

—WER ETW  
VERÄNDER  
MUSS NEU  
GEHEN.—

*S P O R T K O N Z E P T V O R A R L B E R G*  
*2009 – 2015 Ziele . Strategien . Umsetzung*



Vorarlberg  
**SPORT**

# WAS RUM WILLS, DIE WEGE

Ich halte den Atem an und geh in die Knie. Ist es tatsächlich das, was hinter mir liegt? 15 minutes of fame. Lieber Andy, will ich ihm zurufen, das ist doch alles schon so lange her. Heute rinnt die Zeit rapid. 15 Sekunden Ruhm. Zehntel Sekunden Ehre. Hundertstel Sekunden Ansehen. Ich halte den Atem an und stehe auf. Schieß, wenn der Bogen zerbrochen ist. Wirf, wenn deine Hände zittern. Lauf, wenn deine Beine müde sind. Springe, hüpf, sause, stürme, flitze, fege, husche, wandle. Jeder von uns bewegt (sich). Alle von uns begreifen. Frische Horizonte liegen vor uns. Nicht im Blick zurück. Ich selbst bin es, der die Segel setzt. Ich stoße den Atem aus und gehe los: *ein und aus und ein und aus*. Weiter. Ganz woanders hin. Weiter.

*Leben Sie Ihren ganz persönlichen Sport,*

*Ihre ganz individuelle Bewegungskultur.*

*Darauf laden wir Sie aktiv ein!*

*S P O R T K O N Z E P T V O R A R L B E R G*  
*2009 – 2015 Ziele . Strategien . Umsetzung*



—DIE GROSSEN  
TUGENDEN MACHEN  
EINEN MENSCHEN  
BEWUNDERNSWERT,  
DIE KLEINEN FEHLER  
MACHEN IHN  
LIEBENSWERT.—

—PEARL S. BUCK



—ANITA WACHTER

1988 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / CALGARY KANADA / KOMBINATION / GOLD



# VORWORT

Sport ist lebendig, in ständiger Bewegung und kontinuierlicher Weiterentwicklung. Diesem fließenden Entwicklungsprozess trägt das Vorarlberger Sportkonzept 2009–2015 Rechnung. Dieses Konzept ist nicht auf dem Reißbrett entstanden, sondern hat sich in einem Wechselspiel von gezielten Maßnahmen und deren Evaluierung sukzessive entwickelt. Und darin besteht der große Unterschied zu anderen, vielfach statischen Papieren.

Das Vorarlberger Sportkonzept 2009–2015 beschränkt sich nicht nur auf die Definition von unbestrittenen Zielsetzungen und Schwerpunkten, es zeigt auch die erforderlichen Realisierungsschritte auf. Aufgrund des im Vorfeld durch die Landesregierung geschaffenen finanziellen Spielraums stehen diese Maßnahmen zu einem beachtlichen Teil bereits in der tatsächlichen Umsetzung. Mit dieser praxisbezogenen Vorgehensweise möchten wir einen Beitrag leisten zur Implementierung einer neuen Sportkultur in Vorarlberg.

Die ambitionierten Ziele können wir schaffen, wenn alle Akteure des heimischen Sportes an einem Strang ziehen. Die bei der Entstehung des Vorarlberger Sportkonzepts praktizierte Zusammenarbeit mit verschiedensten Partnern stimmt uns sehr zuversichtlich, dass wir mit der Konzeptumsetzung den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft legen.

Mit einem herzlichen Dankeschön an alle Mitwirkenden freuen wir uns auf unseren gemeinsamen Weg zu einem sportlich erfolgreichen Vorarlberg.



Dr. Herbert Sausgruber  
Landeshauptmann



Mag. Siegi Stemer  
Sportlandesrat





# INHALTSÜBERSICHT

1. Einleitung.....	09
1.1 Ziele & Nutzen.....	09
1.2 Systematik & Vorgehen.....	09
1.3 Historie.....	11
2. Situation.....	21
2.1 Sportorganisation.....	21
2.2 Sportförderung.....	22
2.3 Sportstrukturen und -management.....	23
2.4 Sportinfrastruktur.....	24
2.5 Spitzen- und Leistungssport.....	25
2.6 Trainingsbereich.....	26
2.7 Breitensport & Gesundheitsfördernde Bewegung.....	27
2.8 Sport und Bewegung in der Schule.....	27
2.9 Sport und Medien.....	28
2.10 Fazit Situationsanalyse - SWOT.....	29
2.11 Sportland Vorarlberg.....	30
3. Ziele.....	36
3.1 Langfristige Ziele.....	36
3.2 Mittel- und kurzfristige Ziele.....	37
4. Strategien.....	43
4.1 Weiterentwicklung Erfolgskultur.....	45
4.2 Weiterentwicklung Bewegungskultur.....	56
5. Umsetzung & Maßnahmenplanung.....	67



# 1 \_ E I N L E I T U N G

Sport hat in einer Gesellschaft eine wichtige **gesundheitsfördernde, erzieherische, kulturelle, touristische** und auch **wirtschaftliche** Funktion. Sport verbindet, begeistert, prägt und aktiviert Menschen.

BEDEUTUNG

Das Land Vorarlberg trägt dieser großen Bedeutung des Sports in mehrfacher Hinsicht Rechnung. Einerseits werden Verbände, Vereine sowie Athleten und Athletinnen durch die **quantitative** Sportförderung unterstützt. Andererseits wird aber auch die **qualitative** Förderung des Sports weiter forciert. In diese Kategorie fallen beispielsweise qualifizierte Aus- und Weiterbildungsangebote, Maßnahmen zur Verbesserung der Sportstrukturen und des Sportmanagements aber auch die sukzessive Weiterentwicklung von Trainings- und Coachingkonzepten.

---

## 1.1 Ziele & Nutzen

*Das „Sportkonzept Vorarlberg 2009–2015“ bildet die Grundlage für eine effektive und nachhaltige Weiterentwicklung des Sports in Vorarlberg auf allen Ebenen.*

Der Realisierungszeitraum des Sportkonzepts von 2009 bis 2015 stellt eine wichtige Entwicklungsphase im Vorarlberger Sport dar. In diesen Jahren sollen messbare Verbesserungen auf allen Ebenen erreicht werden. Grundsteine für die Erreichung dieser Zielsetzungen wurden in den letzten Jahren bereits gelegt. Nun gilt es, den eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu verfolgen.

ZIEL DES  
SPORTKONZEPTS

---

## 1.2 Systematik & Vorgehen

Der Anspruch bestand darin, ein möglichst **konkretes, umsetzbares und bedarfsorientiertes** Sportkonzept zu entwickeln. Auf der Basis einer fundierten und breit angelegten Situationsanalyse wurden Ziele definiert und Strategien abgeleitet. In einem letzten Schritt wurden die Entwicklungsstrategien in einen konkreten Maßnahmenplan übersetzt. Diese einfache aber gleichermaßen effektive Systematik kann wie folgt skizziert werden:

SYSTEMATIK



Abb. 1: Systematik Sportkonzept



Bei der Erstellung des Sportkonzepts Vorarlberg wurde nach **professionellen Grundsätzen** vorgegangen. So wurde besonders darauf geachtet, die relevanten Akteure und Akteurinnen zum richtigen Zeitpunkt am Prozess zu beteiligen.

Obwohl der Erstellungsprozess in logische, aufeinander aufbauende Phasen gegliedert war (siehe folgendes Kapitel), erfolgte innerhalb dieser Abschnitte ein kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess. Dieser „rollierende“ Prozess war von folgender Logik geprägt:

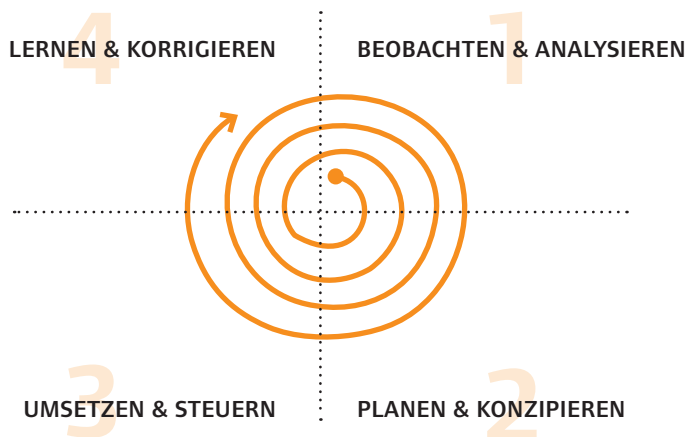


Abb. 2: Lern- und Entwicklungsprozess

In die Erstellung des Sportkonzepts flossen zudem verschiedene praxiserprobte Managementmethoden ein. Im Wesentlichen waren dies:

- Sports Performance Management
- Methode des vernetzten Denkens (Vester)
- Viable System Model (Beer)
- St. Galler Management Modell (Ulrich/Rüegg-Stürm/Malik)

---

## 1.3 Vorgeschichte

Bereits 2006 wurden erste Befragungen und Vorstudien im Zusammenhang mit dem Sportkonzept durchgeführt. In einem ersten Schritt erfolgte eine strukturierte Fragebogenerhebung bei allen 53 Sportverbänden. Um diese Ergebnisse weiter qualitativ zu verifizieren, wurden persönliche Interviews geführt<sup>1</sup>. Dieser Analyseschritt brachte im Kern folgende Schwächen und Optimierungspotenziale:

- *wenig effiziente und effektive Sportstrukturen*
- *optimierungsfähiges Sportmanagement bei Verbänden und Vereinen*
- *Aus- und Weiterbildungsbedarf bei Funktionären und Funktionärinnen, Trainern und Trainerinnen sowie Ehrenamtlichen (bei gleichzeitig hoher Motivation zur Qualifizierung)*
- *zu wenig qualifizierte Coaches, Trainer und Trainerinnen für den Nachwuchsbereich*
- *keine gemeinsame Entwicklungsstrategie der Sportverbände*
- *Schwächen in der Talente- und Nachwuchsförderung*
- *keine systematische Evaluierung und Leistungsmessung im Sport*
- *kaum Verbindung zwischen strategischen Zielen, Sportförderung und operativem Mitteleinsatz*
- *keine breit etablierte Erfolgskultur in den Verbänden und Vereinen*
- *zu wenig Bewegungsimpulse und Sensibilisierung auf breiter Basis*

Diese Ergebnisse aus dem Jahr 2006 wurden zum Anlass genommen, das Projekt „Sportkonzept Vorarlberg“ mit Nachdruck und unter Einbindung der Betroffenen anzugehen. Parallel zu diesem übergeordneten Strategieprozess wurden aber seit 2006 bereits Grundlagen und Strukturen für eine erfolgreiche Umsetzung des Sportkonzepts geschaffen.

<sup>1</sup> mit Vertretern und Vertreterinnen aller Verbände



Im Folgenden werden einige Meilensteine der **bisherigen Entwicklung** dargestellt. Dadurch soll verdeutlicht werden, dass das vorliegende Sportkonzept die konsequente Weiterführung eines langfristigen Entwicklungsprozesses darstellt.

WANN?	WAS?
2006	<b>September</b> .....Start Umstrukturierungsprozess Sportinformation -> Sportservice Vorarlberg
	<b>September</b> .....Installierung der Geschäftsbereiche „Sportpsychologie“ und „Sportwissenschaft“ im Sportservice Vorarlberg
	<b>Oktober</b> .....Start Initiative Vorarlberg>>bewegt zur breiten Bewusstseinsbildung und Förderung der Bewegungskultur im Land
	<b>Oktober</b> .....1. Bewegungsfestspiele von Vorarlberg>>bewegt
2007	<b>März</b> .....Gründung der „Vorarlberg-Akademie“ mit Angeboten für Trainer und Trainerinnen, Funktionäre und Funktionärinnen (Start Herbst 07); erste Angebote im Bereich der Aus- und Weiterbildung für Vorarlberger Sportverbände
	<b>Mai</b> .....Verleihung des Siegels „Olympiazentrum“ durch das Österreichische Olympische Comité
	<b>Mai</b> .....Verlagerung der sportmedizinischen Leitstelle zum Sportservice Vorarlberg
	<b>Juni</b> .....Gründung und offizielle Eröffnung des Sportservice Vorarlberg im neuen Landessportzentrum
	<b>Juni</b> .....Start Betreuung von Spitzensport-Mannschaften
	<b>September</b> .....Konzeption der Ausbildung zum „Vorarlberg Trainer“
	<b>Oktober</b> .....Start der Ausbildung von Funktionären und Funktionärinnen von Sport- Fachverbänden mit dem Sportmanager-Basis-Kurs
<b>November</b> .....1. Internationale Trainerenquete in Vorarlberg	
2008	<b>Februar</b> .....Installierung Geschäftsbereich „Gesundheits- und Fitnessmanagement“ mit den Schwerpunkten Ernährungswissenschaft sowie Gesundheitsför- derung in verschiedenen Settings
	<b>Juli</b> .....Installierung Geschäftsbereich „Aus- und Weiterbildung“
	<b>August</b> .....Aufbau „Marketing und Kommunikation“ im Sportservice Vorarlberg
2009	<b>Januar</b> .....Installierung Geschäftsbereich „Sport- und Strukturmanagement“
	<b>Januar</b> .....Start Angebot „Physiotherapie“
	<b>Januar</b> .....Weltmeistertitel Markus Schairer <sup>2</sup> (Snowboard)

- 2009
- Februar**.....Verleihung Gütesiegel „UCI – Akkreditiertes Untersuchungslabor“
  - März**.....Verlängerung des Siegels „Olympiazentrum“ durch das Österreichische Olympische Comité
  - April**.....Verleihung Gütesiegel „Sportpsychologisches Kompetenzzentrum“

Meilensteine der Sportentwicklung 2006–2009

Die **Erstellungsphasen** des Sportkonzepts können wie folgt skizziert werden:



Abb. 3: Projektphasen „Sportkonzept Vorarlberg“

<sup>3</sup> insbesondere ehemalige Trainer und Trainerinnen, Funktionäre und Funktionärinnen, die den Vorarlberger Sport zwar gut kennen, die aber nicht mehr aktiv in das Geschehen involviert sind

<sup>4</sup> Themen: Sportstruktur, Sportmanagement, Coaching, Sport & Medien, Leistungssport, Sportentwicklung, Vorarlberg>>>bewegt, Sport und Schule

**ZIELGRUPPEN**

Zielgruppen des Sportkonzepts sind alle Menschen, Systeme und Institutionen, die in deren Umsetzung involviert bzw. von ihr betroffen sind.



Abb. 4: Zielgruppen des Sportkonzepts

**SPORTBEGRIFF**

Grundsätzlich orientiert sich das vorliegende Sportkonzept an der **Sportdefinition** des Europarates<sup>5</sup>:

„Sport ist jegliche Form körperlicher Ertüchtigung, die innerhalb oder außerhalb von Vereinen betrieben wird, um die körperliche und seelische Verfassung zu verbessern, zwischenmenschliche Beziehungen zu entwickeln oder ergebnisorientierte Wettkämpfe auf allen Ebenen zu bestreiten.“<sup>6</sup>

Der Sportbegriff wird für das vorliegende Konzept in vier wesentliche Sportbereiche differenziert:



Abb. 5: Sportbereiche

<sup>5</sup> Quelle: Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007): Weißbuch Sport.

<sup>6</sup> Die UNESCO hat diese Sportdefinition übernommen: „Sport“ means all forms of physical activity, which, through casual or organized participation, aim at expressing or improving physical fitness and mental well-being, forming social relationships or obtaining results in competition at all levels.“



Die Motive, Ziele und Strukturen sind in den verschiedenen Sportbereichen naturgemäß unterschiedlich. Entsprechend **differenziert** wurden auch Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Optimierung der jeweiligen Bereiche gestaltet und konzipiert.

Neben dieser Aufteilung in die vier primären Sportbereiche fand eine weitere Differenzierung in spezifische Sportbereiche statt. Diese waren:

- Behindertensport
- Mannschaftssport
- Einzelsport
- Vereinssport
- Schulsport
- Jugendsport
- Frauensport
- Seniorensport
- Freizeitsport
- Gesundheitssport

Sport ist vielfältig, bunt und dynamisch. Entsprechend differenziert muss er auch betrachtet und weiterentwickelt werden. Die Ziele, Strategien und Umsetzungsmaßnahmen des vorliegenden Sportkonzepts wurden im Wesentlichen an den primären **Sportbereichen Spitzensport, Leistungssport, Breitensport und Gesundheitsfördernde Bewegung** ausgerichtet.



Gleichzeitig wurden aber auch die genannten spezifischen Sportbereiche in sämtliche Überlegungen und Planungen einbezogen. Die jeweils definierten Umsetzungsmaßnahmen orientieren sich daran, was für die Zielerreichung und Entwicklung in den verschiedenen Sportbereichen notwendig ist.

—WER GLAUBT,  
ETWAS ZU SEIN,  
HAT AUFGEHÖRT,  
ETWAS ZU  
WERDEN.—

—SOKRATES

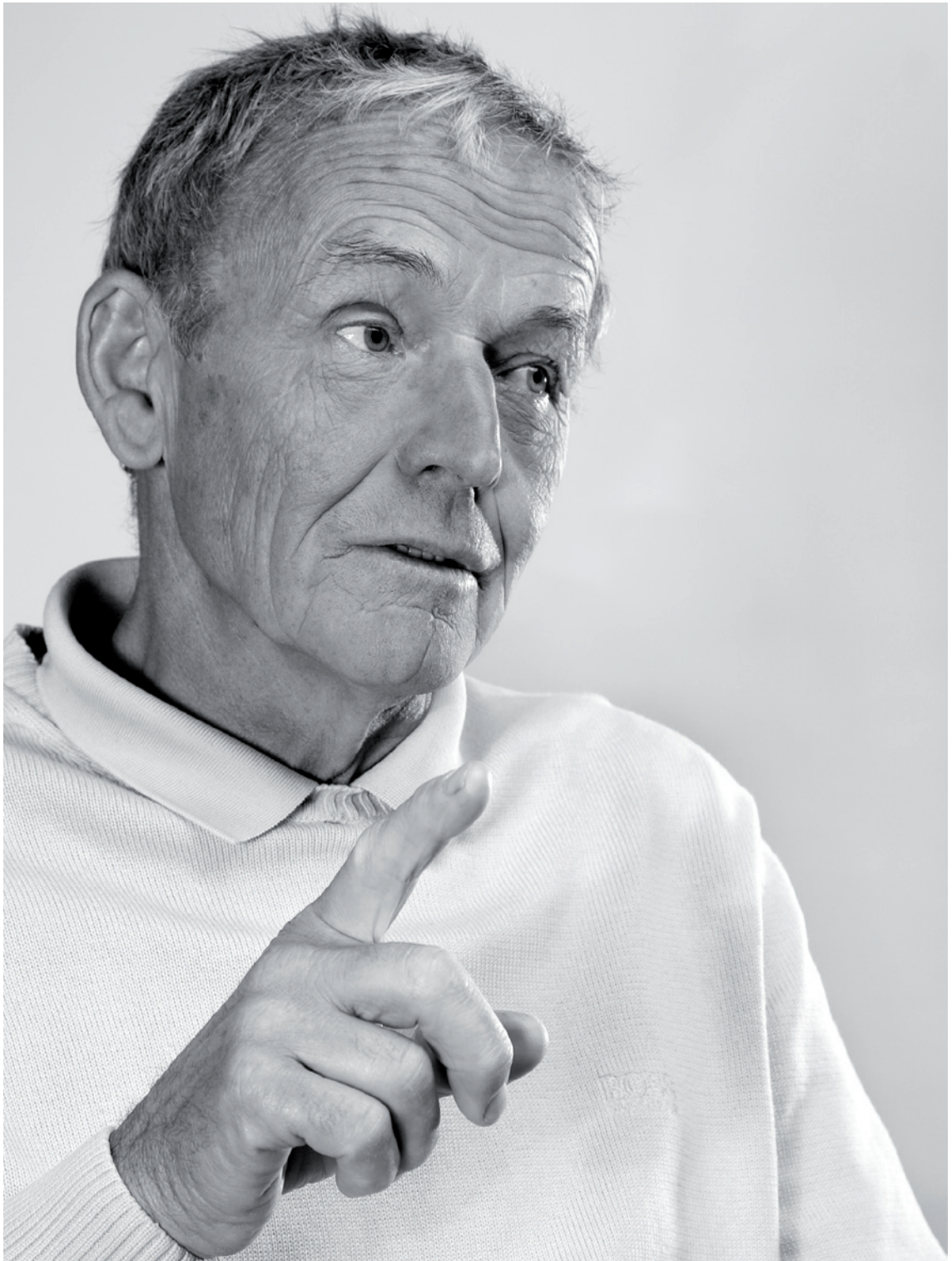


—ANTON INNAUER

1980 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / LAKE PLACID USA / NORMALSCHANZE / GOLD

—DIE KUNST IST,  
EINMAL MEHR  
AUFZUSTEHEN,  
ALS MAN  
UMGEWORFEN  
WIRD.—

— WINSTON CHURCHILL



—EGON ZIMMERMANN

1964 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / INNSBRUCK ÖSTERREICH / ABFAHRT / GOLD



## 2 \_ S I T U A T I O N

Die hier dokumentierte Ausgangssituation<sup>7</sup> ist eine Verdichtung und Zusammenfassung der Ergebnisse folgender Analyseschritte bzw. -grundlagen:

- Prüfbericht Landesrechnungshof: Abt. Sport IVc (2004)
- Befragung mittels Fragebogen von 53 Verbänden (2006)
- Diagnosegespräche mit allen 53 Verbänden (2007)
- Analyse: Bewegung in Schulen „Klug & fit“ (2006)
- Strategiepapier: „Programm zur Sportförderung“ (2007)
- 32 Interviews mit externen Fachleuten (2008)
- 8 Arbeitsgruppen mit Fachleuten aus Sportverbänden<sup>8</sup> (2008)
- Untersuchung: Jugendverhalten in Gemeinden (2008)
- Analyse sonstiger Zahlen, Daten, Fakten (z.B. Fördermittel, nationale und internationale Studien, Berichte etc.)

### 2.1 Sportorganisation

Der Vorarlberger Sport ist wie folgt organisiert:

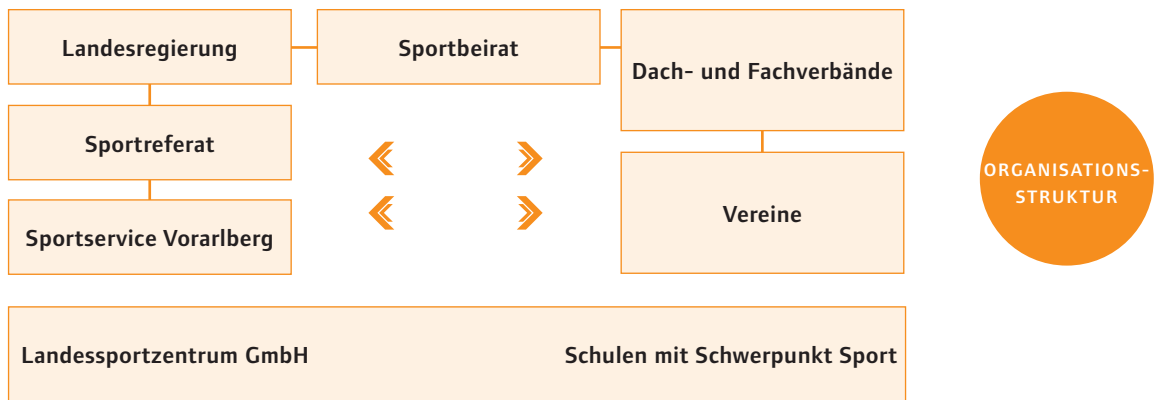


Abb. 6: Sportorganisation in Vorarlberg

<sup>7</sup> Die Optimierungspotenziale („Potenziale“), die zu den jeweiligen Unterkapiteln dokumentiert wurden, ergaben sich aus den verschiedenen Analysephasen, Erhebungen und insbesondere auch aus den Arbeitsgruppen mit Fachleuten. Daraus wurden in weiterer Folge die Strategien und konkreten Maßnahmen entwickelt.

<sup>8</sup> zu den Themen Sportstruktur, Sportmanagement, Coaching, Sport & Medien, Leistungssport, Sportentwicklung, Vorarlberg>>bewegt, Sport und Schule

NORMATIV-  
STRATEGISCHE  
EBENE

Wichtige sportpolitische Entscheidungen werden in Vorarlberg durch die **Landesregierung** in Abstimmung mit dem Sportbeirat getroffen. Der Sportbeirat hat die Aufgabe, das Sportreferat in Angelegenheiten des Sportwesens zu beraten.

STRATEGISCH-  
OPERATIVE  
EBENE

Das **Sportreferat** ist für den Aufbau und Erhalt der gesamten Sportinfrastruktur zuständig. Weiters ist die (quantitative) Sportförderung ein Kernaufgabenbereich des Sportreferats.

OPERATIVE  
EBENE

Der **Sportservice Vorarlberg** ist die zentrale Anlauf- und Servicestelle für alle Mannschaften, Sportler und Sportlerinnen, Trainer und Trainerinnen sowie Funktionäre und Funktionärinnen in Vorarlberg. Die Leistungsbereiche und Geschäftsfelder des Sportservice Vorarlberg zur qualitativen Förderung des Sports sind:

- Aus- & Weiterbildung
- Spitzensport & Trainingsmanagement
- Sport- & Strukturmanagement
- Gesundheits- & Fitnessmanagement

## 2.2 Sportförderung

FAKTEN

Ein zentrales sportpolitisches Instrument ist die **Sportförderung**. Damit werden wichtige Rahmenbedingungen geschaffen, damit Sport in den verschiedenen Bereichen erfolgreich sein kann. Zudem hat die Sportförderung eine wichtige impulsgebende und steuernde Funktion, um die Sportstrukturen und das Sportmanagement in den Vereinen und Verbänden schrittweise zu optimieren.

Die außerschulische Sportförderung hat sich in Vorarlberg in den letzten Jahren wie folgt entwickelt (in TEUR):

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
6.055	6.615	6.965	7.543	8.030	8.026	8.622	9.038	9.202	11.112



Folgender **Handlungsbedarf** wurde im Bereich Sportförderung identifiziert:

- *Koppelung der Förderkriterien an strategische sportpolitische Ziele*
- *Förderung anhand objektiver und überprüfbarer Bewertungskriterien*
- *Verhältnis zwischen Grund- und Strukturförderung der Verbände optimieren*
- *aussagekräftige Evaluierungsinstrumente ausbauen*
- *Weiterentwicklung der Fördertransparenz*
- *ergänzende Beratung und Unterstützung der Verbände und Vereine zur Steigerung der Effektivität der Mittelverwendung*
- *Leistungsvereinbarungen mit Verbänden und Vereinen*

POTENZIALE

## 2.3 Sportstrukturen und -management

Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Sports sind Sportstrukturen und ein **professionelles Sportmanagement** Schlüsselerfolgsfaktoren. Es zeigt sich im internationalen Vergleich deutlich, dass Verbände und Vereine mit **effektiven Strukturen** und einem professionellen Sportmanagement mittel- bis langfristig überdurchschnittlich erfolgreich sind. Der Begriff „Sportstrukturen“ wurde für das vorliegende Sportkonzept folgendermaßen definiert und abgegrenzt:

SPORT  
STRUKTUREN



Abb. 7: Effektive Sportstrukturen

Sportstrukturen beinhalten somit sämtliche Rahmenbedingungen und Grundvoraussetzungen, die Höchstleistungen und Erfolge im Sport (insbesondere im Spitzen- und Leistungssport) ermöglichen.

In den letzten Jahren wurden diverse Maßnahmen getroffen, um die Effektivität der Sportstrukturen und des Sportmanagements in Vorarlberg gezielt zu verbessern. Eine der wichtigsten Maßnahmen in diesem Zusammenhang war die strategische und inhaltliche **Weiterentwicklung** des Sportservice Vorarlberg. Wesentliche Geschäftsbereiche des Sportservice Vorarlberg sind darauf ausgerichtet, die Etablierung professioneller Sportstrukturen in den Partnerorganisationen (Verbände, Vereine) zu fördern (= qualitative Sportförderung).

Folgender **Handlungsbedarf** wurde im Bereich Sportstrukturen und -management identifiziert:

- *klare Entwicklungsstrategien der Dach- und Fachverbände in Form von Leistungsvereinbarungen oder Businessplänen*
- *Strukturentwicklung in den Verbänden und Vereinen*
- *Qualifizierung und Weiterbildung von Funktionären und Funktionärinnen, Ehrenamtlichen, Trainern und Trainerinnen -> Professionalisierung des Sportmanagements*
- *klarere Definition der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Systempartner*
- *Schaffung und Bereitstellung der für die Strukturentwicklung und Professionalisierung notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen*
- *Verbesserung der Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement, gleichzeitig Einsatz von hauptamtlichen Profis, wo dies notwendig ist*

## 2.4 Sportinfrastruktur

Vorarlberg verfügt grundsätzlich über eine gut entwickelte Sportinfrastruktur. Diese soll in den nächsten Jahren weiter bedarfsgerecht und unter besonderer Berücksichtigung der Nutzung überregionaler Synergiepotenziale weiterentwickelt werden.

Das Themenfeld Sportinfrastruktur ist vielfältig und komplex. Eine umfassende Bearbeitung in Form des vorliegenden Sportkonzepts wäre deshalb nicht möglich bzw. zweckmäßig gewesen. Die Erstellung eines umfassenden Sportstättenkonzepts unter breiter Einbindung aller Betroffenen wird zu einem späteren Zeitpunkt in Angriff genommen.

Folgender **Handlungsbedarf** wurde im Bereich Sportinfrastruktur identifiziert:

- *mittel- bis langfristige Planung für die Errichtung und Entwicklung von Sportstätten*
- *Ausrichtung der Richtlinien für die Infrastrukturförderung an objektiven Zielen und Bewertungskriterien*
- *weitere Modernisierung und bedarfsgerechte Erweiterung der Sport-Infrastruktur in Vorarlberg*
- *Nutzung von überregionalen Synergiepotenzialen*
- *koordinierte Nutzung von Sportinfrastruktur, Nutzung freier Kapazitäten*

POTENZIALE

## 2.5 Spitzen- und Leistungssport

Das Leistungsniveau in beinahe allen Sportarten tendiert national und international deutlich nach oben. Ein Indikator hierfür sind beispielsweise die **Qualifikationskriterien für Olympische Spiele**, die in den letzten Jahren fast in allen Sportarten deutlich erhöht worden sind.

LEISTUNGS-  
NIVEAU

Parallel hierzu ist eine fortschreitende Professionalisierung des Sports (insbesondere des Spitzen- und Leistungssports) zu identifizieren. Diese Professionalisierung stellt gerade in jenen Bereichen eine große Herausforderung dar, in denen die Organisation und Betreuung bislang primär durch ehrenamtliche Funktionäre und Funktionärinnen, Trainer und Trainerinnen sowie Helfer und Helferinnen bewerkstelligt wurde.

Die Entwicklung des Spitzen- und Leistungssports ist für die **gesamthafte Entwicklung** des „Sportlandes Vorarlberg“ von enormer Bedeutung. Denn nationale oder internationale Erfolge auf dieser Ebene haben das Potenzial, eine starke Impuls- und Vorbildwirkung auf den Breiten- und Bewegungssport und insbesondere auch auf den Kinder-, Jugend- und Nachwuchsbereich zu entfalten. Darüber hinaus sind sportliche Höchstleistungen von Mannschaften oder Einzelsportlern und -sportlerinnen für die Identifikation mit dem Standort Vorarlberg und das Gefühl der Zusammengehörigkeit von unschätzbarem Wert. Ebenso können sportliche Erfolge direkte und indirekte Auswirkungen auf den Tourismus und die Wirtschaft haben.

BEDEUTUNG

Die sportlichen Erfolge durch Vorarlberger Mannschaften sowie Athleten und Athletinnen im Bereich Spitzen- und Leistungssport waren in den letzten Jahren nur bedingt zufriedenstellend. Zwar konnten in einzelnen Sportarten bemerkenswerte Erfolge erzielt werden, in Summe blieben die Ergebnisse aber vielfach hinter den Erwartungen zurück (insbesondere bei Olympischen Spielen).

Sport ist grundsätzlich autonom. Die operative Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von (Spitzen)Sportstrukturen obliegt den Verbänden und Vereinen. Trotzdem kann und soll die Sportpolitik deren positive Entwicklung **fördern**, aber auch **einfordern**.

Folgender **Handlungsbedarf** wurde im Bereich Spitzen- und Leistungssport identifiziert:

POTENZIALE

- *Strategien und Strukturen für den Spitzen- und Leistungssport<sup>9</sup> (Go for Gold!) -> Etablierung einer Erfolgskultur*
- *Verbesserung der Rahmenbedingungen für Spitzen- und Leistungssport in den Verbänden und Vereinen - insbesondere durch Strukturverbesserungen und Professionalisierung<sup>10</sup> der handelnden Funktionäre und Funktionärinnen, Sportmanager und Sportmanagerinnen, Ehrenamtlichen sowie Trainern und Trainerinnen*
- *weitere Steigerung des Wirkungsgrades und des Einflussbereiches der Kompetenzen und Dienstleistungen des Sportservice Vorarlberg*
- *Intensivierung der Talente- und Nachwuchsförderung, langfristig in bestimmten Sportarten weniger Legionäre und Legionärinnen*
- *Talentediagnosesysteme bzw. -entwicklungspfade ausbauen*

## 2.6 Trainingsbereich

Qualität und Wirkungsgrad des Trainings beeinflussen unmittelbar den sportlichen Erfolg. Die Haupteinflussfaktoren für professionelles Training sind entsprechende Sport- und Trainingsstrukturen im Verband bzw. Verein sowie die Qualifikation der Trainer und Trainerinnen.

Folgender **Handlungsbedarf** wurde im Trainingsbereich identifiziert:

POTENZIALE

- *Aufbau internationales Top-Niveau*
- *international erfahrene Fachleute, die ihr Wissen an die heimischen Trainer und Trainerinnen weiter geben*
- *Impulse und Plattformen zur verstärkten Netzworkebildung von Trainern und Trainerinnen für den Leistungs- und Spitzensportbereich*
- *hochqualifizierte Coaches für den Kinder- und Jugendbereich*
- *Spaß-Faktor im Nachwuchsbereich -> Drop-Out-Quote reduzieren*
- *differenziertes und altersgerechtes Trainingssystem in Verbänden und Vereinen*

<sup>9</sup> Spitzen- und Leistungssport ist anders zu behandeln als Breiten- und Bewegungssport

<sup>10</sup> Professionalisierung bedeutet in diesem Zusammenhang sowohl Aus- und Weiterbildung der größtenteils ehrenamtlichen Funktionäre und Funktionärinnen, Trainer und Trainerinnen wie auch punktuell die Etablierung hauptamtlicher Profis

---

## 2.7 Breitensport & Gesundheitsfördernde Bewegung

Eine zentrale sport- und gesundheitspolitische Herausforderung besteht darin, Menschen für Sport und Bewegung zu begeistern. Denn diverse gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen führen zu einem fortschreitenden Bewegungsmangel in allen Altersgruppen.

Die positiven Effekte von Sport und Bewegung sind wissenschaftlich erwiesen. Durch regelmäßige körperliche Aktivität reduziert sich das Risiko weit verbreiteter Krankheiten wie Übergewicht, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Osteoporose oder auch Rückenschmerzen um ein Vielfaches. Ziel sollte es also sein, in Vorarlberg eine breite, nachhaltige Bewegungskultur zu etablieren.

Folgender **Handlungsbedarf** wurde im Bereich Breitensport und Gesundheitsfördernde Bewegung identifiziert:

- *breite Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung mit besonderem Fokus auf das Bewegungsverhalten von Kindern und Familien*
- *Bereitstellung von bedarfsgerechten Bewegungsangeboten*
- *Multiplikatoren für Bewegung und Sport auf kommunaler Ebene (kommunale Gesundheitsmanager und Gesundheitsmanagerinnen)*
- *Schaffung von Angeboten und Anreizen zur verstärkten betrieblichen Gesundheitsförderung*
- *nachhaltige Reduktion von Pflegekosten bei älteren Menschen durch die Erhaltung der individuellen Mobilität und Beweglichkeit im Alter*
- *breite Förderung der Bewegungskultur im Land*



POTENZIALE

---

## 2.8 Sport und Bewegung in Kindergarten und Schule

Das Bewegungsverhalten, das Kinder in frühen Jahren lernen und trainieren, prägt wesentlich auch das Verhalten im Erwachsenenalter. Entsprechend wichtig ist es, gerade in frühen Jahren eine gesunde und aktive Lebensweise zu erlernen. Denn ausreichende Bewegung ist für die körperliche, psychische und auch soziale Entwicklung von Kindern und Jugendlichen von entscheidender Bedeutung.

Dass Handlungsbedarf gegeben ist, zeigen auch die Ergebnisse der Studie „Klug & Fit“ des Instituts für Sportwissenschaften der Universität Salzburg aus dem Jahr 2006, die in Vorarlberg

durchgeführt wurde. Dabei wurde u.a. festgestellt, dass die Fitness Vorarlbergs 10/11-Jähriger seit 10 Jahren um 17 % gesunken ist. Zudem kann eine signifikante Verschlechterung der sportmotorischen Leistungen bei Kindern und eine Tendenz zu Übergewicht nachgewiesen werden.

Folgender **Handlungsbedarf** wurde im Bereich Kindergarten und Schule identifiziert:

POTENZIALE

- *Weiterentwicklung ganzheitlicher Bewegungsprogramme in Kindergärten und Schulen*
- *Erlebnispädagogik in Kindergärten und Schulen*
- *spezifische Aus- und Weiterbildung von Pädagogen und Pädagoginnen sowie Helfern und Helferinnen*
- *mehr Zeit für Sport und Bewegung*
- *Freizeitverhalten von Kindern und Jugendlichen*

## 2.9 Sport und Medien

Eine entsprechende mediale Berichterstattung ist für alle Sportarten von Bedeutung. Denn je mehr über Sport berichtet wird, umso interessanter wird der Sport auch für Sponsoren. Zudem kann das Interesse der Bevölkerung und des Nachwuchses an bestimmten Sportarten, Mannschaften oder Athleten und Athletinnen durch die Sportberichterstattung positiv beeinflusst werden.

Folgender **Handlungsbedarf** wurde im Bereich Sport und Medien identifiziert:

POTENZIALE

- *Sport soll für Medien attraktiver gemacht werden – insbesondere auch bislang medial unterrepräsentierter Sportarten.*
- *Intensivierung der Medienpartnerschaften durch aktives Lobbying und Beziehungspflege.*
- *Optimierung der Presse- und Medienarbeit in den Verbänden und Vereinen durch Qualifizierung von Funktionären und Funktionärinnen, Sportmanagern und -managerinnen.*

## 2.10 Ergebnisse Situationsanalyse - SWOT

Die Situationsanalyse bildete die Grundlage für die weiteren strategischen und operativen Überlegungen. Ähnlich wie in der strategischen Unternehmensplanung wurde auch hier das Instrument der „SWOT-Analyse“ angewendet, um die **zentralen** Erkenntnisse in schlüssige und wirkungsvolle Strategien zu „übersetzen“. SWOT steht für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken<sup>11</sup>.

### Stärken

- + hohes ehrenamtliches Engagement in Vereinen & Verbänden
- + Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Kooperation der wesentlichen Akteure<sup>12</sup>
- + Bekenntnis zur umfassenden qualitativen und quantitativen Förderung des Vorarlberger Sports
- + positive Erfahrungen und Erkenntnisse, dass die eingeschlagene Strategie wirkungsvoll ist<sup>13</sup>

### Schwächen

- in vielen Sportbereichen kein nationales bzw. internationales Top-Niveau
- verbesserungswürdige Strukturen in Verbänden & Vereinen
- fehlende Strategien und Entwicklungspläne in Verbänden & Vereinen
- Sportförderung erfolgt weitgehend ohne Koppelung an messbare Erfolgskriterien
- Sportförderung ist zu wenig an sportpolitische Ziele des Landes geknüpft
- Ausbildungsstand von Trainern und Trainerinnen, Sportmanagern und -managerinnen sowie Funktionären und Funktionärinnen teilweise verbesserungsfähig
- zu wenig qualifizierte Aus- und Weiterbildungsangebote im Land
- wenig differenziertes und altersgerechtes Trainingssystem
- zunehmende Bewegungsarmut bei Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen und auch Senioren

<sup>11</sup> Englisch: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; Stärken und Schwächen beziehen sich hierbei primär auf die Vergangenheit und Gegenwart, Chancen und Risiken auf die Zukunft.

<sup>12</sup> Steuernde und impulsgebende Einheiten bzw. direkte Zielgruppen (vgl. Abb. 3: Zielgruppen des Sportkonzepts“ auf S. 18)

<sup>13</sup> insbesondere Vorarlberg>>bewegt und Sportservice Vorarlberg (Akzeptanz, Kunden-Feedback, Inanspruchnahme der Dienstleistungen...)

## Chancen

---

- + differenzierte, gezielte und nachhaltige Förderung des Vorarlberger Sports<sup>14</sup>
- + qualitative Unterstützung bei der Entwicklung und Etablierung effektiver Sportstrukturen
- + quantitativer und qualitativer Ausbau der Aus- und Weiterbildungsangebote für Trainer und Trainerinnen, Sportmanager und -managerinnen sowie Funktionäre und Funktionärinnen des Vorarlberger Sports
- + Verbesserung der Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement
- + Entwicklung einer positiven Eigendynamik durch die bewusste Beeinflussung der Sportkultur im Land  
(-> Erfolgs- und Bewegungskultur)
- + schrittweise Koppelung der Sportförderung mit objektiven Bewertungskriterien, Leistungsvereinbarungen mit Verbänden und Vereinen

## Risiken

---

- Akzeptanz der Strategien und Umsetzungsmaßnahmen des Sportkonzepts ist bei Partnern, Ziel- und Anspruchsgruppen<sup>15</sup> nicht in ausreichendem Maß vorhanden
- ehrenamtliches Engagement sinkt
- gesellschaftlicher Stellenwert von Sport und Bewegung sinkt
- Leistungsniveau auf nationaler und internationaler Ebene steigt weiter an, Anschluss wird verpasst
- Annahmen des Sportkonzepts (Strategien, Ziele, Umsetzung etc.) stellen sich nicht als richtig heraus

---

## 2.11 Sportland Vorarlberg

Die umfassende Situationsanalyse, die gemeinsam mit etlichen Akteuren und Akteurinnen des Vorarlberger Sports durchgeführt wurde, zeigte eines ganz klar: Sport in Vorarlberg ist vielfältig, lebendig und dynamisch.

Das „Sportland Vorarlberg“ stellt somit ein **komplexes System** dar, das aus unterschiedlichen Personen und Personengruppen, Institutionen, Ziel- und Erfolgsfaktoren besteht.

Um das Verständnis über die generelle Wirkungsweise und das Funktionieren des „Sportlandes Vorarlberg“ weiter zu entwickeln, wurde im Rahmen der Erstellung des Sportkonzepts u.a. auch eine innovative systemische Methode angewendet, nämlich die qualitative Systemanalyse<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Spitzensport, Leistungssport, Breitensport, Gesundheitsfördernde Bewegung

<sup>15</sup> insbesondere Verbände, Vereine, Sportler und Sportlerinnen

<sup>16</sup> [www.consideo-modeler.de](http://www.consideo-modeler.de)



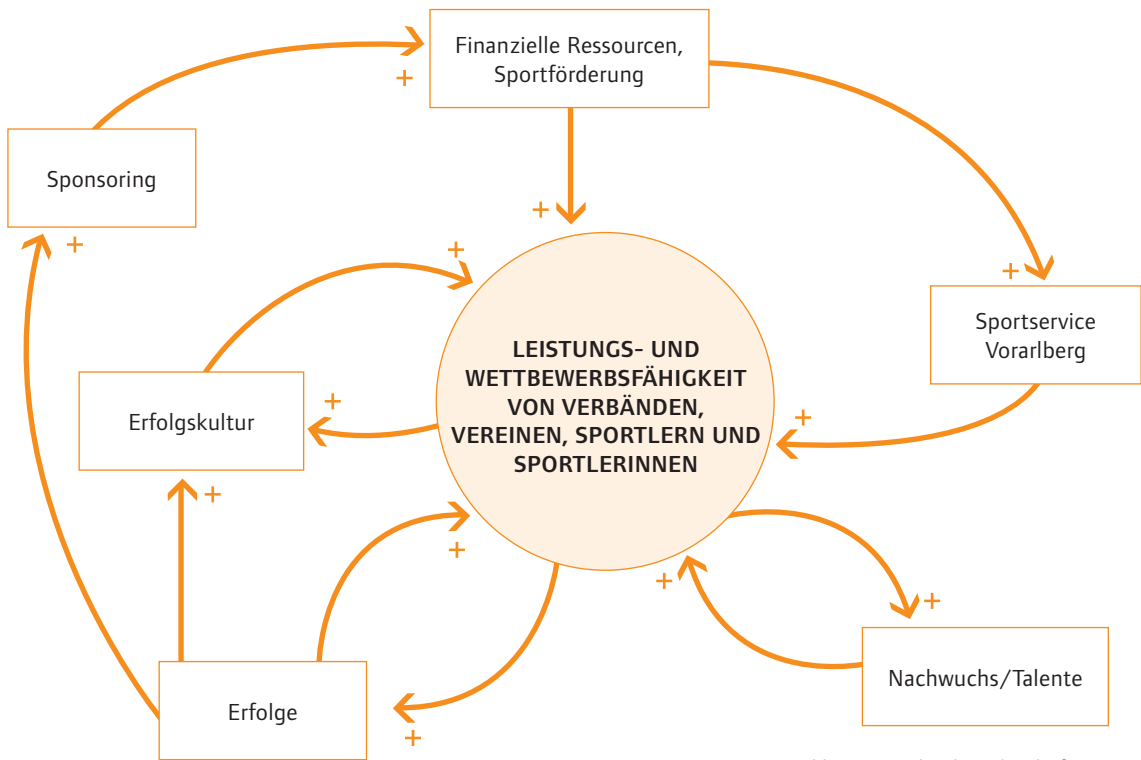


Abb. 8: Beispiel Wirkungskreislauf

Natürlich kann und soll dieser Analyseschritt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder Wissenschaftlichkeit erheben. Trotzdem wurden durch die qualitative Systemmodellierung viele Hypothesen und Ergebnisse aus der vorangegangenen, breit angelegten Situationsanalyse noch weiter präzisiert und verifiziert.

- *Zentrales Ziel ist die Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Verbänden, Vereinen, Sportlern und Sportlerinnen.*
- *Diese Leistungsfähigkeit wiederum wird wesentlich durch die Qualität der Sportstrukturen bestimmt<sup>17</sup>.*
- *Professionelle Sportstrukturen entstehen durch das sinnvolle Zusammenwirken qualitativer UND quantitativer Sportförderung.*
- *Ziel muss es sein, eine positive Eigendynamik im System zu erzeugen. Dieses Ziel wird durch die vermeintlich weichen Zielfaktoren „Erfolgskultur“ und „Bewegungskultur“ symbolisiert.*
- *Das gesamte „Sportland Vorarlberg“ ist durch eine Fülle von Systemfaktoren und gegenseitigen Wechselwirkungen geprägt. Die Strategie muss darauf ausgerichtet sein, die „richtigen“ Systemfaktoren zur richtigen Zeit zu beeinflussen.*

<sup>17</sup> vgl. „Abb. 7: Effektive Sportstrukturen“ auf S. 25

—NICHT WEIL ES  
SCHWER IST,  
WAGEN WIR ES NICHT,  
SONDERN WEIL WIR  
ES NICHT WAGEN,  
IST ES SCHWER.—

—LUCIUS ANNAEUS SENECA



—ROBERT MEUSBÜRGER

2006 PARALYMPISCHE WINTERSPIELE / TURIN ITALIEN / SLALOM / GOLD

—WER KÄMPFT,  
KANN VERLIEREN.  
WER NICHT KÄMPFT,  
HAT SCHON  
VERLOREN.—

—BERTHOLT BRECHT



—PATRICK ORTLIEB

1992 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / ALBERTVILLE FRANKREICH / ABFAHRT / GOLD

# 3 \_ Z I E L E

## 3.1 Langfristiges Ziel

*Vorarlberg ist ein Land mit einer ausgeprägten Sportkultur.*

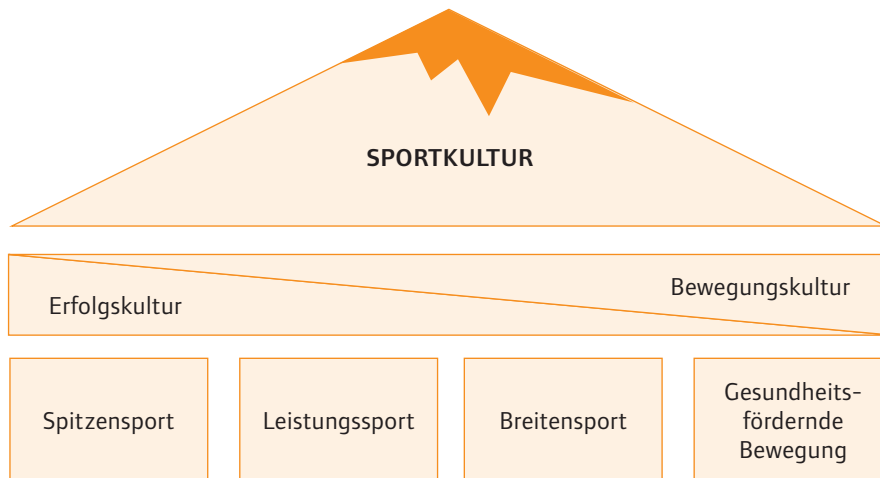


Abb. 9: Sportkultur – Erfolgskultur – Bewegungskultur

### ERFOLGSKULTUR

Allen im Sport tätigen Personen ist bewusst, welche Strukturen und Rahmenbedingungen notwendig sind, um **sportliche Höchstleistungen** zu erzielen. Auf dieser Grundlage denken und handeln die relevanten Akteure in ihren Aufgabenbereichen. Die dadurch erzielten Erfolge wirken sich positiv auf die Motivation und Leistungsorientierung aus. Ein sich selbst verstärkender, nachhaltiger Prozess.

Auch der Umgang und die Aufarbeitung von Niederlagen sind ein wichtiger Bestandteil in der Entwicklung einer nachhaltigen Erfolgskultur. Sie sind ein zentrales und im Falle der positiven Aufarbeitung prägendes Ereignis im Prozess zur Heranführung bzw. zur Stabilisierung von Höchstleistungen. Deshalb muss Sportlern und Sportlerinnen in dieser Zeit größte Aufmerksamkeit und Betreuung entgegengebracht werden.

### BEWEGUNGS-KULTUR

Allen Menschen in Vorarlberg ist bewusst, dass sich **regelmäßige Bewegung** positiv auf ihre Gesundheit auswirkt und die Lebensqualität nachhaltig verbessert. Auf dieser Grundlage wird regelmäßige körperliche Aktivität zur Selbstverständlichkeit. Dies trägt aktiv zur Gesundheitsförderung bei – in allen Altersstufen. Vorarlberg bewegt sich.

## 3.2 Mittel- und kurzfristige Ziele

Um eine ausgeprägte Erfolgs- und Bewegungskultur im Vorarlberger Sport zu entwickeln, muss das Bewusstsein für die Notwendigkeit von effektiven Strukturen als Grundlage für Erfolge in den vier Sportbereichen geschaffen werden. Dies geschieht vorrangig durch die Umsetzung von gezielten Maßnahmen, welche auf die **Entwicklung und Optimierung von effektiven Strukturen** abzielen.

STRUKTURENT-  
WICKLUNG

Der **organisierte Sport** verfolgt die Zielsetzung, allen Menschen ein für die Erreichung ihrer **sportlichen Ziele** bestmögliches Umfeld zur Verfügung zu stellen. Dafür muss die Strukturentwicklung in den Vereinen und Verbänden gezielt gefördert werden (3-Säulen-Modell).<sup>18</sup>

Das Ziel im **nicht-organisierten Sport** besteht darin, Strukturen und Rahmenbedingungen für **gezielte Bewegungsangebote** zu schaffen, die unabhängig von der Bindung an eine Organisation allen Menschen zur Verfügung stehen.

Naturgemäß sind Zielsetzungen in den vier wesentlichen Sportbereichen Spitzensport, Leistungssport, Breitensport und Gesundheitsfördernder Bewegung sehr unterschiedlich. Deshalb werden sie im Folgenden differenziert dargestellt.

Das primäre Ziel im Spitzensport und Leistungssport besteht im **Erreichen sportlicher Höchstleistungen**. Darauf arbeiten alle handelnden Personen in diesen Bereichen des Sports hin.

SPITZEN-  
& LEISTUNGS-  
SPORT

Die Indikatoren für die Messung der Zielerreichung im Bereich der Strukturentwicklung sowie im Spitzensport & Leistungssport sind im Kapitel 4.1 „Weiterentwicklung Erfolgskultur“ näher erläutert.

Die primäre Zielsetzung im Breitensport und der Gesundheitsfördernden Bewegung besteht darin, **dass sich möglichst viele Vorarlberger und Vorarlbergerinnen regelmäßig bewegen**.

BREITENSport  
& GESUNDHEITS-  
FÖRDERNDE  
BEWEGUNG

Die Indikatoren für die Messung der Zielerreichung im Breitensport & der gesundheitsfördernden Bewegung werden im Kapitel 4.2 „Weiterentwicklung Bewegungskultur“ dargestellt.

<sup>18</sup> Das 3-Säulen-Modell wird im Kapitel 4.1 „Weiterentwicklung Erfolgskultur“ detailliert beschrieben.







—OTHMAR SCHNEIDER

1952 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / OSLO NORWEGEN / SLALOM / GOLD

—MAN KANN NIEMAN-  
DEN ÜBERHOLEN,  
WENN MAN IN SEINE  
FUSSSTAPFEN TRITT.—

—FRANCOIS TRUFFAUT



—HUBERT STROLZ

1988 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / CALGARY KANADA / KOMBINATION / GOLD



## 4 \_ STRATEGIEN

Eine Strategie beschreibt das generelle „Wie?“ zur Zielerreichung. Alle nachfolgenden Strategien zielen darauf ab, die Sportkultur in Vorarlberg gezielt und nachhaltig weiter zu entwickeln.

Den **Strategien** liegen folgende Prinzipien und Prämissen zu Grunde:

- *quantitative UND qualitative Sportförderung*
- *gezielte Strukturen fordern und fördern*
- *Orientierung an den Besten – Go for Gold!*
- *transparente, differenzierte und faire Fördersysteme*
- *permanente Sensibilisierung und Motivation aller Anspruchsgruppen*
- *kontinuierliches Lernen und Entwickeln auf allen Ebenen*

PRINZIPIEN  
& PRÄMISSEN



Die Strategie zur Etablierung einer ausgeprägten Sportkultur in Vorarlberg kann mit dem Begriff „Differenziertes Fördersystem“ zusammengefasst werden. Dieses mehrdimensionale System zur gezielten Förderung UND Steuerung aller Sportbereiche wird wie folgt illustriert:

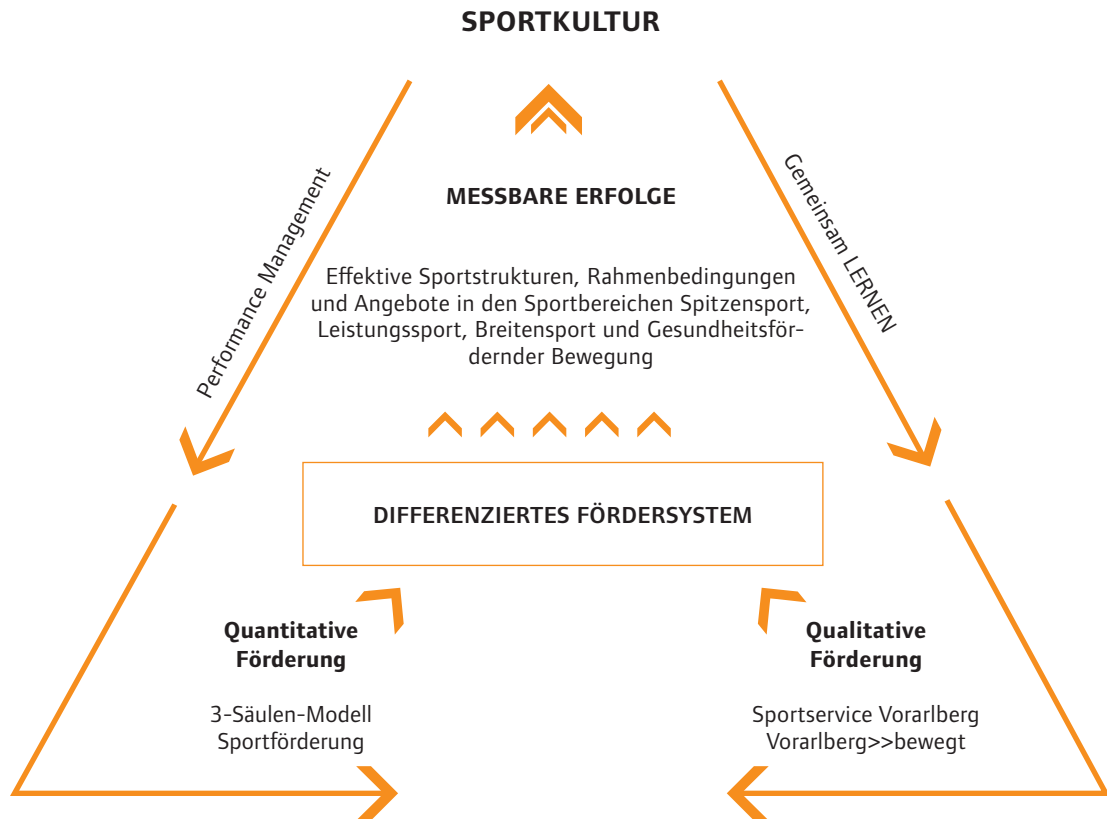


Abb. 10: Strategie Weiterentwicklung Sportkultur

Dem differenzierten Fördersystem liegt eine zentrale These zu Grunde:

Mit einer Erhöhung der finanziellen Mittel alleine können Erfolge im Vorarlberger Sport nicht nachhaltig sicher gestellt werden. Vielmehr muss die Vergabe finanzieller Mittel einerseits stärker an messbare Indikatoren gebunden werden. Und andererseits müssen alle Akteure und Zielgruppen „qualitativ“ unterstützt werden, indem beispielsweise Angebote zur Aus- und Weiterbildung, zum Trainingsmanagement oder auch zur Organisations- und Strukturentwicklung ausgebaut werden.

Das „Differenzierte Fördersystem“ beinhaltet eine konsequente **quantitative** UND **qualitative** Förderung aller Sportbereiche. Im organisierten Sport zielt das Fördermodell im Besonderen darauf ab, die Sportstrukturen in den Verbänden und Vereinen nachhaltig zu optimieren. Davon werden jedoch sämtliche Sportbereiche in Vorarlberg profitieren.

## 4.1 Weiterentwicklung Erfolgskultur

Die Strategie zur Förderung und Weiterentwicklung der Erfolgskultur betrifft **primär** den Spitzen- und Leistungssport in Vorarlberg.

Die quantitative Sportförderung im organisierten Sport wird in Vorarlberg zukünftig nach dem „**3-Säulen-Modell**“ erfolgen.

Das 3-Säulen-Modell wird zunächst auf die Verbände übertragen. In einem nächsten Schritt ist angedacht, dieses Fördersystem auch auf den Bereich der Mannschaftssportvereine und Dachverbände zu adaptieren.

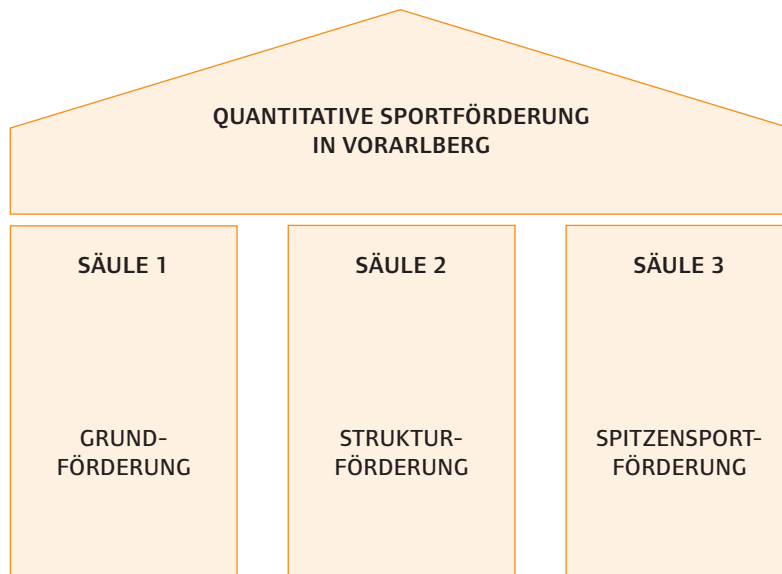


Abb. 11: 3-Säulen-Modell

SÄULE 1  
GRUND-  
FÖRDERUNG

Mit der Grundförderung wird die **Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs** der Verbände unterstützt. Die Höhe der Grundförderung für Verbände orientiert sich an der Anzahl der Mitglieder des jeweiligen Verbands.

SÄULE 2  
STRUKTUR-  
FÖRDERUNG

Das Ziel der Strukturförderung besteht darin, bereits bestehende **strukturelle Kapazitäten und Rahmenbedingungen** in den Verbänden zu erhalten, zu optimieren, weiter zu entwickeln sowie bedarfsgerecht neue Strukturen aufzubauen.

Die Höhe der Strukturförderung wird durch ein **Analyse- und Bewertungssystem** ermittelt. Dieses System orientiert sich an den eigens für das vorliegende Konzept entwickelten „9 Erfolgsfaktoren für effektive Sportstrukturen“<sup>19</sup>, welche zugleich als **Indikatoren** für die Höhe der Strukturförderung herangezogen werden.



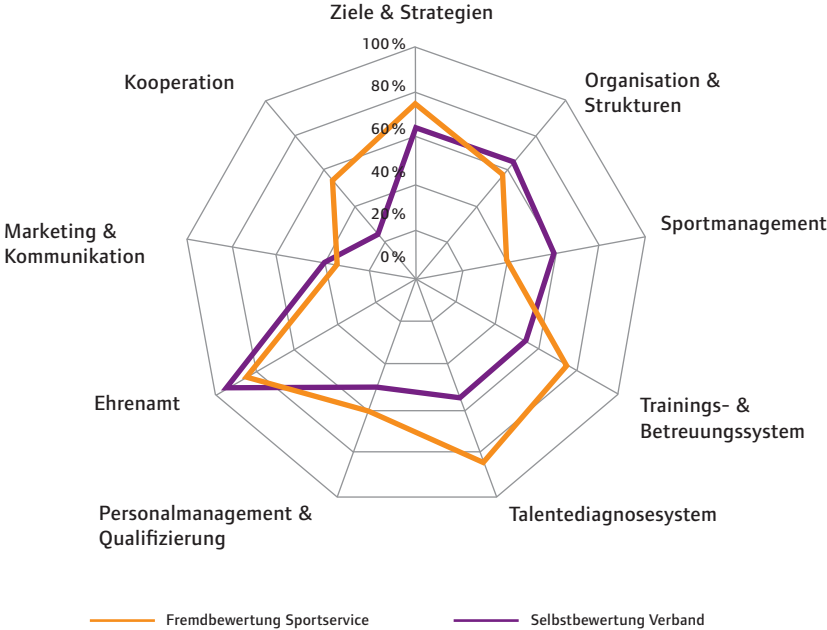
Abb. 12: Erfolgsfaktoren für effektive Sportstrukturen

Hinter den 9 Erfolgsfaktoren stehen diverse Teilziele und Messgrößen. Damit wird es möglich sein, die Qualität und Leistungsfähigkeit der Sportstrukturen in Verbänden objektiviert zu analysieren und zu bewerten und die weiteren Maßnahmen zur Optimierung daran zu orientieren. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang aber, dass die Analyse und Bewertung der Sportstrukturen stets in einem partizipativen Prozess mit den Verbänden erfolgen wird.



Ziel der Analyse ist es, ein möglichst objektives und realistisches Bild der Situation in den Verbänden zu erlangen. Hierzu wird ein kombiniertes Verfahren angewendet, das aus einer **Selbstanalyse** durch Experten und Expertinnen des Verbandes und einer **Fremdanalyse** durch Spezialisten des Sportservice Vorarlberg besteht.

Beispiel Analyseergebnis:



In einem **gemeinsamen Workshop** mit dem jeweiligen Verband werden die Analyseergebnisse diskutiert und gegebenenfalls adaptiert.

Die endgültige Bewertung des jeweiligen Verbandes obliegt dem Sportservice Vorarlberg auf der Basis der vorangegangenen Analyseergebnisse, welche in ein **Bewertungsraster** übertragen werden.

Beispiel Bewertungsraster:

Punkte	Ziele & Strategien (10 Punkte)		Organisation & Strukturen (10 Punkte)		Sportmanagement (10 Punkte)		Trainings- & Betreuungssystem (10 Punkte)		Talentediagnosesystem (10 Punkte)		Personalmanagement & Qualifizierung (10 Punkte)		Ehrenamt (10 Punkte)		Marketing & Kommunikation (10 Punkte)		Kooperation (10 Punkte)	
	(%)	Res. (%)	(%)	Res. (%)	(%)	Res. (%)	(%)	Res. (%)	(%)	Res. (%)	(%)	Res. (%)	(%)	Res. (%)	(%)	Res. (%)	(%)	Res. (%)
10	100-90		100-90		100-90		100-90		100-90		100-90		100-90		100-90		100-90	
9	89-80		89-80		89-80		89-80		89-80		89-80		89-80		89-80		89-80	
8	79-70		79-70		79-70		79-70		79-70		79-70		79-70		79-70		79-70	
7	69-60		69-60		69-60		69-60		69-60		69-60		69-60		69-60		69-60	
6	59-50		59-50		59-50		59-50		59-50		59-50		59-50		59-50		59-50	
5	49-40		49-40		49-40		49-40		49-40		49-40		49-40		49-40		49-40	
4	39-30		39-30		39-30		39-30		39-30		39-30		39-30		39-30		39-30	
3	29-20		29-20		29-20		29-20		29-20		29-20		29-20		29-20		29-20	
2	19-10		19-10		19-10		19-10		19-10		19-10		19-10		19-10		19-10	
1	9-1		9-1		9-1		9-1		9-1		9-1		9-1		9-1		9-1	
2010																		
2012																		

(Res. = Resultat)

Tabelle 3: Bewertungsraster Strukturförderung

Die Vorteile dieses Bewertungssystems, das sich an eben erwähnte Erfolgsfaktoren anlehnt, liegen in einer 3-dimensionalen Steuerungsmöglichkeit. Es ist möglich, das Bewertungssystem mit neuen Indikatoren zu erweitern, sie durch andere zu ersetzen oder die maximal erreichbare Punkteanzahl zu verändern. Durch diese Systematik kann das Bewertungssystem jederzeit optimal an die aktuelle Situation angepasst werden.

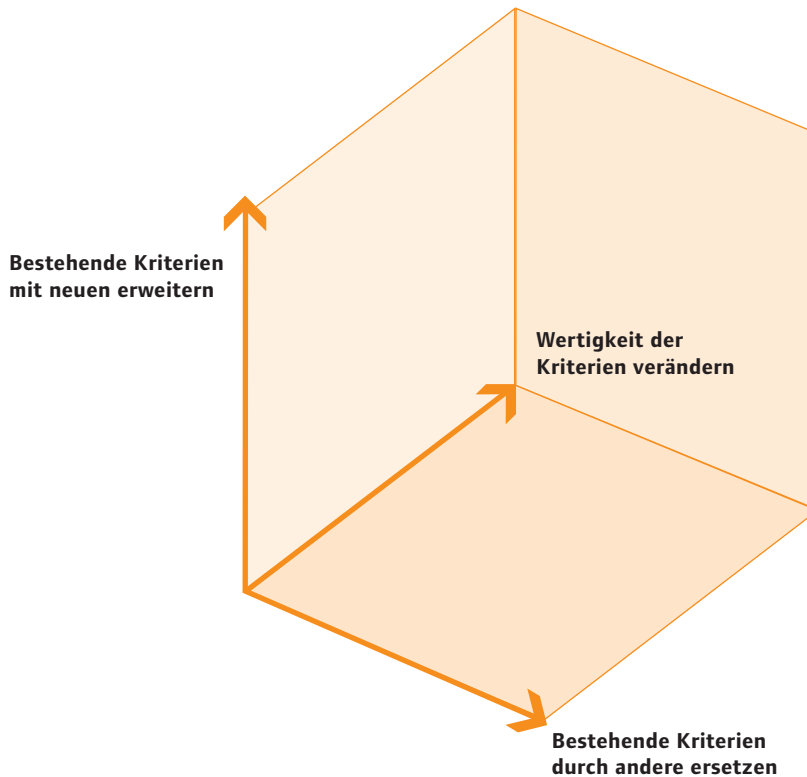


Abb. 13: 3-dimensionale Steuerungsmöglichkeit

Die Spitzensportförderung verfolgt das Ziel, das Erreichen **sportlicher Höchstleistungen** zu unterstützen.

Ziele im Spitzen- und Leistungssport sind vergleichsweise einfach zu definieren und zu messen. Deshalb wird sich auch die Vorarlberger Spitzensportförderung für Verbände zukünftig noch stärker an nachfolgenden Indikatoren orientieren:

- Ergebnisse bei Olympischen Spielen
- Ergebnisse bei Weltmeisterschaften
- Ergebnisse bei Europameisterschaften
- Anzahl V-Elite-Cards
- Talenteentwicklungsprogramm



Die Höhe der Spitzensportförderung wird ebenfalls durch ein Punkte-Bewertungssystem ermittelt. Beispiel:

Punkte	Leistungsnachweis Elite								Talenteentwicklungsprogramm		
	10 Punkte		8 Punkte		7 Punkte		8 Punkte		10 Punkte		
	Ergebnisse Olympische Spiele		Ergebnisse WM		Ergebnisse EM		Anzahl V-Elite Cards		Qualität		
	Anforderung	Resultat	Anforderung	Resultat	Anforderung	Resultat	Anforderung	Resultat	1 – 10 Punkte je nach Qualität und Umsetzung	Resultat	
10	Medaille										
9											
8	Diplom		Medaille				> 16 Cards				
7					Medaille						
6	9. – 12.		Diplom				13 – 16 Cards				
5			9. – 12.		4. – 6.						
4	13. – 16.						6 – 12 Cards				
3	Teihn.		13. – 16.		7. – 8.						
2			Teihn.				3 – 5 Cards				
1					Teihn.						
2010											
2012											

Tabelle 4: Bewertungsraster Spitzensportförderung



V-Elite-Cards werden an **Einzel sportler und Einzel sportlerinnen** vergeben, die entsprechende internationale bzw. nationale Erfolge in der Elite-Kategorie nachweisen können. Dabei wird zwischen vier Kategorien unterschieden, nach denen sich das Ausmaß der quantitativen und qualitativen Förderung der Einzel sportler und Einzel sportlerinnen richtet.

Durch die Vergabe von V-Elite-Cards wird eine win-win-Situation erzielt: Je mehr Einzelsportler und Einzelsportlerinnen im Besitz einer V-Elite-Card sind, desto höher ist die quantitative Spitzensportförderung (Säule 3) für die Verbände. Die Verbände selbst müssen also bestrebt sein, die Sportler und Sportlerinnen bestmöglich zu unterstützen. Durch diese verbesserten Rahmenbedingungen sollten die Sportler und Sportlerinnen bessere Erfolge erzielen, die sie wiederum in eine höhere Kategorie der V-Elite-Card führen.

Auch für **Nachwuchssportler und Nachwuchssportlerinnen** wird das Ausmaß der quantitativen und qualitativen Einzelspitzensportförderung zukünftig von internationalen Resultaten abhängen, welche mit der Vergabe von so genannten V-Talente-Cards honoriert wird.



Im Gegensatz zur Anzahl an V-Elite-Cards wurde das Kriterium Anzahl V-Talente-Cards jedoch ganz bewusst nicht in das Bewertungssystem aufgenommen und hat somit auch **keinen Einfluss** auf die Höhe der Spitzensportförderung (Säule 3) für die Verbände.

Der Grund für dieses Vorgehen liegt darin, dass internationale Studien belegen, dass Mitglieder von Nachwuchskadern meist nicht den Weg in einen Elite-National-Kader geschafft haben. Dies deshalb, da für den schnellen Erfolg der Talente meist der systematische Aufbau vernachlässigt wird, was zu einer Stagnation in der Leistungsentwicklung führt.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, hat sich das Land Vorarlberg entschieden, ganz bewusst nicht den schnellen Erfolg zu fördern, sondern die Qualität der systematischen Entwicklung der Nachwuchsathleten und -athletinnen in den Vordergrund zu stellen<sup>20</sup>. Durch diese nachhaltige Vorgehensweise sollte es gelingen, die hoffnungsvollen Nachwuchsathleten und -athletinnen in die Elite-National-Kader zu führen.

Durch die Vergabe von V-Karten in verschiedenen Kategorien im Nachwuchs- und Elite-Bereich wird eine sportartübergreifende Vergleichbarkeit von sportlichen Erfolgen auf einfache Art möglich. Dies gewährleistet eine faire und nachvollziehbare Einstufung.

Die **Einstufung der Verbände** in eine Förderkategorie ergibt sich aus der Summe der Punkte im Bereich der Strukturförderung und der Spitzensportförderung.



Ziel ist es, in einem permanenten Prozess positive Entwicklungen in den Verbänden anzustoßen, die schlussendlich auch in einer höheren Förderkategorie resultieren. Nachfolgende Grafik veranschaulicht, welche nachhaltige Wirkung (IST-SOLL-Vergleich) das neue Fördersystem in der strukturellen und erfolgsorientierten Entwicklung der Verbände in den nächsten Jahren nach sich ziehen soll.

<sup>20</sup> siehe „Spitzensportförderung“ (Säule 3) Indikator „Talenteentwicklungsprogramm“.

## Anzahl Verbände Vergleich IST / SOLL gemäß dem neuen Fördermodell (3-Säulen-Modell)

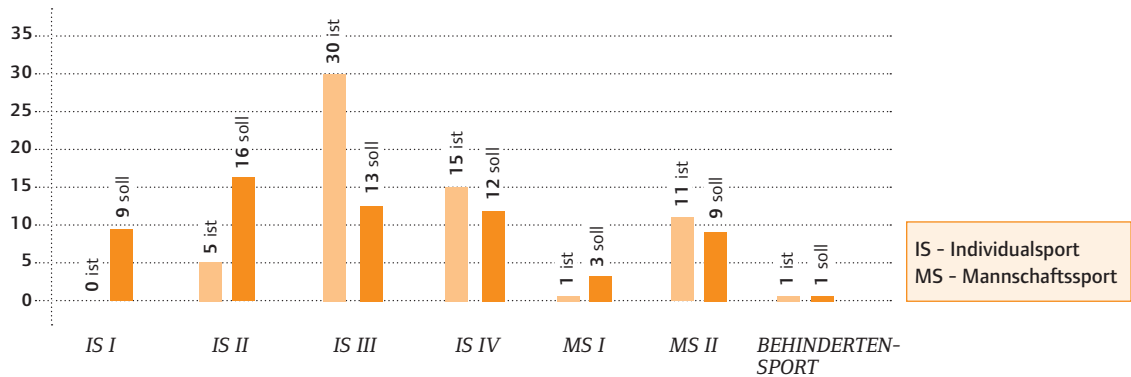


Abb. 14: IST/SOLL-Vergleich Förderkategorien Verbände

Die Förderkategorien IS I bis IS IV beziehen sich auf Verbände mit Schwerpunkt **Individualsportarten**, MS I und II auf jene für **Mannschaftssportarten**. Die Höhe der Sportförderung orientiert sich an der jeweiligen Förderkategorie.

Die Förderkategorien IS I und IS II sowie MS I sind ausschließlich für Verbände olympischer Sportarten vorgesehen. Dies deshalb, da die Kosten zur Erreichung sportlicher Erfolge in einer olympischen Sportart um ein Vielfaches höher sind, als dies bei nicht-olympischen Sportarten der Fall ist.

In den nächsten Jahren wird dem Bewertungsergebnis in der Strukturförderung eine höhere Wertigkeit zugeordnet, da diese die Basis für Erfolge in sämtlichen Sportbereichen bildet. Dadurch sollen sich Verbände stärker auf die Schaffung professioneller Sportstrukturen konzentrieren können, bevor sie später auch stärker an tatsächlichen Erfolgen gemessen werden.

LERN- UND  
ENTWICKLUNGS-  
PROZESS

Klar ist, dass die Umsetzung des 3-Säulen-Modells einen **gemeinsamen Lernprozess** darstellt. Die Verbände werden dabei von den Experten des Sportservice Vorarlberg<sup>21</sup> schrittweise und transparent an das neue Fördersystem heran geführt und im weiteren Entwicklungsprozess zur Optimierung der Strukturen begleitet.

Das 3-Säulen-Modell wird nach folgendem Regelkreis ablaufen:

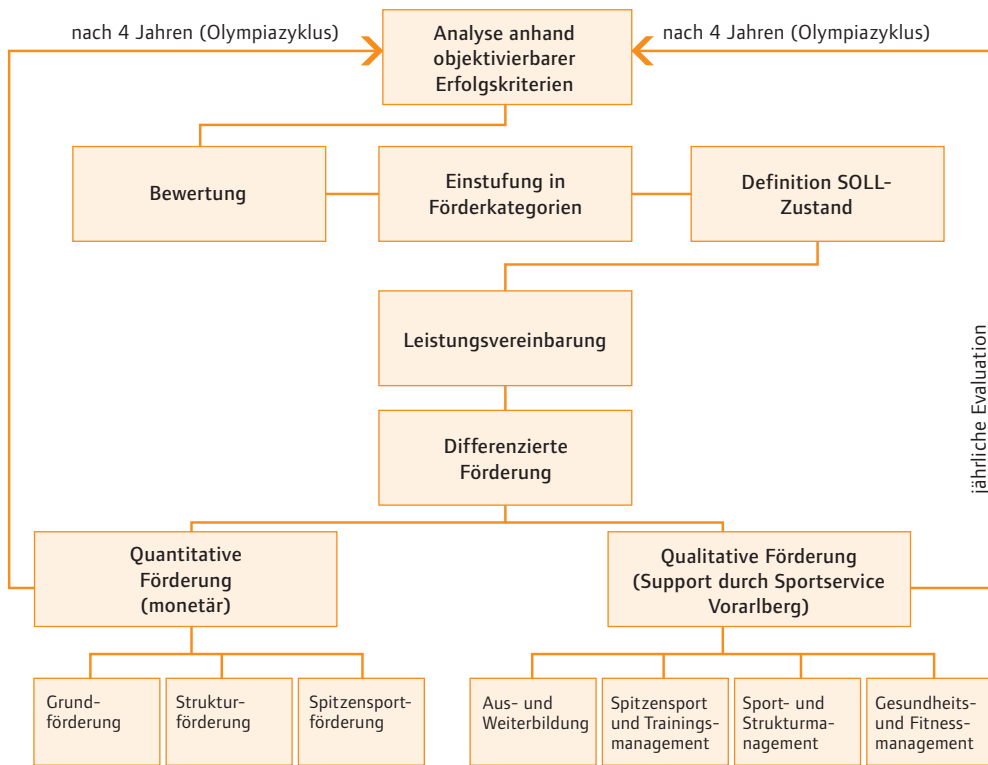


Abb. 15: Regelkreis differenziertes Fördersystem

Die quantitative und qualitative Förderung der Verbände erfolgt im Rahmen eines **partizipativen** Prozesses. Das bedeutet, dass die Verbände aktiv mit einbezogen werden.

In einem ersten Schritt wird der Verband anhand der im Kapitel 4.1 „Weiterentwicklung Erfolgskultur“ definierten Indikatoren, die maßgebend für die Höhe der Struktur- und Spitzensportförderung sind, analysiert, bewertet und in eine entsprechende Förderkategorie eingestuft. Im Anschluss daran wird ein erstrebenswerter SOLL-Zustand festgelegt und Ziele und Maßnahmen definiert, wie dieser erreicht werden soll. Die Ziele und Maßnahmen werden, gemeinsam mit einem Zeitplan, in einer Leistungsvereinbarung zwischen dem Verband und dem Land Vorarlberg festgeschrieben. Daraus leitet sich das Ausmaß der quantitativen und qualitativen Förderung ab.

Das differenzierte Fördersystem tritt ab 2010 in Kraft. Zur schrittweisen Heranführung der Verbände wird eine **2-jährige Übergangslösung** geschaffen, innerhalb derer jeder Verband ausreichend Zeit hat, sich hinsichtlich der Indikatoren, die für die Höhe der Struktur- und Spitzensportförderung maßgebend sind, weiter zu entwickeln. In dieser Zeit bleibt die Höhe der Verbandsförderung unverändert. Im Jahr 2012 werden die Verbände dann nach den neuen Indikatoren bewertet und in Förderkategorien eingestuft.

Ein Verband verbleibt einen gesamten Olympiazzyklus in der jeweiligen Förderkategorie und wird danach, auf Basis einer neuerlichen Analyse und Bewertung der Indikatoren, neu eingestuft.



Durch die qualitative Förderschiene wird die Strategie zur Weiterentwicklung der Erfolgskultur in Vorarlberg komplettiert.

Die qualitative Förderung erfolgt **primär** durch den **Sportservice Vorarlberg**. Hier wurden bereits in den letzten Jahren hochqualifiziertes Personal und entsprechende Angebote aufgebaut und erfolgreich etabliert. Das Geschäftsmodell des Sportservice Vorarlberg bietet einen Überblick über diese Leistungen, die grundsätzlich **JEDEM** Verband, Verein, Sportler und jeder Sportlerin zur Verfügung stehen:



Abb. 16: Geschäftsmodell Sportservice Vorarlberg



## *Geschäftsbereich*

## *Produkte & Dienstleistungen<sup>22</sup>*

---

### Aus- und Weiterbildung

- Lehrgänge
  - Kommunaler Gesundheitsmanager
  - Vorarlberg Trainer
  - Übungsleiter
  - Laufgruppenleiter
  - Universitätslehrgang Sportmanagement
  - MSc Internationales Sportmanagement
- Seminare, Workshops
- Veranstaltungen, Vorträge
- Seminar Online auf [www.sportservice-v.at](http://www.sportservice-v.at)

---

### Spitzensport- & Trainingsmanagement

- Beratung und Information
- sportwissenschaftliche und sportmedizinische Diagnose & Tests
- Trainingsmanagement für Sportler, Sportlerinnen und Mannschaften
- Trainings- und Wettkampfbetreuung
- Landestrainer und -trainerinnen
- Sportpsychologie

---

### Sport- & Strukturmanagement

- Beratung und Information (insbesondere Differenziertes Fördersystem)
- Analyse und Evaluierung von Verbänden und Vereinen
- Strukturoptimierungsprojekte mit Verbänden und Mannschaftsspitzensportvereinen

---

### Gesundheits- & Fitnessmanagement

- Beratung und Information
- sportwissenschaftliche und sportmedizinische Diagnose & Tests
- Ernährungsberatung und -coaching
- betriebliche Gesundheitsförderung

<sup>22</sup> Stand Mai 2009, Zusammenfassung

---

## 4.2 Weiterentwicklung Bewegungskultur

Die Strategie zur Förderung und Weiterentwicklung der Bewegungskultur betrifft **primär** den Breitensport sowie die Gesundheitsfördernde Bewegung in Vorarlberg, sowohl im organisierten als auch nicht-organisierten Sport.

Konkrete Indikatoren für die Zielerreichung im Breitensport sowie der Gesundheitsfördernden Bewegung in Vorarlberg bis 2015 sind:

- Anzahl der Vorarlberger und Vorarlbergerinnen, die sich regelmäßig sportlich betätigen
- Anzahl der Familien, die sich regelmäßig bewegen
- Ausmaß in Bezug auf die Bewusstseinsänderung, dass sich Bewegung positiv auf die Gesundheit auswirkt
- Ausmaß an Zeit, die Vorarlberger und Vorarlbergerinnen bereit sind zu investieren, um sich regelmäßig zu bewegen
- Anzahl ehrenamtlicher Helfer und Helferinnen
- Reduzierung der Gesundheitsprobleme infolge Bewegungsmangel
- Ausmaß an Lebensqualität



### QUANTITATIVE FÖRDERUNG

Das quantitative Element im Bereich der Förderung der Bewegungskultur in Vorarlberg besteht im Wesentlichen in der **Förderung von Veranstaltungen**, die zu einem erhöhten Bewegungsverhalten bzw. -bewusstsein beitragen.

Der Fokus im Bereich der Weiterentwicklung der Bewegungskultur liegt jedoch nicht auf der finanziellen Förderung sondern vielmehr auf der qualitativen Bewusstseinsbildung, Sensibilisierung und Aktivierung der Vorarlberger Bevölkerung.



### QUALITATIVE FÖRDERUNG

Das zentrale Element im Bereich der Strategie zur Weiterentwicklung der Bewegungskultur stellt die Initiative „**Vorarlberg>>bewegt**“ dar, welche es sich zum Ziel gesetzt hat, die Vorarlberger und Vorarlbergerinnen nachhaltig zu einem gesünderen Lebensstil zu motivieren.

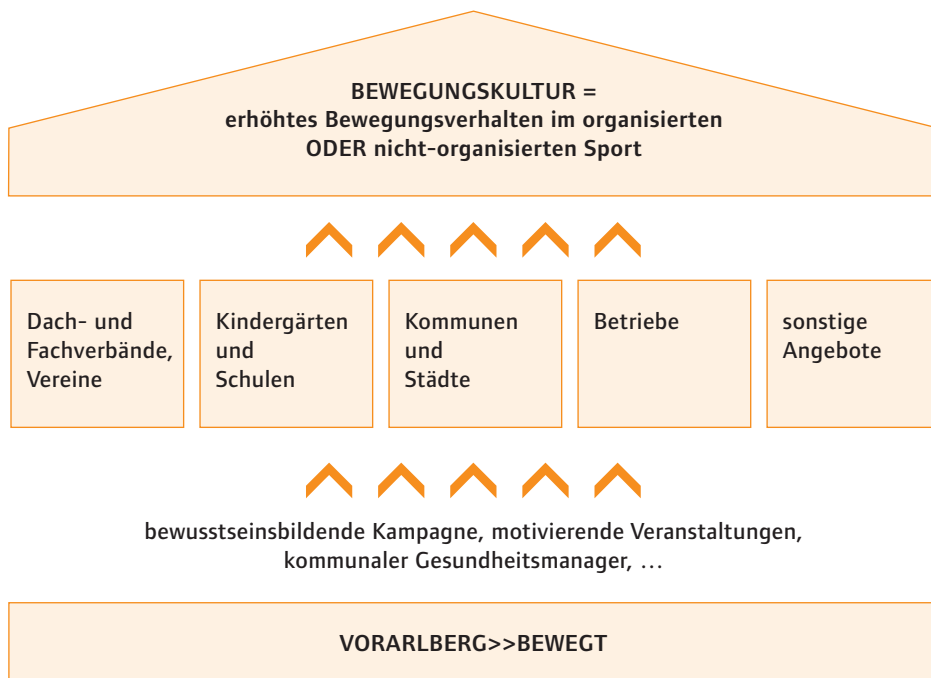
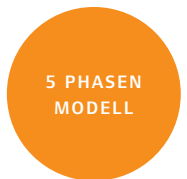


Abb. 17: Strategie Bewegungskultur

Das ganzheitlich angelegte Konzept, welches sich auf die drei Grundpfeiler **Bewegung, Ernährung und Entspannung** stützt, vereint verschiedenste Aktionen und Kampagnen zu einer Initiative, welche eine tiefgreifende Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung der Bevölkerung bewirkt. Damit wird eine positive Veränderung im gesundheitsbewussten Verhalten herbeigeführt und eine nachhaltige Verbesserung der Lebensqualität der Vorarlberger Bevölkerung erreicht.

Zur Erreichung dieser Ziele stützt sich die Initiative Vorarlberg>>bewegt auf eine **umfassende Strategie**, welche sich in fünf Phasen unterteilt, die in nachfolgender Abbildung dargestellt sind:



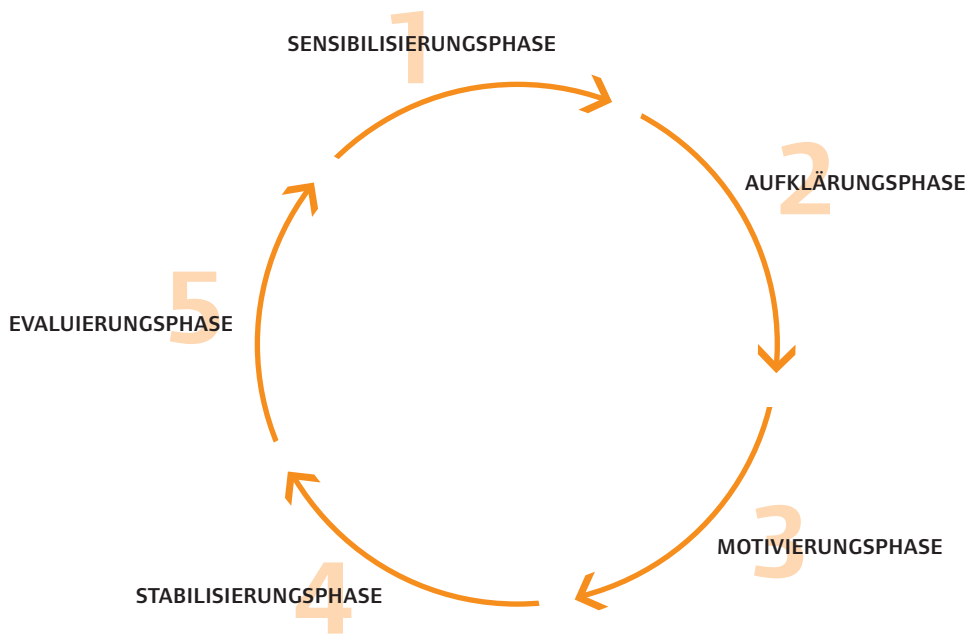


Abb. 18: 5-Phasen-Modell der Initiative Vorarlberg >>bewegt

Grundlegend für die Initiative ist, dass es sich um einen sich **wiederholenden und langfristig angelegten Lern- und Entwicklungsprozess** handelt. Dabei ist es entscheidend, auf Basis von Beobachtungen und Erfahrungen geeignete Maßnahmen zu konzipieren, diese kontinuierlich umzusetzen und aus deren Ergebnissen zu lernen und sich weiter zu entwickeln.

PHASE 1  
SENSIBILISIERUNG

Im Rahmen dieser Phase werden über lokale Medien die Themen Bewegung, Ernährung und Entspannung gezielt und umfassend in das **Bewusstsein** der Vorarlberger Bevölkerung gerückt. Dadurch werden die Menschen für das Thema **sensibilisiert**, deren Interesse geweckt und ein erster wesentlicher Beitrag zur **Verankerung einer Bewegungskultur** geleistet.

PHASE 2  
AUFKLÄRUNG

Das Ziel besteht darin, die Bevölkerung über das umfangreiche Angebot in den Bereichen Bewegung, Fitness, Ernährung und Entspannung zu **informieren**. Ein zentraler Eckpfeiler dieser Phase stellen die **Vorarlberger Bewegungsfestspiele** dar, welche regelmäßig eine große Anzahl an Kindern und Erwachsenen einlädt, sich zu informieren und wertvolle Tipps und Anregungen für eine gesunde Lebensweise einzuholen.

Ein weiteres wichtiges Element dieser Phase stellt eine **nachhaltige Bewusstseinsbildung** dar, welche über die Durchführung von Vorträgen erreicht wird. Hierbei geben Experten und Expertinnen aus den unterschiedlichsten Fachgebieten praktische und nützliche Tipps & Tricks, wie jeder Einzelne einen aktiven Beitrag zur Steigerung der eigenen Lebensqualität leisten kann.

Dieser Phase liegt das zentrale Ziel zugrunde, die Bevölkerung über das **Bereitstellen entsprechender Angebote** tatsächlich zu einem gesünderen Lebensstil zu motivieren. Dabei wird von dem Prinzip ausgegangen, dass jeder durch eine bewusste und gesunde Lebensführung, **unabhängig von der individuellen Lebenssituation**, seine Lebensqualität erheblich steigern kann. Dies bietet die Chance, Willige zum aktiven Tun zu animieren.



Das **Angebot an motivierenden Veranstaltungen** reicht dabei von Kochshows, welche Interessierten demonstrieren, wie man einfache und gesunde Gerichte zubereitet, bis hin zur Organisation und Durchführung von Familienbewegungstagen (z.B. Ski-, Bade- und Outdoorstage), die die Menschen tatsächlich zur Bewegung hinführen.

Entscheidend für den Erfolg von Vorarlberg>>bewegt ist die **nachhaltige und langfristige** Ausrichtung der Initiative, wodurch eine Stabilisierung im gesundheitsbewussten Verhalten der Bevölkerung erzielt wird.



Um eine nachhaltige und langfristige Stabilisierung zu erreichen, spielen zwei Faktoren eine zentrale Rolle: Zum einen werden über entsprechende **Bildungsmaßnahmen** Personen dazu befähigt, den Gesundheitsgedanken und dessen Umsetzung und Verwirklichung in der Vorarlberger Bevölkerung voranzutreiben und **dauerhaft zu implementieren**. Parallel dazu wird eine **Dezentralisierung** der gesundheitsfördernden Angebote angestrebt, um für die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen maßgeschneiderte Angebote zu initiieren und umzusetzen.

Die **Ausbildung zum kommunalen Gesundheitsmanager** ist auf die Schulung von Gemeindeverantwortlichen ausgerichtet. Das Ziel der Ausbildung besteht darin, den Teilnehmern und Teilnehmerinnen **fachliches Know-how sowie soziale Kompetenzen** zur Umsetzung von **innovativen Projekten und Konzepten im Bereich der Gesundheitsförderung in Gemeinden** zu vermitteln. Dadurch wird der Gesundheitsgedanke und dessen Umsetzung und Verwirklichung in den Vorarlberger Gemeinden gewährleistet.

Mit **Gemeinde>>bewegt** (z. B. Bludenz>>bewegt) wird eine **Dezentralisierung der Maßnahmen und Aktionen** auf der Ebene der Gemeinde angestrebt. Die ausgebildeten kommunalen Gesundheitsmanager haben die Aufgabe, direkt in ihrer Gemeinde und für spezifische Zielgruppen Projekte, Events, Kurse und Workshops zu den Themenbereichen Bewegung, Ernährung und Entspannung zu initiieren und umzusetzen.

Das Konzept „**Bewegungskindergarten**“ beinhaltet ein spezifisches **Weiterbildungsprogramm für Kindergartenpädagoginnen und -pädagogen**. Diese werden dazu befähigt, ein vermehrtes und zielgerichtetes Bewegungsangebot für Kinder im Kindergartenalter zu etablieren, um damit einen direkten Einfluss auf deren Bewegungsentwicklung nehmen zu können. Zur Förderung eines motivierenden Leistungsvergleichs wird in Zukunft jenen Kindergärten, die dieses Konzept umsetzen, ein entsprechendes Prädikat zugesprochen.

Die Vorarlberg>>bewegt **Fitnesskarten** werden allen Bewegungserziehern und -erzieherinnen in den Schulbereichen HS, AHS und BMHS zur Verfügung gestellt. Die darin enthaltenen Übungen sind genau auf die **Schwächen der Schüler und Schülerinnen zugeschnitten** und beinhalten abwechslungsreiche Übungen, die darauf abzielen, die Fitness von Schülern und Schülerinnen nachhaltig zu verbessern.



PHASE 5  
EVALUIERUNG

In dem Bestreben, einen möglichst hohen **Output** zu erzielen und die Menschen und ihre Bedürfnisse wirklich zu erreichen, führt Vorarlberg>>bewegt **laufend** Evaluierungsmaßnahmen durch. Dadurch wird sichergestellt, dass die Bedürfnisse und Interessen der Bevölkerung gezielt erfasst werden und sie schnellstmöglich in das Konzept der Initiative mit einfließen.

Durch eine breit angelegte Studie<sup>23</sup> im Jahr 2008 konnte bereits eindrucksvoll nachgewiesen werden, dass die Initiative Vorarlberg>>bewegt einen immer wichtigeren Stellenwert in der Vorarlberger Bevölkerung erreicht und einen wesentlichen Beitrag zur **Weiterentwicklung der Bewegungskultur** in Vorarlberg leistet. Nachfolgende Ergebnisse veranschaulichen dieses Bild:

- *Der Bekanntheitsgrad der Initiative konnte von Sommer 2006 bis Herbst 2008 von 28 % auf 75 % gesteigert werden*
- *10 % aller Vorarlberger und Vorarlbergerinnen bewegen sich infolge der Initiative mehr als früher*
- *10 % aller Menschen in Vorarlberg geben an, dass sich ihre persönliche Lebensqualität als Folge der Initiative im Vergleich zu früher verbessert hat*
- *Schließlich sind bereits 80 % aller Personen mit Kindern im Haushalt bereit, sich gemeinsam mit ihren Kindern zu bewegen. Dies zeigt, dass die Bereitschaft zur gemeinsamen Bewegung massiv gesteigert werden konnte*

EVALUIERUNGS-  
ERGEBNISSE

Auf der Basis der Evaluierungsergebnisse werden die Angebote und Aktionen, die im Rahmen der Initiative Vorarlberg>>bewegt durchgeführt werden, in den nächsten Jahren **weiterentwickelt** und ständig **optimiert**.

Gerade für **bestehende Anbieter** im Bereich der Bewegung, wie Dach- und Fachverbände, Vereine, Kindergärten und Schulen, aber auch für Betriebe, ergeben sich durch die Initiative Vorarlberg>>bewegt immense **Chancen**, da eine breite Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der relevanten Zielgruppen erzielt wird. Diese Zielgruppen gilt es in Zukunft „abzuholen“ und ihnen **konkrete Angebote** zur Verfügung zu stellen, womit ein wesentlicher Beitrag zur Weiterentwicklung der Bewegungskultur erreicht wird.

ENTWICKLUNG

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Initiative Vorarlberg>>bewegt sowie des Sportservice Vorarlberg bieten in der Entwicklung bedarfsgerechter Angebote kompetente **Beratung** und **Unterstützung** für bestehende Anbieter an. Im Rahmen der vorliegenden Strategie zur Weiterentwicklung der Bewegungskultur wird dieses Beratungsangebot **konsequent ausgebaut** und außerdem weiterhin eine federführende Rolle in der **Konzeption** und **Entwicklung** von Maßnahmen zur Steigerung der Bewegungskultur übernommen.

So werden beispielsweise im Bereich der **Betrieblichen Gesundheitsförderung** in Zukunft neue Angebote und Dienstleistungen geschaffen, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem gesünderen Lebensstil motivieren. Im Rahmen eines landesweiten Projektes wird u.a. ein Maßnahmenkatalog ausgearbeitet, der ein breitgefächertes Angebot zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beinhaltet.

—GEHE NICHT,  
WOHIN DER WEG  
FÜHREN MAG,  
SONDERN DORTHIN,  
WO KEIN WEG IST,  
UND HINTERLASSE  
EINE SPUR.—

—JEAN PAUL





—TRUDE JOCHUM-BEISER

1948 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / ST. MORITZ SCHWEIZ / KOMBINATION / GOLD  
1952 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / OSLO NORWEGEN / ABFAHRT / GOLD

—PHANTASIE  
IST WICHTIGER  
ALS WISSEN,  
DENN WISSEN IST  
BEGRENZT.—

— ALBERT EINSTEIN



—MARIO REITER

1998 OLYMPISCHE WINTERSPIELE / NAGANO JAPAN / KOMBINATION / GOLD



# 5\_UMSETZUNG & MASSNAHMEN

## AKTIONSFELD 1 OPTIMIERUNG DER SPORTSTRUKTUREN

### MASSNAHMEN

- 1.1** Optimierung der Vorarlberger Sportstruktur, nachhaltige Strategien und Businesspläne in Verbänden und Vereinen
- 1.2** Weiterentwicklung Sportservice Vorarlberg als professioneller Partner für den Spitzen-, Leistungs- und Breitensport sowie im Bereich der Gesundheitsfördernden Bewegung
- 1.3** Weiterentwicklung Fördersystem, insbesondere Transparenz und Messbarkeit

### STRATEGISCHE VERANTWORTUNG

Sportreferat  
  
Sportreferat  
  
Sportreferat

### OPERATIVE UMSETZUNG

Sportservice Vorarlberg (Sport- & Strukturmanagement)  
  
Sportservice Vorarlberg (Aus- und Weiterbildung, Spitzensport & Trainingsmanagement, Gesundheits- & Fitnessmanagement, Sport- & Strukturmanagement)  
  
Sportservice Vorarlberg (Sport- & Strukturmanagement)

## AKTIONSFELD 2 SPORTINFRASTRUKTUR

### MASSNAHMEN

- 2.1** Weiterentwicklung der bestehenden Sportinfrastruktur
- 2.2** Entwicklung eines umfassenden Sportstättenkonzeptes

### STRATEGISCHE VERANTWORTUNG

Sportreferat  
  
Sportreferat

### OPERATIVE UMSETZUNG

Sportreferat  
  
Sportreferat



### **AKTIONSFELD 3 SPORTENTWICKLUNG / KOMMUNIKATION UND KOOPERATION**

<b>MASSNAHMEN</b>	<b>STRATEGISCHE VERANTWORTUNG</b>	<b>OPERATIVE UMSETZUNG</b>
<b>3.1</b> Sportentwicklungsplan für Vorarlberger Dach- und Fachverbände, Mannschaftssportvereine und Einzelsportler und -sportlerinnen	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Sport- & Strukturmanagement)
<b>3.2</b> Einführung eines systematischen Performance Managements der Vorarlberger Sportorganisationen	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Sport- & Strukturmanagement)
<b>3.3</b> Leistungsvereinbarungen mit Dach- und Fachverbänden	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Sport- & Strukturmanagement)
<b>3.4</b> Installieren von Strukturmanagern und -managerinnen, Landestrainern und -trainerinnen	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Geschäftsführung)
<b>3.5</b> Organisationsentwicklung, Implementierung effektiver Management- und Trainingssysteme bei Sportinstitutionen, Verbänden und Vereinen	Sportservice Vorarlberg	Sportservice Vorarlberg (Sport- & Strukturmanagement)
<b>3.6</b> Verstärkte Einbindung von Frauen in allen Ebenen des Sports	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg, Verbände & Vereine
<b>3.7</b> Weiterentwicklung Anreizsysteme für ehrenamtliche Funktionäre und Funktionärinnen, Helfer und Helferinnen	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Sport- & Strukturmanagement)
<b>3.8</b> Förderkonzepte für (Groß-)Veranstaltungen	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Sport- & Strukturmanagement)



### **AKTIONSFELD 4 AUS- UND WEITERBILDUNG VON TRAINERN UND TRAINERINNEN, SPORTMANAGERN UND -MANAGERINNEN**

<b>MASSNAHMEN</b>	<b>STRATEGISCHE VERANTWORTUNG</b>	<b>OPERATIVE UMSETZUNG</b>
<b>4.1</b> Entwicklung von Angeboten zur spezifischen Aus- und Weiterbildung für Trainer, Trainerinnen sowie Funktionäre und Funktionärinnen	Sportservice Vorarlberg	Sportservice Vorarlberg (Aus- und Weiterbildung)
<b>4.2</b> Kontinuierliche Organisation und Durchführung von Bildungsveranstaltungen für Trainer und Trainerinnen, Funktionäre und Funktionärinnen, Sportmanager und -managerinnen sowie Sportler und Sportlerinnen	Sportservice Vorarlberg	Sportservice Vorarlberg (Aus- und Weiterbildung)
<b>4.3</b> Aufbau und Betrieb einer modernen Web 2.0 Plattform mit Lern- und Kommunikationsfunktion („Blended Learning“)	Sportservice Vorarlberg (Geschäftsführung)	Sportservice Vorarlberg (Marketing & Kommunikation)

## AKTIONSFELD 5 BREITENSPORT & BEWEGUNG

MASSNAHMEN	STRATEGISCHE VERANTWORTUNG	OPERATIVE UMSETZUNG
5.1 Weiterentwicklung Geschäftsbereich „Gesundheits- und Fitnessmanagement“ im Sportservice Vorarlberg	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Gesundheits- & Fitnessmanagement)
5.2 Bereitstellung eines „Sport- und Bewegungspfad“ für alle Vorarlberger und Vorarlbergerinnen	Sportreferat	Vorarlberg >>bewegt
5.3 Bewusstseinsbildende Maßnahmen für Kinder, Eltern und Erwachsene: Familie im Zentrum gemeinsamer Aktivitäten	Sportreferat	Vorarlberg >>bewegt
5.4 Förderung altersgerechte, präventive Sportangebote, speziell in der 2. Lebenshälfte	Sportreferat	Vorarlberg >>bewegt
5.5 Adäquate Bewegungs- und Sportangebote für Menschen mit Behinderung	Sportreferat	Vorarlberg >>bewegt
5.6 Einbindung und Unterstützung von Gemeinden zur flächendeckenden Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen (Bewegung, Ernährung, Entspannung)	Sportreferat	Vorarlberg >>bewegt

## AKTIONSFELD 6 KINDERGÄRTEN, SCHULE UND LEHRE

MASSNAHMEN	STRATEGISCHE VERANTWORTUNG	OPERATIVE UMSETZUNG
6.1 Sport- und bewegungsspezifische Fort- und Weiterbildung von Kindergartenpädagogen und -pädagoginnen, Lehrern und Lehrerinnen, Helfer und Helferinnen	Landesschulrat, Sportreferat	Pädagogische Hochschule Vorarlberg, BAKIP, Sportservice Vorarlberg
6.2 Entwicklung und Umsetzung von Gütesiegeln (z.B. Bewegungskindergarten, gesunde Schule...)	Landesschulrat, Sportreferat	Fachinspektor / Fachinspektorin für Bewegung und Sport, Sportservice Vorarlberg
6.3 Vernetzung des Schulsports mit dem organisierten Sport	Landesschulrat, Sportreferat	Fachinspektor / Fachinspektorin für Bewegung und Sport
6.4 Konzeptionelle und inhaltliche Weiterentwicklung der Schulen mit sportlichem Schwerpunkt	Landesschulrat, Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Spitzen-sport- & Trainingsmanagement)
6.5 Entwicklung und Erprobung „Lehre und Leistungssport“	Sportreferat	Sportreferat

## AKTIONSFELD 7 LEISTUNGS- UND SPITZENSSPORT

MASSNAHMEN	STRATEGISCHE VERANTWORTUNG	OPERATIVE UMSETZUNG
7.1 Erstellung Kriterien für Spitzensportkonzepte in den Sportverbänden	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Spitzensport- & Trainingsmanagement, Sport- & Strukturmanagement, Aus- und Weiterbildung)
7.2 Forderung nach Schaffung eines gesetzlich verankerten Berufsbildes für Trainer und Trainerinnen	Bund	Sportreferat
7.3 Entwicklung eines Talente-, Sichtung- und Entwicklungspfad	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Spitzensport- & Trainingsmanagement)

## AKTIONSFELD 8 SPORT UND MEDIEN, KOMMUNIKATION

MASSNAHMEN	STRATEGISCHE VERANTWORTUNG	OPERATIVE UMSETZUNG
8.1 Aufbau einer Kommunikationsstruktur zwischen Sportreferat/Sportservice und den Vereinen, Verbänden, Athleten und Athletinnen, Trainern und Trainerinnen, Sportausübenden, Funktionären und Funktionärinnen sowie Medien	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Marketing & Kommunikation)
8.2 Einbindung der Medien in eine durchgängige Bewusstseinsbildung und Berichterstattung	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Marketing & Kommunikation)
8.3 Einrichtung einer webbasierten Kommunikations- und Informations-Plattform	Sportreferat	Sportservice Vorarlberg (Marketing & Kommunikation)





—ZUERST  
IGNORIEREN SIE DICH,  
DANN LACHEN SIE  
ÜBER DICH,  
DANN BEKÄMPFEN  
SIE DICH UND DANN  
GEWINNST DU.—

— MAHATMA GANDHI



—HUBERT HAMMERER

1960 OLYMPISCHE SOMMERSPIELE / ROM ITALIEN / FREIES GEWEHR DREISTELLUNGSKAMPF / GOLD

*Impressum:*

© 2009 Sportreferat im Amt der Vorarlberger Landesregierung, +43 (0)5572 511 24 310, [sport@vorarlberg.at](mailto:sport@vorarlberg.at)

Für den Inhalt verantwortlich Martin Kessler

Gestaltung Sigi Ramoser, Roswitha Natter, Hermann Brändle Sägenvier Designkommunikation Dornbirn, [www.saegenvier.at](http://www.saegenvier.at)

Fotografie Lukas Hämmerle, Assistenz Michael Pezzei, Make-up Isa Kohler, [www.isaweb.at](http://www.isaweb.at)

---

## *An der inhaltlichen Ausarbeitung des Sportkonzeptes Vorarlberg 2009-2015 beteiligt waren:*

*Mag. Siegi Stemer, Sportlandesrat*

*Martin Keßler, Leiter Sportreferat Land Vorarlberg, Leitung Sportservice Vorarlberg*

*Dr. Gebhard Gritsch, High Performance Sportberatung*

*Dr. Stefan Hagen, Startup Euregio Management*

*Mag. Günter Kraft, Referent Sportlandesrat*

*Mag. (FH) Simon Nußbaumer, Sportservice Vorarlberg*

*Mike Arnold, Sportservice Vorarlberg*

*Sonja Spieler, Sportreferat Land Vorarlberg*

Die Phase der Projektinitiierung und Analyse wurde maßgeblich durch ein **Projektteam** begleitet und unterstützt. Dieses bestand aus:

*Ing. Konrad Lerch,*

*Mag. Erwin Reis,*

*Thomas König,*

*Daniel Devigili,*

*Martin Keßler,*

*Mag. Günter Kraft.*

In dieser Phase wurden regelmäßig Vertreter und Vertreterinnen der Vorarlberger **Dach- und Fachverbände**, der **Sportbeirat** der Vorarlberger Landesregierung und ausgewählte ehemalige Spitzenathleten und Spitzenanathletinnen sowie Trainer und Trainerinnen mit einbezogen.

Als Entscheidungsgremium wurde ein eigener **Lenkungsausschuss** eingesetzt. Dieser bestand aus folgenden Mitgliedern:

*Mag. Siegi Stemer,*

*LAbg. Gottfried Schröckenfuchs,*

*Willy Senn,*

*Prof. Dr. Elmar Kornexl,*

*Werner Müller.*





