



Covid-19  
Stabilisierungspaket Sport  
für das Jahr 2022

**Schlussbericht zur  
Umsetzung und Wirkung  
Dezember 2025**

## Inhalt

Management Summary .....	2
1. Ausgangslage.....	5
2. Projekte und Kosten.....	5
3. Wirkung.....	7
4. Herausforderungen.....	9
5. Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.....	11
6. Sechs Lehren für die Zukunft .....	11
7. Schlussfolgerung und Ausblick.....	13

## Management Summary

Die Covid-19-Pandemie hat den Schweizer Sport nachhaltig belastet. Viele Verbände und Vereine kämpften 2022 noch immer mit Mitgliederrückgängen, ausfallenden Einnahmen, überlasteten Ehrenamtlichen sowie organisatorischen und finanziellen Unsicherheiten. Der Bund stellte deshalb im Rahmen des VA 2022 FP 2023–2025 für das Stabilisierungspaket 2022 Sport einen Kredit von 50 Millionen Franken zur Verfügung. **Das Ziel des Bundes** war es, den organisierten Sport zu stabilisieren, Modernisierungsschritte zu ermöglichen und langfristige Schäden zu verhindern.

Mit der **Umsetzung** des Stabilisierungspakets wurde der Dachverband **Swiss Olympic** betraut. Die Verbände konnten einerseits Beiträge für die Mitfinanzierung von Revitalisierungsmassnahmen beantragen, andererseits für die Deckung von Covid-19-bedingten Schäden.

Bis Projektende im Juni 2025 sind **139 Revitalisierungsprojekte umgesetzt** worden. Diese haben **zentrale Grundlagen** für die Digitalisierung, Professionalisierung und die Weiterentwicklung der Nachwuchsarbeit im Schweizer Sport **geschaffen**. Damit war das Stabilisierungspaket 2022 ein wichtiger, befristeter Impuls, der die Folgen der Covid-19-Pandemie abgefedert hat. Es hat gezeigt, dass die öffentliche Hand auch mit einmaligen Mitteln relevante Entwicklungen im Sport auslösen kann – und dass besonders in der Digitalisierung weiterhin grosser Bedarf besteht.

Die strukturelle Modernisierung ist ein **langfristiger Prozess**, der weitere öffentliche Mittel benötigt, wenn der Sport in der Schweiz seine volle gesamtgesellschaftliche Wirkung entfalten soll. Davon zeugt auch der **latente personelle Ressourcenmangel** in den Verbänden, der paradoxerweise unter anderem dazu geführt hat, dass nicht alle zur Verfügung stehenden Mittel des Stabilisierungspakets ausgeschöpft werden konnten.

## Mittelverwendung

Von den 50 Mio. Franken wurden **25,85 Mio. effektiv eingesetzt**. Gründe für die nur hälftige Ausschöpfung waren hauptsächlich die strikten Vorgaben mit zwingendem Covid-Bezug, die enge Zeitplanung sowie begrenzte Verbandsressourcen (*vgl. Herausforderungen*).

- **Revitalisierungsprojekte Verbände:**  
Fr. 22,2 Mio. für 151 bewilligte Projekte (139 abgeschlossen)
- **Schadensmeldungen:**  
1 von 9 Schadensmeldungen erfüllte die strengen Kriterien (Tour de Suisse: Fr. 100'000.-)
- **Revitalisierungsprojekte von Swiss Olympic:**  
Fr. 2,24 Mio. für nationale, verbandsübergreifende Entwicklungen
- **Administration:**  
Fr. 1,3 Mio. für Abwicklung, Controlling, Rechtsbegleitung

## Wirkung

Eine abschliessende Bewertung der Wirksamkeit ist noch nicht möglich, da noch keine belastbaren Indikatoren vorliegen. Aus den Projektberichten geht aber hervor, dass **das Stabilisierungspaket ein wichtiger Impuls für die strukturelle Resilienz, Innovationskraft und Kollaboration in der Schweizer Verbandslandschaft war**. Die Revitalisierungsprojekte haben die Grundlage geschaffen, um die Verbandsstrukturen zu digitalisieren, professionalisieren und insgesamt zu stärken. Entwicklungen und Effekte zeigen sich vor allem in vier Bereichen:

### **Digitalisierung und Kollaboration**

- Einführung moderner IT-Systeme: Mitgliederverwaltung, Kursplanung, Wettkampf- und Lernplattformen
- Transparente Prozesse, weniger Abhängigkeit von Einzelpersonen, bessere Kollaboration
- Entlastung dank mehr Effizienz in grossen und kleinen Verbänden

### **Ehrenamt und Funktionärswesen**

- Online-Weiterbildungen, modulare Ausbildungsprogramme
- Stärkung von Vereinsvorständen und Funktionsrollen
- Breitere Kompetenzen → stabilere Verbandsbasis

### **Nachwuchs und Mitgliederentwicklung**

- Schnuppertage, Roadshows, neue Spielformen
- Niederschwelliger Zugang → steigende Teilnahmezahlen
- Besonders positive Effekte im Para- und Inklusionssport

### **Struktur- und Organisationsentwicklung**

- Klare Rollen, professionellere Geschäftsstellen
- Bessere Finanzsteuerung und Projektführung
- Höhere Resilienz der Verbände gegenüber Krise

Die Mitgliederentwicklung zeichnet ein differenziertes Bild. Zwar konnte das Stabilisierungspaket pandemiebedingte Rückgänge nicht überall kompensieren, doch niederschwellige und gut sichtbare Programme zeigen eine positive Trendwende.

## **Herausforderungen**

Während der gesamten Projektphase sind wiederkehrende Herausforderungen aufgetreten, die zur Folge hatten, dass ...

- rund die Hälfte des gesprochenen Kredits nicht ausgeschöpft werden konnte.
- Projekte verzögert, abgebrochen oder nicht in der gewünschten Form abgeschlossen wurden.
- die Gesamtwirkung des Pakets beeinträchtigt wurde.

Hinzu kommt, dass das Stabilisierungspaket die Initialkosten der Projekte deckte, die Verbände oder Swiss Olympic für Weiterentwicklungs- und einen Teil der Betriebskosten nun aber eigene Mittel aufwenden müssen, damit die Projekte langfristig ihre volle Wirkung erzielen.

Die Herausforderungen lassen sich in fünf Punkten zusammenfassen:

### **Zeitdruck**

Die Projekte wurden in der ersten Hälfte des Jahres 2023 bewilligt, während die Frist für die Umsetzung auf Ende Juni 2025 festgelegt war. Da die Rekrutierung von Personal oft Monate dauerte, blieb (zu) wenig Zeit für die Umsetzung.

### **Strikter Covid-Bezug**

Alle Projekte mussten zwingend in einem direkten Zusammenhang mit der Pandemie stehen. Dieser eindeutige Covid-Bezug führte dazu, dass zahlreiche Entwicklungs- und Innovationsprojekte der Verbände nicht bewilligt werden konnten und das Gesamtbudget nicht ausgeschöpft wurde.

### **Personelle Ressourcen**

Vor allem kleinere Verbände verfügten nicht über die personellen Ressourcen, um Projekte parallel zur regulären Verbandsarbeit bewältigen zu können – gerade IT-Projekte erfordern Fachwissen und zeitintensive Betreuung. Zudem wurde die Abhängigkeit vom Ehrenamt deutlich, welche die Verfügbarkeit begrenzt.

### **Komplexität**

Manche Organisationen unterschätzten die Komplexität von Systemumstellungen und der Integration von IT-Projekten. Pilotprojekte funktionierten gut, der Übergang zu breiter angelegten Implementierungen stellte sich als anspruchsvoll heraus.

### **Gesellschaftlicher Wandel**

Die Teilnehmendenzahlen blieben in einzelnen Ausbildungs- oder Präsenzformaten hinter den Erwartungen zurück. Veränderte Freizeitpräferenzen verlangen flexible, wohnortnahe Angebote und eine klare Kommunikation des Mehrwerts.

## **Lehren**

### **1. Zeit und Ressourcen realistisch planen**

Transformationsprojekte brauchen mehrjährige Horizonte und verbindlich verankerte fachliche Rollen (Projektleitung, IT, Finanzsteuerung). Skalierungsziele sind stufenweise zu planen.

### **2. Qualität vor Quantität**

Nicht nur neue Angebote entwickeln – auch bestehende kritisch hinterfragen. Zentrale Kriterien sind Effizienz, Nachfrage, Zielgruppenfit, Qualität der Umsetzung und strategische Relevanz.

### **3. Strukturelle Entwicklungsprozesse statt punktuelle Aktionen**

Der Erfolg von Förderprojekten ist nur nachhaltig, wenn nachgelagerte Schritte seriös geplant und budgetiert sind – von der Implementierung bis zu Betrieb, Schulung und Support (Life-Cycle-Ansatz).

### **4. Kooperation und Wissenstransfer institutionalisieren**

Die gemeinsame Nutzung von Lernplattformen, Trainingsplanern und Datenstandards reduziert Kosten und beschleunigt Lernkurven. Austauschformate sind schon in der Projektphase zu verankern.

### **5. Kommunikation politisch und öffentlich stärken**

Förderprogramme bieten Gelegenheit, die Sichtbarkeit und Legitimation des organisierten Sports zu erhöhen. Es bedarf einer übergeordneten öffentlichen Kommunikation, die auch gegen innen wirkt.

### **6. Wirkungsorientierung und adaptive Steuerung**

Indikatoren sind früh zu definieren, Monitoring auf Quartalsbasis erlaubt flexible Kurskorrekturen. Eine valide Evaluation benötigt Wirkungsanalysen auch Jahre nach Projektende.

## **Schlussfolgerung**

Das Stabilisierungspaket 2022 hat den gewünschten Impuls gesetzt – jetzt gilt es, die angestossenen Entwicklungen mit den nötigen Mitteln strategisch weiterzuführen. Denn Investitionen in den Sport sind immer auch Investitionen in die Gesundheit, den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Jugendförderung.

## 1. Ausgangslage

Die Covid-19-Pandemie stellte den Schweizer Sport vor enorme Herausforderungen. Der Sport blieb auch stark belastet, nachdem der Bundesrat im März 2022 alle Schutzmassnahmen aufgehoben hatte. Um die Strukturen im organisierten Sport zu stabilisieren und den Wiederaufbau zu unterstützen, stellte das Parlament im Rahmen des VA 2022 FP 2023–2025 deshalb einen Kredit von 50 Millionen Franken zur Verfügung.

Gestützt auf Artikel 4 des Bundesgesetzes über die Förderung von Sport und Bewegung (SpoFöG; SR 415.0) sowie Artikel 41 Absatz 3 Buchstaben b und c der entsprechenden Verordnung (SpoFöV; SR 415.01) richtete das Bundesamt für Sport BASPO diese Finanzhilfen an Swiss Olympic aus. Swiss Olympic war für die Umsetzung und Abwicklung des Stabilisierungspakets verantwortlich und koordinierte die Weiterleitung der Mittel an die nationalen Sportverbände.

Die Verbände konnten einerseits Beiträge für die Mitfinanzierung von Revitalisierungsmassnahmen beantragen und andererseits – in stark eingeschränkter Form – für die Deckung von Covid-19-bedingten Schäden.

Die Revitalisierungsprojekte zielten darauf ab, die pandemiebedingt geschwächten Sportorganisationen und -strukturen zu stärken und den Verbands- sowie Vereinssport insbesondere im Breiten- und Nachwuchsbereich nachhaltig zu fördern. Im Zentrum standen innovative Vorhaben, die die Sportausübung zukunftsorientiert weiterentwickelten und dabei unterstützten, ehemalige Sporttreibende zurückzugewinnen und neue Zielgruppen zu erschliessen.

Nicht ausgeschöpfte Mittel konnte Swiss Olympic im Rahmen einer einmaligen Umverteilungsrunde anderen Verbänden mit ausgewiesenem Bedarf zusprechen oder für eigene, gesamtschweizerisch relevante Revitalisierungsprojekte verwenden.

Dieser Schlussbericht zieht Bilanz über die Verwendung dieser Mittel, zeigt erzielte Fortschritte und Herausforderungen auf – und leitet daraus Erkenntnisse für zukünftige Förderprozesse ab.

## 2. Projekte und Kosten

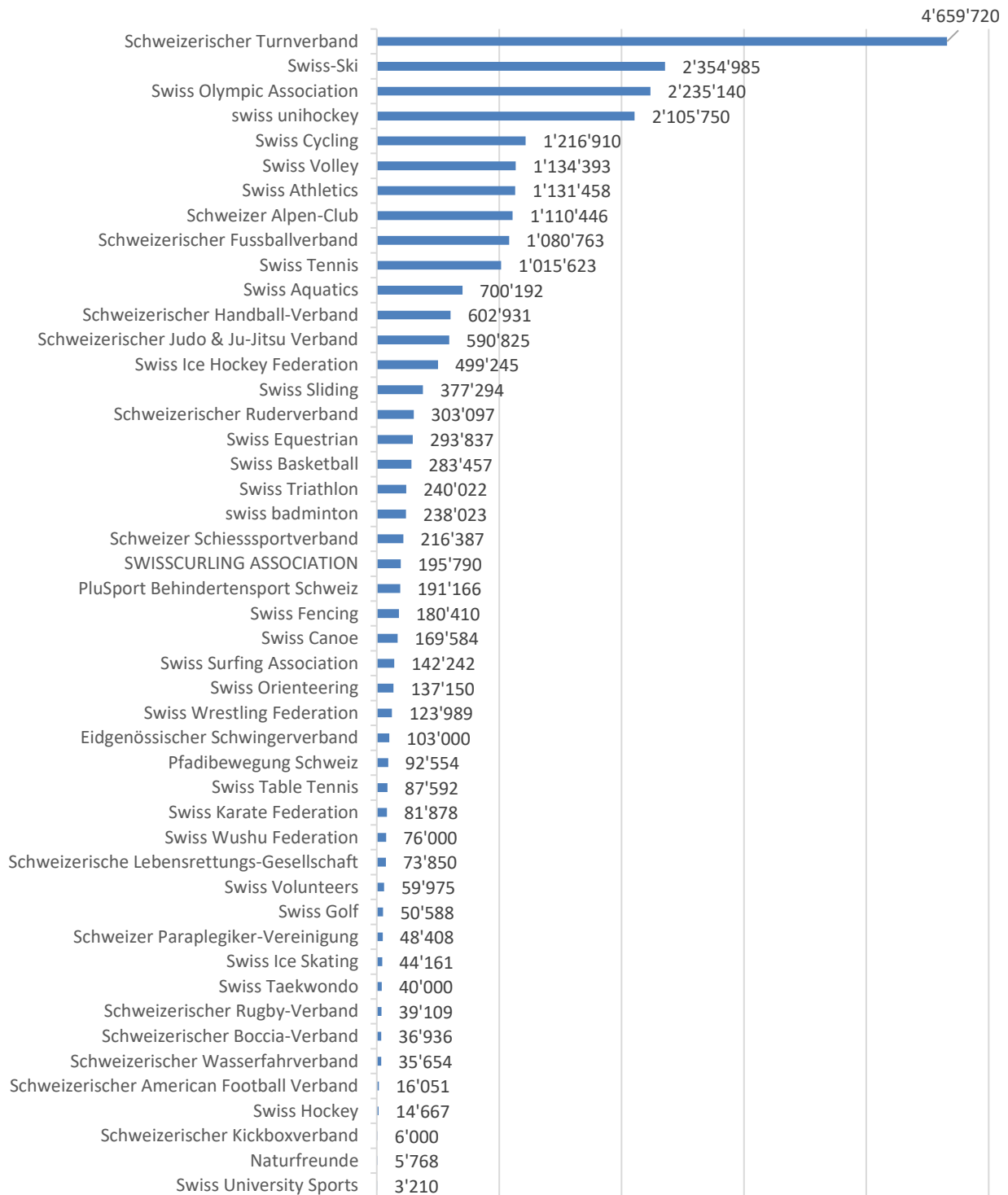
### Revitalisierungsprojekte

Im Rahmen des Stabilisierungspakets wurden insgesamt 222 Anträge für Revitalisierungsprojekte eingereicht. Zuständig für die Beurteilung dieser Anträge war die Geschäftsleitung von Swiss Olympic. Sämtliche Projekte wurden zudem von einer Anwaltskanzlei auf ihre Rechtmässigkeit überprüft. Nach sorgfältiger Prüfung bewilligte die Geschäftsleitung 151 Revitalisierungsprojekte aus 48 nationalen Sportverbänden – mit einem Gesamtvolumen von rund 29 Millionen Franken.

Von den 151 bewilligten Projekten wurden bis zum Ende der Programmlaufzeit 139 umgesetzt. Sieben Projekte wurden seitens der Verbände zurückgezogen, vier mussten vorzeitig abgebrochen werden und bei einem Projekt wurde das Schlussreporting nicht akzeptiert – entsprechend wurden hierfür keine Gelder ausbezahlt. Damit gilt: Sämtliche bewilligten Projekte wurden bearbeitet und sind abgeschlossen. Externe Prüfungen von Zwischen- und Schlussberichten durch eine Anwaltskanzlei bestätigten zudem, dass Leistungsvereinbarungen eingehalten wurden. Die effektiven Auszahlungen betragen schliesslich 22'211'090 Franken, was rund 77% der ursprünglich bewilligten 29'021'054 Franken entspricht.

Für Swiss Olympic selbst standen zusätzlich bis zu 3 Millionen Franken für drei eigene, vom BASPO genehmigte Projekte zur Verfügung. Die effektiven Kosten dieser Vorhaben beliefen sich auf 2'235'140 Franken.

### Ausbezahlte Revitalisierungsgelder pro Verband in Franken



## Schäden

Die Verbände konnten im Rahmen des Stabilisierungspakets 2022 wie erwähnt auch Schäden melden, die auf Einschränkungen des Bundes zurückzuführen waren. Insgesamt gingen von neun Verbänden Schadensmeldungen in der Höhe von 623'454 Franken ein. Die Voraussetzung für eine Entschädigung erfüllte jedoch einzig die von Swiss Cycling eingereichte Schadensmeldung für die Tour de Suisse 2022 in der Höhe von 100'000 Franken. Der Schaden (Vertragsverhandlungen; Konzessionen an Etappenorte) entstand zu einem Zeitpunkt, als der Bund die sanitären Schutzmassnahmen im Zusammenhang mit Covid-19 noch nicht aufgehoben hatte.

## Kosten administrativer Aufwand Swiss Olympic

Swiss Olympic standen insgesamt maximal 2 Millionen Franken für den administrativen Aufwand zur Verfügung – insbesondere für die Mittelverteilung und das entsprechende Controlling. Die administrativen Kosten belaufen sich voraussichtlich auf 1'307'431 Franken. Der finale Betrag wird nach der Revision der Jahresrechnung 2025 von Swiss Olympic bestätigt, es ist jedoch davon auszugehen, dass sich dieser Betrag nicht mehr gross verändern wird. Der grösste Anteil entfiel auf die Personalkosten inklusive Arbeitsplatzinfrastruktur (Fr. 589'226.-) sowie die Rechtsberatung (Fr. 628'707.-). Weitere Aufwände entstanden durch Sitzungen, Spesen und diverse Kosten (Fr. 4'568.-), übrige externe Leistungen (Fr. 13'369.-), Depotgebühren (Fr. 22'669.-) sowie Nachbearbeitungskosten (Fr. 48'892.-).

## Gesamtkosten

Von der zugesprochenen Finanzhilfe in Höhe von **50 Millionen Franken** wurden somit rund **25,85 Millionen** Franken verwendet.

Aufwände Stabilisierungspaket 2022	in Fr.
Projekte Verbände	22'211'090
Schäden Verbände 2022	100'000
Projekte Swiss Olympic	2'235'140
Admin-Aufwand Swiss Olympic	1'307'431 *
<b>Total</b>	<b>25'853'661 *</b>

\* Provisorisch.

## 3. Wirkung

Welche Wirkung erzielten die ausgerichteten Gelder und die entsprechenden Projekte? Eine abschliessende Bewertung ist zum Zeitpunkt der Publikation des Schlussberichts nicht möglich, da viele Projekte erst kürzlich abgeschlossen wurden. In diesen Fällen liegen noch keine systematisch erhobenen Indikatoren vor, die eine quantitative Beurteilung erlauben.

Gleichzeitig sind Entwicklungen und Tendenzen zu erkennen, die auf eine positive Wirkung der Revitalisierungsgelder hinweisen. Das betrifft insbesondere die Bereiche Digitalisierung und Professionalisierung, Stärkung des Ehrenamts, Nachwuchs- und Mitgliederentwicklung sowie die Verbesserung von Strukturen und Prozessen innerhalb der Verbände, wie die Projektberichte zeigen.

- Die gezielte **Digitalisierung** führte zu bereits messbaren Effizienzgewinnen in Verwaltung, Aus- und Weiterbildung sowie Wettkampforganisation. Zahlreiche Verbände haben digitale Kurs- und Mitgliederverwaltungstools eingeführt oder bestehende Systeme konsolidiert, E-Learning-Plattformen etabliert und Datenprozesse automatisiert. Die Verbände ersetzen damit papiergebundene, fehleranfällige Abläufe, sie steigerten die Transparenz und reduzierten die Abhängigkeit von Einzelpersonen. Diese Effekte zeigen sich sowohl in grossen Verbänden mit komplexen Systemlandschaften als auch in kleineren Organisationen, die durch standardisierte Tools einen Modernisierungsschub erzielen konnten.

→ **Best Practices/Learnings:**

*Besonders effizient sind nutzerorientierte Systeme, die echte End-to-End-Prozesse abbilden (Anmeldung, Durchführung, Abrechnung, Kommunikation) und den Ehrenamtlichen Zeit sparen. Diese erzeugen sofort wirksame Entlastung. Dies gilt für Kursadministration, Mitgliederverwaltung, Wettkampf- und Ergebnismanagement sowie Content- und Video-Plattformen.*

- **Ehrenamt und Funktionärswesen** wurden gezielt gestärkt. Online-Schulungen, hybride Ausbildungskonzepte und verbandsübergreifende Club-Management-Programme stärkten das Praxiswissen in Vorständen und Funktionsrollen der Vereine. Digitale Lernbausteine vermitteln Knowhow und praktische Hilfestellungen, senken Einstiegshürden und ermöglichen einen niederschweligen Zugang zu Themen wie Vereinsführung, Kommunikation, Finanz- und rechtlichen Grundlagen. Diese Aufwertung wirkt auch im Sinne der Resilienz bei Drucksituationen.

→ **Best Practices/Learnings:**

*Besonders wirksam sind modulare, praxisnahe und anwendungsorientierte Ausbildungen sowie Anerkennungsmechanismen – Zertifizierungen oder Diplomvergaben im Verbandsrahmen und öffentlichkeitswirksame Kampagnen motivieren. Ergänzend helfen Austauschformate zwischen Vereinen, um Good Practices zu verbreiten.*

- Die **Nachwuchs- und Mitgliederentwicklung** wurde angestossen. Niederschwellige Formate wie Roadshows, Schnuppertage oder neue, flexible Spiel- und Turnierformen senken die Teilnahmebarrieren, erhöhen die Sichtbarkeit und sprechen neue Zielgruppen an. Die Kombination aus mehrtägigen regionalen Serien für Kinder und Jugendliche mit medialer Begleitung schafft Identität und langfristige Bindung. Wo solche Formate systematisch integriert wurden, ist eine Zunahme an Teilnahmen und Neu-Lizenzen zu beobachten oder erwartbar, auch wenn sie noch nicht überall statistisch vollständig erfasst ist.

→ **Best Practices/Learnings:**

*Besonders nachhaltig erweisen sich Konzepte, die den Zugang in Alltagssituationen verankern (z.B. Schule) und die Brücke zum Verein aktiv schlagen. Dazu zählen unter anderem die Kontaktvermittlung,*

*Materialbereitstellung, gezielte Kommunikation an Eltern und Folgeangebote im Wochenrhythmus.*

- Viele Geschäftsstellen haben ihre **Aufbau- und Ablauforganisation professionalisiert**. Agilere Steuerungslogiken, klare Trennungen zwischen strategischen und operativen Aufgaben, neu geschaffene Koordinations- und Projektleitungsrollen sowie strukturierte Risiko- und Finanzinstrumente erhöhen die Reaktionsfähigkeit und senken Koordinationskosten. Dadurch lassen sich parallele Programme besser steuern, Liquidität und Budgettreue verbessern und Transformationsschritte (digital, Ausbildung, Events) geordnet umsetzen.

→ **Best Practices/Learnings:**

*Besonders erfolgreich waren Organisationen, die früh entsprechende Ressourcen einplanten und standardisierte Werkzeuge nutzten. Diese schlossen ihre Projekte fristgerecht ab, hielten das Mittelverhältnis ein und konnten Erkenntnisse rasch in die Linie überführen.*

Die Schweizer Verbandslandschaft hat von diesen Umsetzungen grundlegend profitiert:

Erstens ist die **strukturelle Resilienz** gestiegen: Digitale Systeme und vereinheitlichte Prozesse gewährleisten Kontinuität, auch wenn das Personal wechselt oder Belastungsspitzen auftreten. Damit sind die Verbände weniger vom Wissen Einzelner abhängig.

Zweitens ist die **Innovationskraft** gestiegen: Verbände entwickeln neue Spielformen, hybride Lernformate und Mitgliederangebote, die sie schrittweise erproben und laufend verbessern.

Drittens ist das **Zusammenspiel zwischen Verband und Basis** enger: Eigene Formate für Vorstandsaustausch, Tools zur Wissenssicherung und verbandsweite E-Learning-Module fördern eine gemeinsame Sprache und erhöhen die Anschlussfähigkeit der Vereine an Verbandsentwicklungen.

Die **Mitgliederentwicklung** zeichnet ein differenziertes Bild. Zwar konnte das Stabilisierungspaket pandemiebedingte Rückgänge nicht in allen Bereichen vollständig kompensieren, doch Programme mit konsequent niedrigschwelligem Zugang, erhöhter Sichtbarkeit und klar definierten Follow-up-Prozessen zeigen eine deutliche Trendwende. Besonders in Zielgruppen mit spezifischen Bedürfnissen – etwa im Para- und Inklusionssport – sind nachhaltige Fortschritte sichtbar. Sie zeigen sich in einer professionalisierten Infrastruktur, angepassten Reglementen und der Etablierung regelmässiger Veranstaltungsformate.

**>> Key Message:** *Die Revitalisierungsprojekte haben wichtige Grundlagen geschaffen, um die Verbandsstrukturen zu stärken, digitalisieren, professionalisieren und effizienter zu gestalten.*

#### 4. Herausforderungen

Die Gesamtwirkung des Stabilisierungspakets ist – soweit zum jetzigen Zeitpunkt messbar – als positiv zu bewerten. Gleichzeitig erschwerten oder verzögerten wiederkehrende Herausforderungen die Zielerreichung in mehreren Bereichen. Gründe für die nur hälftige Ausschöpfung der

gesprochenen Mittel waren hauptsächlich die Vorgaben mit striktem Covid-Bezug, die enge Zeitplanung sowie begrenzte Verbandsressourcen.

- Viele Verbände standen unter erheblichem **Zeitdruck**. Die Projekte wurden in der ersten Hälfte des Jahres 2023 bewilligt, während die Frist für Umsetzung und Schlussberichterstattung unaufschiebbar auf Ende Juni 2025 festgelegt war. Eine Verlängerung war nicht möglich. Verbänden, die bereits für die Rekrutierung von geeignetem Personal mehrere Monate benötigten – in einzelnen Fällen ein halbes Jahr oder länger –, blieb zu wenig Zeit, um die Projekte vollständig umzusetzen.
- Die **Kriterien** für die **Bewilligung** eines Projekts waren strikt: Alle Vorhaben mussten zwingend in einem direkten Zusammenhang mit der Pandemie stehen. Dieser eindeutige **Covid-Bezug** führte dazu, dass zahlreiche Entwicklungs- und Innovationsprojekte der Verbände nicht bewilligt werden konnten. Entsprechend blieb ein Teil ihres tatsächlichen Bedarfs ausserhalb des förderfähigen Rahmens.
- Das Management vieler insbesondere kleiner Verbände war nicht imstande, kurzfristig zusätzliche operative Verantwortung zu übernehmen. Die Verbände verfügten nicht über die notwendigen **personellen Ressourcen**, um Projektleitung, Umsetzung und Monitoring parallel zur regulären Verbandsarbeit bewältigen zu können – gerade Digitalisierungs- und IT-Projekte erfordern Fachwissen und zeitintensive Betreuung. Hier wurde auch die hohe Abhängigkeit vom Ehrenamt deutlich. Das Ehrenamt ist eine Stärke des Schweizer Sports, begrenzt aber zeitliche und fachliche Verfügbarkeit.
- Bei Verbänden mit mehreren parallel laufenden Projekten kam es zu ausgeprägten personellen **Engpässen**. Das erschwerte die interne Koordination und Priorisierung und führte zu verlängerten Durchlaufzeiten, reduzierten Projektumfängen oder verschobenen Go-Lives.
- Einzelne **Zielsetzungen** stellten sich als **überambitioniert** heraus. Der Übergang von Pilotprojekten zu breiter angelegten Implementierungen – etwa in mehreren Regionen oder Regionalverbänden – stellte insbesondere kleine Strukturen vor grosse Herausforderungen. War der geplante Skalierungsgrad zu hoch angesetzt, entstanden zwar qualitativ positive Ergebnisse, jedoch in geringerer Quantität. Manche Organisationen unterschätzten die Komplexität von Systemumstellungen und der Integration von neuen Projekten in bestehende Daten- und Prozesslandschaften. Digitalprojekte entfalten ihren Nutzen erst vollständig, wenn sie in Governance, Rollen und Arbeitsabläufe eingebettet sind. Wo diese Verzahnung zu spät erkannt wurde, entstanden Verzögerungen oder operative Reibungen.
- Transformationsvorhaben amortisieren sich über Effizienzgewinne, Mitgliederbindung und neue Finanzierungsquellen. Wo **Betrieb und Weiterentwicklung** frühzeitig budgetiert und vertraglich gesichert wurden (Wartung, Support, Hosting), sind Lösungen stabil. Wo diese Sicherung fehlte oder zu spät kam, mussten Projekte in der Schlussphase konsolidiert oder zeitlich gestreckt werden.
- Die **Teilnehmendenzahlen** blieben in einzelnen Ausbildungs- oder Präsenzformaten hinter den Erwartungen zurück. Gründe dafür waren unter anderem zeitliche Verfügbarkeiten der Zielgruppen, regionale Distanzen, unterschiedliche Einschätzungen der Relevanz sowie Priorisierungskonflikte im Ehrenamt. Veränderte Freizeitpräferenzen verlangen flexible, wohnortnahe Angebote und eine klare Kommunikation des Mehrwerts. Hybride Formate

konnten diese Hürden teilweise abbauen, waren jedoch nicht überall sofort breit einsetzbar. Allerdings benötigen verlässliche quantitative Indikatoren mehrere Erhebungszyklen.

Hinzu kommt, dass das Stabilisierungspaket die Initialkosten der Projekte deckte, die Verbände oder Swiss Olympic für Weiterentwicklungs- und einen Teil der Betriebskosten nun aber eigene Mittel aufwenden müssen, damit die Projekte langfristig ihre volle Wirkung erzielen.

**>> Key Message:** Die Wirkung des Stabilisierungspakets 2022 wurde durch Zeitdruck, Ressourcenengpässe und die Komplexität der Projekte begrenzt.

## 5. Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch

Ein zentrales Element der Revitalisierungsprojekte ist der systematische Wissenstransfer zwischen den nationalen Sportverbänden. Die umgesetzten Projekte haben eine Vielzahl an Erfahrungen, bewährten Praktiken und innovativen Ansätzen hervorgebracht. Mit der Publikation der [Abschlussberichte](#) liegt nun eine wertvolle Grundlage vor, um diese Erkenntnisse zu sichern und für die gesamte Sportlandschaft nutzbar zu machen. Ziel ist es, dass Verbände voneinander lernen, erfolgreiche Modelle adaptieren und dadurch den Breiten- und Nachwuchssport nachhaltig stärken können.

Um diesen Erfahrungsaustausch zu fördern, hat Swiss Olympic im Herbst 2025 vier themenspezifische Meetings organisiert. Die thematischen Schwerpunkte waren Geschäftsprozesse, E-Learning, Breitensport und Sponsoring/Fundraising. Die Meetings richteten sich insbesondere an Verbände, die im Rahmen des Stabilisierungspakets 2022 eigene Revitalisierungsprojekte umgesetzt haben, die Teilnahme stand aber auch weiteren Verbänden und Partnerorganisationen offen.

Solche Gefässe fördern die Verbreitung von erfolgreichen Innovationen und ermöglichen es, Fehler und Stolpersteine frühzeitig zu erkennen. Damit tragen sie wesentlich dazu bei, dass die mit den Revitalisierungsgeldern angestossenen Entwicklungen nicht isoliert bleiben, sondern in der gesamten Sportlandschaft Wirkung entfalten.

**>> Key Message:** Systematischer Wissensaustausch erhöht die Wirksamkeit von Innovationsprojekten und sollte künftig fest in Förderprozessen verankert sein.

## 6. Sechs Lehren für die Zukunft

Aus Sicht von Swiss Olympic lassen sich für zukünftige Förderprozesse folgende Lehren ziehen:

### 1. Organisations- und Strategieentwicklung braucht Zeit und Ressourcen

- Viele Verbände verfügen nicht über ausreichende Ressourcen oder fachliches Knowhow, um Digitalisierungs-, Professionalisierungs- oder Strukturentwicklungsprojekte in Eigenregie umzusetzen. Externe Expertise ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.
- Die öffentliche Hand sollte bei künftigen Förderprogrammen berücksichtigen, dass solche Prozesse oft mehrjährige Zeiträume benötigen, um nachhaltig zu wirken. Ziele sollen ambitioniert, aber belastbar definiert werden.
- Eine verbindliche Machbarkeitsprüfung vor Projektstart – inklusive Ressourcen-, Zeit- und Partneranalyse – verhindert Überdehnung. Skalierungsziele sind stufenweise zu planen (z.B. Pilot, regionale Expansion, nationale Ausrollung) und mit klaren Abbruch- oder Anpassungskriterien zu versehen.

- Projekte mit IT-Schwerpunkt brauchen definierte Fachkapazitäten und klare Verantwortlichkeiten in Architektur, Entwicklung, Integration und Betrieb. Empfohlen wird, Projektleitung und Finanzsteuerung verbindlich zu verankern.
- 2. Nicht nur Neues entwickeln, sondern bestehende Angebote kritisch überprüfen**
- Förderprogramme sollten Verbände dazu anregen, nicht nur Neues zu entwickeln, sondern auch bestehende Angebote, Abläufe und Formate kritisch zu hinterfragen.
  - Kriterien wie Effizienz, Nachfrage, Zielgruppenfit, Qualität der Umsetzung oder strategische Relevanz sind stärker zu gewichten.
- 3. Nachhaltig die gesamte Wertschöpfungskette im Sport berücksichtigen**
- Förderprojekte sollten nachhaltig die gesamte sportliche Wertschöpfungskette mitdenken – von der Entwicklung über die Implementierung bis hin zu Betrieb, Vermarktung, Vereinsintegration und langfristiger Nutzung.
  - Besonders bei digitalen Lösungen, Nachwuchsformaten oder Vereinsunterstützungsprogrammen ist der Erfolg erst dann nachhaltig, wenn auch die nachgelagerten Schritte professionell geplant und Folge- und Betriebskosten budgetiert sind.
  - Life-Cycle-Fonds, langfristige Wartungsverträge und die Planung von Schulungs- und Supportleistungen sichern die Nutzung und verhindern spätere Brüche. Bei formatbezogenen Projekten müssen Folgeangebote und die Integration in die Vereine sichergestellt werden.
- 4. Kooperation und Wissenstransfer systematisch verankern**
- Die Zusammenarbeit zwischen den Verbänden ist zentral. Die gemeinsame Nutzung von Lernplattformen, Trainingsplanern, Daten- und Schnittstellenstandards reduziert Kosten und beschleunigt Lernkurven.
  - Eine koordinierte Governance für verbandsübergreifende Tools mit klarer Rollenverteilung (Produktverantwortung, Betrieb, Weiterentwicklung) schafft Skaleneffekte und Qualitätssicherung.
  - Die Austausch-Meetings im Herbst 2025 haben zudem gezeigt, wie stark die Wirkung von geteilten Erfahrungen ist. Ein strukturierter Wissenstransfer bereits während der Förderperiode hätte noch grösseren Nutzen erzeugen können. Für künftige Programme sollten Ressourcen für Austauschformate und Verbandskooperationen fix eingeplant werden.
- 5. Kommunikation stärken**
- Das Stabilisierungspaket bot die Chance, das Engagement des Bundes und der Sportverbände sichtbarer zu machen. Eine übergeordnete öffentliche Kommunikation hätte sowohl die Wahrnehmung des Programms als auch die Profilierung der Verbände stärken können.
  - Künftige Programme sollten klare Kommunikationslinien, gemeinsame Botschaften und öffentlichkeitswirksame Massnahmen vorsehen – für eine bessere politische Legitimation und Sichtbarkeit des organisierten Sports.
  - Zudem ist die interne Projekt-Kommunikation als Führungsaufgabe zu verstehen. Klare, wiederholte Botschaften über Nutzen, Zugang und Anerkennung erhöhen die Teilnahmereitschaft. Die Einbindung der Basis über regionale Workshops, Praxisforen und Austauschplattformen fördert Akzeptanz und verstärkt die Effekte.

## 6. Erweitertes Monitoring und adaptive Steuerung

- Wirkungsindikatoren (Nutzung, Teilnahme, Bindung, Effizienzgewinne) sind von Anfang an zu definieren, regelmässig zu erheben und in Steuerungsmeetings zu reflektieren. Ein pragmatisches Berichtswesen im Quartalstakt erlaubt Kurskorrekturen, priorisiert Engpassressourcen und erhöht die Erfolgsquote.
- Für junge Systeme ist eine Übergangsphase mit erhöhter Begleitung und Support vorzusehen, um den Kipp-Punkt zur breiten Nutzung zu erreichen.
- Zudem ist angezeigt, Jahre nach Projektabschluss eine zweite Wirkungsanalyse durchzuführen, weil viele Transformationsprozesse ihre volle Wirkung erst Jahre nach Projektabschluss entfalten. Das generiert Lerngewinne und hilft, künftige Programme wirksamer zu gestalten.

**>> Key Message:** *Künftige Förderprogramme verlangen realistische Planung, nachhaltige Ressourcen, verbindlichen Wissenstransfer und eine aktive Kommunikation.*

## 7. Schlussfolgerung und Ausblick

Mit dem Stabilisierungspaket 2022 hat der Bund ein befristetes, aber wirkungsvolles Förderinstrument geschaffen, das dem Schweizer Sport ermöglichte, die Folgen der Covid-19-Pandemie abzufedern. Die grosse Zahl bewilligter Gesuche haben den Bedarf der Verbände verdeutlicht. Mit den 139 erfolgreich umgesetzten Revitalisierungsprojekten konnten die Sportorganisationen Innovations- und Entwicklungsprozesse anstossen, die im ordentlichen Förderbetrieb oft schwer zu finanzieren sind. Das half den Verbänden, ihre zentralen Strukturen zu sichern, ihre Angebote zu stärken und wichtige Digitalisierungsschritte einzuleiten. Darauf deuten erste Wirkungsanalysen hin. Eine umfassende Beurteilung der langfristigen Wirkungen wird aber erst in einigen Jahren möglich sein.

Die Projekte waren sehr unterschiedlich ausgestaltet: Neben echten Transformationsvorhaben – insbesondere im Bereich Digitalisierung, Professionalisierung und Nachwuchsarbeit – wurden einzelne einmalige Aktionen oder Formate gefördert, deren nachhaltige Wirkung begrenzt blieb.

Nachhaltige Transformationsvorhaben benötigen aber ausreichend Zeit, Ressourcen und klare Rahmenbedingungen. Ebenso zeigte sich der Bedarf an stärkerem Wissensaustausch, gemeinsamen Standards und verlässlichen Unterstützungsstrukturen, um Effekte über einzelne Verbände hinaus zu verstärken.

Swiss Olympic verfolgt das Ziel, die im Rahmen der Revitalisierung initiierten Projekte nachhaltig weiterzuführen. Zu diesem Zweck wurde der Entwicklungsbereich im neuen Verbandsfördermodell gezielt ausgebaut. Im Zentrum steht weiterhin die Förderung von kollaborativen Projekten im Schweizer Sport. Darüber hinaus plant Swiss Olympic in den kommenden Jahren substanzielle Investitionen in den Digital Exchange Space, die zentrale Plattform für den Datenaustausch im Sport. Ein weiteres Beispiel für die Wirkung der Revitalisierungsgelder ist der Aufbau des Swiss Olympic Innovation Hubs, der künftig die Innovationskultur innerhalb der Verbände stärken und zukunftsorientierte Entwicklungen unterstützen und koordinieren wird.

Diese strukturelle Modernisierung ist ein langfristiger Prozess, der weiterhin öffentliche Mittel erfordert, damit der Sport in der Schweiz sein volles gesellschaftliches Potenzial entfalten kann. Dies zeigt sich auch am anhaltenden Personalmangel in den Verbänden, der paradoxerweise dazu geführt hat, dass nicht alle verfügbaren Gelder des Stabilisierungspakets ausgeschöpft werden konnten.

Für die Zukunft gilt es, die erzielten Fortschritte zu konsolidieren, erfolgreiche Ansätze weiterzuführen und die Verbände dabei zu unterstützen, lancierte Entwicklungen nachhaltig zu verankern. Die im Rahmen des Stabilisierungspakets gewonnenen Erkenntnisse bilden eine wertvolle Grundlage für die weitere Stärkung des Schweizer Sport.

**>> Key Message:** *Das Stabilisierungspaket 2022 hat den gewünschten Impuls gesetzt – jetzt gilt es, die angestossenen Entwicklungen mit den nötigen Mitteln strategisch weiterzuführen.*

---

Bericht durch die Geschäftsleitung von Swiss Olympic am 15. Dezember 2025 genehmigt.

#### **Swiss Olympic Association**

Roger Schnegg  
Direktor

Andreas Wenger  
Leiter Abteilung Services