich [hier](#).

5. Umsetzung und Weiterentwicklung

Die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» dient als strategischer Referenzrahmen für die Förderung und Weiterentwicklung der Sport- und Bewegungslandschaft in der Schweiz. Sie unterstützt die staatlichen und nichtstaatlichen Akteure dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen, und trägt zur Rollenklärung dieser Akteure bei, ohne sie in ihrer strategischen Entwicklung einzuschränken. Dabei gilt: Eine breite Beteiligung und eine koordinierte Umsetzung erhöhen den Nutzen für Mensch, Gesellschaft und die Schweiz als Ganzes.

Gestützt auf die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» wird das Bundesamt für Sport BASPO einen Bericht des Bundesrates zur Sport- und Bewegungsförderstrategie erarbeiten. Auf Basis dieses Berichts werden Aktionspläne und Botschaften zu Händen des Bundesrates (bzw. des Parlaments) erarbeitet, die Prioritäten, konkrete Massnahmen und entsprechende Ressourcenanträge enthalten. So entsteht eine kohärente, wirkungsorientierte und politisch legitimierte Strategie des **Bundes** zur Sport- und Bewegungsförderung, welche dem BASPO als verbindliche Grundlage für die Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung der Strategie des Amtes dient.

Swiss Olympic nutzt die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» als Grundlage für die Überarbeitung der eigenen Strategie als Nationales Olympisches Komitee und Dachverband des Schweizer Sports. Alle Sport- und Bewegungsorganisationen sind eingeladen, die vorliegenden Grundlagen ebenfalls zu nutzen und daraus eigene Strategien und Massnahmen abzuleiten. Der breite Katalog an Handlungsfeldern und Massnahmenpaketen bildet die Entwicklungs- und Wertpotenziale von Sport und Bewegung umfassend ab, angesichts begrenzter Ressourcen ist es aber zwingend, Prioritäten und Schwerpunkte zu setzen.

Ein koordiniertes und lernendes System

Die Schweizer Sport- und Bewegungslandschaft ist geprägt durch eine grosse Vielfalt von Organisationen aus Bund, Kantonen, Gemeinden, Verbänden, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Um das ganze Potenzial dieser Vielfalt zu nutzen und die bestmögliche gesellschaftsrelevante Wirkung zu erzielen, sind geeignete Austausch- und Koordinationsmechanismen wichtig, die Synergien schaffen, Doppelspurigkeiten vermeiden und Entwicklungen gemeinsam vorantreiben.

Das BASPO und Swiss Olympic werden gemeinsam einen koordinierten Prozess zur Umsetzung etablieren und die interessierten Akteure spezifisch oder gesamthaft regelmässig einbeziehen. Damit wird ein Austausch sichergestellt, um die Prioritäten, strategischen Zielsetzungen und die operative Umsetzung möglichst präzise aufeinander abzustimmen. Auf übergeordneter Ebene sollen die Entwicklungen in den Wirkungsbereichen periodisch analysiert, Prioritäten bei Bedarf angepasst und organisationsübergreifende Aktivitäten abgestimmt werden. So bleibt die «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» handlungsleitend und anpassungsfähig.

Die konkrete Ausgestaltung dieses Koordinationsprozesses erfolgt im Nachgang zum politischen Prozess im Zusammenhang mit der Sport- und Bewegungsförderstrategie des Bundes. Diese wird die strategischen Leitplanken auf Bundesebene für die kommenden Jahre festlegen. Darauf aufbauend können Prioritäten geschärft, Massnahmen festgelegt, Zuständigkeiten weiter präzisiert und geeignete Koordinations- und Monitoringinstrumente entwickelt werden. Die Verabschiedung der Sport- und Bewegungsstrategie des Bundes bildet damit die Grundlage für die operative Umsetzung und die strukturierte Weiterentwicklung der «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040» im Zusammenspiel der beteiligten Akteure.

Anhang

1. Glossar

Begriff	Beschreibung
Akteur	Ein Akteur ist eine natürliche oder juristische Person (privat-rechtlich oder öffentlich-rechtlich), der eine anbietende Rolle (Sport- und Bewegungsangebote) oder beeinflussende Rolle (Rahmenbedingungen) einnehmen kann. Im Dokument wird nur die männliche Schreibweise genutzt, weil die Verwendung beider Geschlechter («Akteurinnen und Akteure») natürliche Personen suggeriert, auch wenn juristische (mit)gemeint sind.
Bewegung	Bewegung umfasst körperliche Aktivitäten im Alltag, in der Freizeit oder im Sport, die zu einem aktiven Lebensstil beitragen und positive Wirkungen auf Gesundheit, Wohlbefinden und soziale Teilhabe haben können.
Excellence	Excellence ist eine der drei universalen olympischen Werte (Excellence, Friendship, Respect) und wird hier als verantwortungsvolles Streben nach Qualität, Integrität, kontinuierlicher Entwicklung und Höchstleistung verstanden, sowohl persönlich als auch systemisch. Der Begriff wird bewusst auf Englisch verwendet, weil die deutsche Übersetzung Exzellenz in diesem Kontext ungebräuchlich ist und eine etwas andere Bedeutung vermittelt.
Governance	Governance bezeichnet die Grundsätze, Strukturen und Prozesse einer Organisation, die eine verantwortungsvolle, transparente und wirksame Führung und Steuerung sicherstellen. Hier umfasst Governance insbesondere klare Rollen und Zuständigkeiten, nachvollziehbare Entscheidungsprozesse sowie Regeln für Transparenz, Integrität und Rechenschaft.
Landschaft, offen und bebaut	Der Begriff bezeichnet die räumliche Umwelt im Freien, in der Bewegung und sportliche Aktivitäten stattfinden können. Dazu gehören sowohl offene Landschaften wie Wälder, Wiesen, Gewässer oder Parkanlagen als auch bebaute Landschaften wie Siedlungsräume, Velowege, Strassen oder andere baulich geprägte öffentliche Aussenräume. Nicht dazu zählen Innenräume von Sportanlagen wie Hallen oder Arenen.
Legacy	Legacy (englisch für «Vermächtnis») bezeichnet die nachhaltigen Wirkungen und bleibenden Werte, die durch Programme oder Anlässe, hier vor allem Sportgrossanlässe entstehen – über deren unmittelbare Durchführung hinaus. Dazu gehören langfristige Verbesserungen in Infrastruktur, Netzwerken, gesellschaftlicher Teilhabe oder im Image des Sports. Ziel einer Legacy-Orientierung ist es, den Nutzen von Sportprojekten dauerhaft für Sport, Gesellschaft und Wirtschaft zu sichern.
Megatrends	Megatrends sind langfristige, internationale Wandlungsprozesse, die Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie tiefgreifend verändern. Das deutsche Zukunftsinstitut identifiziert elf Megatrends, die für die Umfeldanalyse beigezogen wurden: Urbanisierung, Sicherheit, Gesundheit, Future of Work, Demografischer Wandel, Wissenskultur, Identitätsdynamik, Ökointelligenz, Mobilität, Globalisierung und Konnektivität. Mehr erfahren: zukunftsinstitut.de/blog-megatrends
Ökosystem	Der Begriff Ökosystem meint in diesem Kontext ein offenes, dynamisches Sport- und Bewegungssystem, das fern eines Silodenkens intersektoral gefördert wird. Die Akteure kooperieren in einem offenen Netzwerk, um gemeinsam einen Mehrwert zu schaffen, den kein Akteur allein leisten könnte.
Organisierter Sport	Organisierter Sport bezeichnet sportliche Aktivitäten, die im Rahmen von Vereinen, Verbänden oder anderen Organisationen stattfinden. Sie sind in der Regel durch strukturierte Angebote, feste Trainings- oder Wettkampfformate sowie organisatorische Regeln und Verantwortlichkeiten geprägt. Typische Formen sind Vereins- und Verbandssport mit Trainings, Wettkämpfen und Ligen.
Sportinfrastruktur	Der Überbegriff steht für alle gebauten Sportanlagen und betriebenen Einrichtungen wie Hallen, Trainingszentren und Sportplätze. Dazu zählen auch ® bebaute Landschaften wie Velo- und Wanderwege, nicht aber ® offene Landschaften.
Ungebundener Sport	Ungebundener Sport bezeichnet sportliche und bewegungsbezogene Aktivitäten, die selbstorganisiert und ohne feste Einbindung in Vereine oder organisierte Strukturen ausgeübt werden. Sie finden häufig individuell oder in informellen Gruppen statt und sind in Bezug auf Ort, Zeit und Intensität flexibel gestaltbar (z. B. Joggen, Velofahren, Fitness oder Bewegung im öffentlichen Raum).
Wertvoller Sport	Swiss Olympic und das Bundesamt für Sport BASPO haben im Rahmen des Projekts «Ethik im Schweizer Sport» gemeinsam das System Wertvoller Sport entwickelt. Dieses gilt als ethisches Grundverständnis für den Schweizer Sport. Wertvoll ist der Schweizer Sport demnach, wenn er die Würde der Menschen jederzeit schützt, Fairness in Training und Wettkampf sicherstellt und Verantwortung für Umwelt und Governance übernimmt.

2. Hintergrundinformation Wirkungsbereiche

Für jeden der sieben Wirkungsbereiche wurde eine eigene Arbeitsgruppe mit Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen und Organisationen eingesetzt, welche in mehreren Workshops Handlungsfelder, Massnahmenpakete und weitere Inhalte erarbeitet hat. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen sowie Literaturverzeichnisse der jeweiligen Grundlagenarbeit sind in den im Kapitel 4 verlinkten Dokumenten zu jedem Wirkungsbereich einzeln aufgeführt.

Die hier publizierten Inhalte bilden den Kern der Ergebnisse ab. In den erarbeiteten Gesamtunterlagen sind teils umfangreiche Vertiefungen und weiterführende Informationen enthalten. Die Konzeptskizze der Arbeitsgruppe zum Wirkungsbereich «Gesellschaftlicher Zusammenhalt» bietet dazu einen exemplarischen Einblick: *Hintergrundarbeiten Wirkungsbereich «Gesellschaftlicher Zusammenhalt»*

3. Literaturverzeichnis Umfeldanalyse

Lamprecht, Markus, Rahel Bürgi und Hanspeter Stamm (2020): Sport Schweiz 2020: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.

Bürgi, R., Lamprecht, M., Gebert, A. & Stamm, H.P. (2023): Sportvereine in der Schweiz Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven. Ittigen b. Bern: Swiss Olympic Zukunftorientierte Breitensportförderung Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 21.3971 WBK-S vom 17. August 2021, Bern, 6. Dezember 2024

Sport Schweiz light 2022 Die Folgen der Covid-19-Pandemie für das Sportverhalten der Schweizer Bevölkerung Forschungsbericht Markus Lamprecht Rahel Bürgi Hanspeter Stamm Dezember 2022; Bundesamt für Sport BASPO

Medien/Sportkonsum

Verizon Media. (2020). Viewing shifts: How we watch sports. [Link zur Quelle](#)

Wettbewerb / Status

Harvard Health Publishing. (2006). Social status: Longer life expectancy for Oscar winners. [Link zur Quelle](#)

Urbanisierung

United Nations. (2018). World Urbanization Prospects. [Link zur Quelle](#)

Gesundheit und Bewegung

Stanford Medicine. (2020). Study detailing molecular effects of exercise. [Link zur Quelle](#)

Sport Health. (2020). Play sports for a quieter brain: Evidence from Division I collegiate athletes. [Link zur Quelle](#)

Nature. (2020). From treatment to prevention: The evolution of digital health. [Link zur Quelle](#)

International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. (2019). Effect of workplace physical activity interventions on cardiometabolic health of working adults. [Link zur Quelle](#)

Faculty of Sport and Exercise Medicine UK. (2021). The role of physical activity and sport in mental health. [Link zur Quelle](#)

University of Oxford. (2019). Happy workers are 13% more productive. [Link zur Quelle](#)

Enhancement/Leistungssport

ScienceDirect. (2013). Genetic enhancement. [Link zur Quelle](#)

Foreign Policy. (2015). Scandal in the Tour de France – The race's long history of drugs and cheating. [Link zur Quelle](#)

Strength and Conditioning Journal. (2017). Precision sports medicine. [Link zur Quelle](#)

Annals of the New York Academy of Sciences. (2006). Rethinking enhancement in sport. [Link zur Quelle](#)

Gesellschaft/Kohäsion

National Institute on Ageing. (2019). Social isolation and loneliness in older people pose health risks. [Link zur Quelle](#)

Sport Management Review. (2015). The role of sport in community capacity building. [Link zur Quelle](#)

Ökonomie/Sportindustrie

PwC. (2020). PwC Sport Survey 2020. [Link zur Quelle](#)

Sports Event and Tourism Association. (2020). 2019 State of the Industry. [Link zur Quelle](#)

Eurostat. (2019). Employment in sport. [Link zur Quelle](#)

BASPO. (2007). Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz. [Link zur Quelle](#)

Digitalisierung/Sporttechnologie

The Next Web. (2019). Digital trends. [Link zur Quelle](#)

Tour de Suisse. (2020). The digital Swiss 5. [Link zur Quelle](#)

Forbes. (2020). Sports tech comes of age with VR training, coaching apps and smarter gear. [Link zur Quelle](#)

SportsPro Media. (2020). Sports tech investment. [Link zur Quelle](#)

Center for Security Studies ETH Zurich. (2020). Trend analysis cybersecurity at big events. [Link zur Quelle](#)

PwC. (2019). How blockchain and its application can help grow the sports industry. [Link zur Quelle](#)

Forbes. (2020). The AI lords of sports: How sports tech is changing the business world. [Link zur Quelle](#)

Insider Intelligence. (2021). Esports Ecosystem Report 2021. [Link zur Quelle](#)

Bildung

Research Papers in Education. (2009). The educational benefits claimed for physical education and school sport. [Link zur Quelle](#)

Research Papers in Education. (2009). The educational benefits claimed for physical education and school sport. [Link zur Quelle](#)

Nachhaltigkeit

Perspectives on Psychological Science. (2017). A rowing disconnection from nature is evidenced in cultural products. [Link zur Quelle](#)

International Journal of Environmental Research and Public Health. (2019). Benefits of outdoor sports for society: A systematic literature review. [Link zur Quelle](#)

Leisure/Loisir. (2010). Developing an intimate relationship with nature through extreme sports participation. [Link zur Quelle](#)

Protect Our Winters. (2020). How climate change will impact the snowsport industry. [Link zur Quelle](#)

Paris 2024. (2021). A responsible project. [Link zur Quelle](#)

United Nations. (2021). Sports for Climate Action. [Link zur Quelle](#)

Illustration Titelseite: Max Spring

Ausgabe: 2026

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Verbreitung jeder Art –
auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers
und unter Quellenangabe gestattet.