

SCHLUSSBERICHT

UMSETZUNG LOC-STRATEGIE

2021 – 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Perspektive Mitglieder	2
3	Perspektive Umfeld	7
4	Perspektive Ressourcen	10
5	Perspektive Prozesse	10
6	Perspektive Mitarbeitende.....	12
7	Fazit.....	12

Stand: 31. Juli 2025

Verabschiedet vom LOC-Vorstand: 26. August 2025

1 Einleitung

Der Vorstand des Liechtenstein Olympic Committee erarbeitete und verabschiedete im Sommer 2020 die folgende, neue Vision des Nationalen Olympischen Komitees und liechtensteinischen Sportdachverbands: „**Sportland Liechtenstein- gesund, erfolgreich, nachhaltig!**“. Die neue Vision ist die Fortführung der Vision 2016-2020.

Basierend auf dieser Vision wurde die Strategie des LOC für die Jahre 2021 – 2024 erarbeitet und den aktuellen Gegebenheiten angepasst. Die Strategie ist das zentrale Element der langfristigen Ausrichtung des LOC und setzt gleichzeitig den Rahmen für Planung und Entscheidungsfindung.

Für die Umsetzung der Strategie in die Operative wurde das Instrument der „Balanced Score Card“ gewählt“. Dieses Planungs-Tool auf der Ebene der Strategieumsetzung unterscheidet zwischen den fünf Perspektiven Mitglieder, Umfeld, Ressourcen, Prozesse und Mitarbeitende, wobei die Geschäftsstelle für jede Perspektive Teilziele, Messgrößen (Indikatoren), Zielwerte sowie Massnahmen erarbeitete und mehrheitlich umsetzte.

Dieser Bericht gibt im Juli 2025 Auskunft über den Stand der implementierten Massnahmen, deren Umsetzungsgrad sowie den Zielerreichungsgrad der LOC-Strategie 2021 – 2024. Dementsprechend dient dieses Dokument als Abschlussbericht und soll dem LOC-Vorstand als Grundlage für die Entscheidung zur weiteren strategischen Ausrichtung des Liechtensteiner Sportdachverbandes dienen.

Nachfolgend wird auf alle fünf Perspektiven einzeln eingegangen sowie werden Empfehlungen seitens der Geschäftsleitung ausgesprochen und ein Gesamtfazit gezogen.

Die Datei „4-Jahresplanung – Übersicht 2021“ führt alle geplanten Massnahmen, ihre Priorität, die Verantwortung sowie deren Status auf. Sie wird diesem Bericht beigelegt, da sich die nachfolgenden Ausführungen darauf beziehen.

2 Perspektive Mitglieder

In der Perspektive Mitglieder wurden am meisten Massnahmen zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen definiert. Insgesamt verteilen sich 45 Massnahmen auf 8 Teilziele.

2.1 Olympische Missionen erfolgreich führen

Das LOC führt erfolgreich Olympische Missionen durch. Dies wird durch Anwendung und Auswertung von standardisierten Fragebogen, die bei jeder Mission zum Einsatz kommen, ersichtlich. Sowohl Athlet*innen wie auch Coaches geben anhand der Fragebogen eine Gesamtbeurteilung zur Mission ab und diese fällt grossmehrheitlich gut bis sehr gut aus. Dieser Standard in der Organisation und Durchführung von Missionen muss beibehalten werden.

Die Zusammenarbeit mit Swiss Olympic (SOA) im Kontext von Olympischen Missionen funktioniert nach wie vor hervorragend. Sie wird jeweils durch einen frühzeitigen und systematischen Austausch mit den Verantwortlichen bei SOA installiert. Die neu

ausgearbeitete Kooperationsvereinbarung stellt die Zusammenarbeit der beiden Sportdachverbände auf eine neue Ebene.

Der Einbezug der Sportverbände in die Vorbereitung und Durchführung der Missionen gelingt noch nicht ideal. Hier ist in den kommenden Jahren ein Schwerpunkt zu setzen.

Einerseits muss das LOC den Erarbeitungsprozess der Selektionskonzepte frühzeitig gemeinsam mit den jeweiligen Verbänden starten und mit Druck auf eine Finalisierung hinarbeiten. Ziel ist, dass die Athlet*innen frühzeitig die zu erreichenden sportlichen Kriterien kennen und ihre Trainings- und Wettkampfplanung entsprechend darauf anpassen können.

Andererseits müssen die Verbände ihre Verantwortung und ihre Aufgaben im Rahmen von Missionen besser erkennen und umsetzen. Die Entwicklung einer gemeinsamen Philosophie, einer gemeinschaftlichen Sprache und von gemeinsamen, sportartübergreifenden Zielsetzungen könnte hierbei helfen. Erschwerend kommt hinzu, dass insbesondere kleinere Verbände aufgrund ihrer Personalressourcen die ihnen zugedachten Aufgaben nicht oder nur teilweise erfüllen können. Eine ganzheitliche Professionalisierung der Verbände könnte dem Abhilfe schaffen.

Seitens LOC sollen insbesondere die Jugend-Multisport-Events vermehrt zu Ausbildungszwecken und so als Plattform für Entwicklung auf verschiedenen Ebenen genutzt werden. Die Geschäftsstelle erarbeitet aktuell ein Curriculum für EYOF und YOG, in welchen Themen und Inhalte für Coaches und Athlet*innen definiert werden.

Die Kommunikation im Zusammenhang mit Olympischen Missionen – insbesondere über Social Media – ist in den vergangenen Jahren immer wichtiger geworden. Und stellt das LOC vor grosse Herausforderungen, da vor allem die personellen Ressourcen nur bedingt zur Verfügung stehen. Es wird empfohlen, dass diesbezüglich eine neue Massnahme formuliert und umgesetzt wird.

2.2 Niveau im Leistungssport steigern

Im Leistungssport wurden viele Massnahmen angestossen oder umgesetzt, um das Niveau zu steigern. Ob diese erfolgreich sind, wird sich erst in 5 bis 10 Jahren zeigen. Allerdings muss jetzt ein Monitoring-System erarbeitet werden, um Aussagen treffen zu können, wie viele Sportler*innen aus Liechtenstein an EM, WM oder Olympischen Missionen teilnehmen und wie sie dort abschneiden. Ein erster Schritt wurde mit dem Reporting Leistungssport 2022 gemacht. Die Erkenntnisse aus dieser Leistungsshow des Liechtensteiner Leistungssport sind bereits in die Umsetzung der Strategie 2021 – 2024 eingeflossen und werden in den kommenden Jahren ihre Wirkung zeigen. Zudem wurde die Fachhochschule Graubünden beauftragt, einen Monitor Leistungssport zu erstellen. Die Resultate werden im September 2025 erwartet und lassen Rückschlüsse bzw. Vergleiche mit Leistungssportsystemen anderer Staaten zu.

Die Geschäftsstelle empfiehlt zudem, folgende Massnahmen mit Nachdruck voranzutreiben, um das Niveau im Liechtensteiner Leistungssport weiter zu steigern:

- Anpassung der Sportschule Liechtenstein, um den neuen Herausforderungen und Erwartungen entsprechen zu können (Konzept Sportschule 2.0)

- Investition in die Entwicklung sowie Professionalisierung der Sportverbände und das Systems Leistungssport
- Entwicklung eines Sportcampus Liechtenstein
- Professionalisierung und Zentralisierung der medizinischen und mentalen Betreuung von Athlet*innen und Sportschüler*innen
- Entwicklung eines Rahmenkonzepts zur Sport- und Athlet*innen-Entwicklung analog dem Schweizer FTEM-Modell, welches als Orientierungsgrundlage in der Liechtensteiner Sportförderung dient

Zudem sind die Errungenschaften der vergangenen Monate – wie z. B. die Anstellung von Leistungssportler*innen – zu erhalten und im Idealfall auszubauen.

Dank der Mehrmittel, welche die Liechtensteinische Regierung und der Landtag der Sportförderung ab dem Jahr 2023 zugesprochen haben, konnten die sogenannten Physio-Slots installiert und ein Sportwissenschaftler für den Bereich Leistungsdiagnostik und Athletiktraining angestellt werden.

2.3 Menschen lebenslang im organisierten Sport halten

Die Daten für die Bewertung des zu erreichenden Soll-Wertes sollte das Sportmonitoring Liechtenstein liefern. Allerdings erfasst das Sportmonitoring nur die Anzahl der Vereinsmitgliedschaften auf der Basis der Zahlen des LOC. Die Anzahl der Trainingseinheiten und der geleisteten, freiwilligen Arbeitsstunden wird nicht erfasst. Eine Bewertung des Soll-Wertes ist deshalb nicht möglich.

Seit 2021 hat das LOC insbesondere ...

- die systematische Kommunikation der Sportangebote im Schulsystem vorange-
trieben,
- die Beratung und Förderung von Verbänden, die projektorientierte Veränderun-
gen umsetzen, forciert
- zu verbandsübergreifenden Kooperationen und zur Nutzung von Synergiepoten-
tial angeregt und
- sich stark an der Umsetzung der Massnahmen aus dem [Sport- und Bewegungs-
konzept der Regierung](#) beteiligt.

Zudem musste jeder Verband eine Breitensport-verantwortliche Person benennen. Die Zusammenarbeit mit den Schulen soll weiter ausgebaut, die Strategie-Entwicklung in den Verbänden forciert und ein gesamtheitlicher Athletenweg ausgearbeitet werden.

2.4 Gemeinsames Verständnis für den Liechtensteiner Sport schaffen

Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und eines Gemeinschafts- oder Zusammengehörigkeitsgefühls, eines „Wir-Gefühls“ im Liechtensteiner Sport, ist wohl eine der grössten Herausforderungen des LOC.

Im organisierten Sport konnte durch die Schaffung von Austauschplattformen wie dem Forum Breitensport oder dem Forum Leistungssport sowie der transparenten Kommunikation von Fördermassnahmen und Fortbildungsveranstaltungen ein Verständnis für das Gesamtsystem geschaffen werden.

Dank der Bekleidungsline und öffentlichkeitswirksamen Events wie dem Olympic Day oder der Nacht des Sports ist es gelungen, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit vermehrt auf den Sport zu lenken. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass dies bereits zur Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ reicht. Es muss weiterhin an der Kommunikation gearbeitet werden, um das Wir-Gefühl in der breiten Bevölkerung zu stärken.

Es wird empfohlen, in den kommenden Monaten und Jahren intensiv an der Schaffung eines Kompetenzzentrums Sport (Sportcampus, Sportdorf o. ä.) zu arbeiten und dieses als Treffpunkt für den Liechtensteiner Sport zu installieren. Zudem sollte gemeinsam mit den Mitgliedern der Sportcodex überarbeitet und erneuert werden. Zusätzlich könnte dem Sportministerium vorgeschlagen werden, den Themen Spielmanipulation und Ethikverstössen auf Ebene Sportgesetz und Sportförderverordnung die gleiche Präsenz, Wichtigkeit und Bedeutung wie dem Thema Doping zu geben.

2.5 Dienstleistungen und Beratungen erhalten und ausbauen

Die Dienstleistungen des LOC wurden bedarfsgerecht ausgebaut (Bsp.: Zeltverleihung, Verleihung Recovery Boots, Konfliktberatung) und sollen weiter ergänzt werden. Um dies gezielt tun zu können, ist erst eine breit angelegte Bedarfsanalyse durchzuführen.

Zwei der gesetzten Zielsetzungen konnten bis zum Ende der Strategie 2021 – 2024 nicht erreicht werden: es fehlt der Raum, um 10 Verbänden Büroräumlichkeiten anbieten zu können und es fehlen aktuell noch die personellen Ressourcen, um mind. 5 Verbände in ihrer Administration unterstützen zu können.

Studierende der FH Graubünden analysierten im November 2024 die Management- und Organisationsstrukturen des LOC hinsichtlich einer Optimierung, welche den Verbänden zu Gute kommen soll. Eine Anpassung der LOC-Dienstleistungen könnte die Folge davon sein. Mögliche Optimierungen sollen im Jahr 2025 geprüft und allenfalls umgesetzt werden.

2.6 Professionalität fördern – Umsetzung der Leistungssportkultur

Mit der Umsetzung des Projekts „Anstellung Leistungssportler*innen“ ist dem LOC ein grosser Erfolg in der Förderung der Professionalität im Leistungssport gelungen. Weitere Massnahmen, die zu verfolgen sind, sind ...

- die Weiterentwicklung der Sportschule Liechtenstein,
- die Professionalisierung der medizinischen und mentalen Betreuung von Athlet*innen und Sportschüler*innen,
- die Schaffung von Sportinfrastruktur für den Leistungssport sowie
- die Entwicklung und Professionalisierung der Sportverbände und des Leistungssportsystems Liechtenstein.

Für die Zukunft sollten auch eine strategische Zielsetzung für die Professionalisierung des Breitensports formuliert und Massnahmen daraus abgeleitet werden. Auch die Ansprüche an den Breitensport wachsen stetig. Um diesen begegnen zu können, ist ein Umfeld zu schaffen, dass es freiwillig Engagierten ermöglicht, ihre Aufgaben kompetent und effizient zu erfüllen.

2.7 Sportinfrastruktur entwickeln und optimieren

Im Auftrag des Sportministeriums entwickelte eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertreter*innen der Gemeinden, der Stabsstelle für Sport, der Stabsstelle für staatliche Liegenschaften, des Schulamts, des LOC sowie des Sportministeriums unter externer Leitung einen Bericht zur Optimierung und Erweiterung der Sportinfrastruktur in Liechtenstein zuhanden der Regierung.

Dieser Bericht, der auf der Webseite der Regierung eingesehen werden kann ([LINK](#)), beinhaltet folgende Massnahmen:

- Schaffung eines Sportanlagenkonzepts Liechtenstein (SAKL)
- Definition einer Liste bestehender Sportstätten für den Spitzen- und Leistungssport von landesweitem Interesse
- Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Betrieb und die Umsetzung von Sportstätten
- Nutzung bestehender Sportinfrastruktur
- Schaffung eines Sportcampus
- Abklärungen bezüglich konkreter Bauprojekte

Das LOC unterstützt die Regierung mit Nachdruck in der Umsetzung dieser Massnahmen. Zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Berichts hat das Sportministerium die Schaffung der rechtlichen Grundlagen für den Bau, Unterhalt und Betrieb von Sportanlagen durch das Land Liechtenstein bereits in Auftrag gegeben.

2.8 Spezifisches Wissen der Ehrenamtlichen verbessern

Die Fortbildungsreihe „Kompetente Vereinsarbeit“ hat sich in den vergangenen Jahren stetig weiterentwickelt und an Qualität gewonnen – sowohl im Inhalt der Kurse wie auch in der Kommunikation und in der Bewerbung der Angebote.

Durch das Projekt „Kinder im Sport stark machen“ erfolgt jährlich eine Sensibilisierung und Leitfadenerarbeitung im Bereich Kinderschutz.

Aktuell arbeitet das LOC daran, Verbandsentwicklungsangebote bereitzustellen und ein Ausbildungsangebot in den Bereichen Verbandsmanagement und Sportförderung anzubieten bzw. zu vermitteln.

Mit der Bildungslandschaft hat das LOC eine Übersicht über alle Bildungsangebote für Funktionäre, Coaches sowie Athlet*innen geschaffen ([LINK](#)).

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts hat das LOC bereits ein Aus- und Weiterbildungskonzept erstellt, das künftig die verschiedenen Bildungsmassnahmen des LOC aufeinander abstimmt und es erlaubt Bereichsübergreifende Schwerpunkte zu setzen.

2.9 Olympische Werte verankern

In den vergangenen Jahren wurden erfolgreich grosse Anstrengungen unternommen, um den Olympic Day in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Schulsport sowie der Stabsstelle für Sport auszubauen, das Kinderschutz-Programm in Kooperation mit dem Liechtensteiner Fussballverband zu etablieren und die Anti-Doping Massnahmen sowie den Kampf gegen Spielmanipulation voranzutreiben.

Die Geschäftsstelle empfiehlt bis Ende 2026 den Sportcodex vorzugsweise in Zusammenarbeit mit den Verbänden zu überarbeiten und eine Lehrpersonenfortbildung zu den Themen Olympische Werte und organisierter Sport in Liechtenstein umzusetzen. Über die Lehrpersonen können viele Schulkinder erreicht und dadurch das Verständnis für die Olympische Bewegung gestärkt werden. Der Sportcodex ist insbesondere hinsichtlich Spielmanipulation, Ethikverstössen, Safeguarding und mentaler Gesundheit zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

3 Perspektive Umfeld

3.1 Netzwerke pflegen, auf- und ausbauen

Aus der Perspektive der Geschäftsleitung ist das LOC europäisch gut vernetzt und die Kontakte basieren in der Regel auf mindestens zwei Personen.

In den vergangenen Monaten hat sich das LOC im Rahmen der zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen in die Entwicklung der Kleinstaatenspiele (GSSE) aktiv eingebracht und wird als vertrauenswürdiger Partner wahrgenommen. Die Kontakte zum IOC, zum EOC sowie zu anderen NOCs sind etabliert, stabil und freundschaftlich. Es ist darauf zu achten, dass dieses Netzwerk so beibehalten werden kann.

Das LOC hat zudem sein Netzwerk ausgebaut und ist seit Herbst 2023 Mitglied bei den European Olympic Academies. 2024 wurde das LOC Mitglied beim Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Fribourg, der SDG Allianz Liechtenstein sowie bei der Kinderlobby Liechtenstein. Aktuell wird eine Mitgliedschaft bei der ENGSO geprüft. Die Aufnahme erfolgt voraussichtlich im Juni 2025.

National werden insbesondere die Netzwerke zur Politik, zu verschiedenen Ämtern und zu weiteren Organisationen wie z. B. Liechtenstein Marketing, AHA, Seniorenbund, Erwachsenenbildung Stein Egerta, etc. als gut bis sehr gut eingestuft. Ein Manko kann hinsichtlich der Beziehungen zur Wirtschaft, zur Industrie und zum Dienstleistungssektor festgestellt werden. Hier sollte sich das LOC noch mehr einbringen.

Die Netzwerkpflege basiert auf regelmässigen, persönlichen Treffen sowie auf gemeinsamen Projekten, jedoch nicht auf einem Lobbying-Konzept. Falls gewünscht, könnte ein solches erarbeitet werden. Die Umsetzung verlangt aber den Einsatz der operativen und insbesondere von strategischen Führungsorganen.

3.2 Rahmenbedingungen optimieren

Zur Optimierung der Rahmenbedingungen gehörte unter anderem, dass die Reglemente und Ausführungsbestimmungen zur Breiten- und Leistungssportförderung gemeinsam mit den Verbänden und der Athletenvertretung überarbeitet wurden. Dies wurde erfolgreich umgesetzt und hat nach Auffassung der Geschäftsstelle stark dazu beigetragen, dass das Vertrauen in das LOC gewachsen ist. Die Verbände und die Athlet*innen haben erkannt, dass ihre Mitarbeit gewünscht ist und ihre Stimmen gehört werden.

Dieser Prozess ist aber nicht abgeschlossen, sondern muss stetig vorangetrieben werden. Nur wenn alle Verbände sowie die Athlet*innen ihr Wissen im Sinne einer ganzheitlichen

Entwicklung ins Sportsystem investieren, können nachhaltige und erfolgreiche Strukturen geschaffen werden.

3.3 Positionierung als Dachverband des Sports schärfen

Insbesondere während der Corona-Pandemie konnte sich das LOC als verlässlicher Partner für den Sport und für die politischen Entscheidungsträger*innen beweisen und positionieren.

Zudem ist das LOC Kooperationen mit Organisationen eingegangen, die in der Öffentlichkeit als seriös eingestuft werden (Amt für soziale Dienste, Amt für Gesundheit, Schulamt, Liechtenstein Marketing, etc.), es kommuniziert regelmässig zu sportrelevanten Themen und führt Veranstaltungen durch, welche öffentlich positiv wahrgenommen werden.

Allerdings ist dies ein Bereich, der stetig und wiederkehrend bearbeitet werden muss, damit die Position als kompetente Anlaufstelle in Sport-Angelegenheiten anerkannt bleibt und geschätzt wird.

In diesem Zusammenhang sollte sich der LOC-Vorstand Gedanken machen, ob sich die Organisation künftig zu aktuellen und sport-politischen Themen verstärkt positionieren und so sein Profil weiter schärfen möchte.

3.4 Positives Image des Sports stärken

„Tue Gutes und sprich darüber“. In den vergangenen Monaten und Jahren setzte das LOC in der Regel pro Jahr einen Themenschwerpunkt. Dieser wurde/wird durch eine Awareness-Kampagne und begleitende Massnahmen realisiert. Folgende Kampagnen (Beispiele) wurden umgesetzt oder sind in der Realisations- bzw. der Planungsphase:

- #zemmagwinna: Freiwilligenarbeit sichtbar machen
- Anti-Doping: Sensibilisierungs- und Aufklärungskampagne für den Breitensport
- Kinderschutz-Massnahmen im Sport zu den Themen Mobbing, Sucht, Social Media und Ernährung
- I sag Danke!- Wertschätzungskampagne
- Sportler*in als Beruf

Ab 2025 wird der Schwerpunkt in der Kommunikation auf die *Themen Sport, Bewegung und Gesundheit* gelegt. Der LOC-Vorstand hat die Umsetzung der Kampagne „LIEber gesund“ beschlossen.

3.5 Alle Bevölkerungsschichten in den Sport und Bewegung motivieren sowie involvieren

Das Sportmonitoring Liechtenstein 2021 hat Erfreuliches gezeigt: Liechtenstein ist eine Sport- oder vielleicht besser gesagt eine Bewegungsnation. „Hervorzuheben ist dabei insbesondere das hohe Niveau der Sport- und Bewegungsaktivität Liechtensteins. Dies ergibt sich aus der Gesundheitsbefragung 2017¹ und wurde mit dem Sportmonitoring 2021 nochmals bestätigt. Positiv ist in diesem Zusammenhang auch, dass es zwischen den

¹ Weitere Informationen finden sich im Schlussbericht der Liechtensteinischen Gesundheitsbefragung 2017: https://www.llv.li/files/as/i2019_gesundheitsbefragung.pdf

soziodemografischen Merkmalen kaum Unterschiede hinsichtlich des Umfangs der Sport- und Bewegungsaktivität gibt“.² Somit kann festgestellt werden, dass alle Bevölkerungsschichten im Sport involviert sind.

Allerdings wurde auch festgestellt, dass weniger als 10 Prozent der Kinder und Jugendlichen- und damit deutlich weniger als noch 2015- die Bewegungsempfehlung der WHO von täglich 60 Minuten körperlicher Aktivität erfüllen. In Kombination mit der vermehrten Nutzung von technischen Geräten (Tablets, Spielkonsolen, Smartphones) und einem veränderten Verhalten hinsichtlich Ernährung und Schulweg im Sekundarschul-Alter kann dies schwerwiegende, negative Konsequenzen für das Bewegungs- und Gesundheitsniveau und schlussendlich auch für den Leistungssport in Liechtenstein haben.

Das LOC hat die Aufgabe und Pflicht, dies immer wieder bei den politischen Entscheidungsträger*innen zu adressieren, Massnahmen einzufordern und selbst Massnahmen umzusetzen.

Mit der Erarbeitung eines Sport- und Bewegungskonzepts für Liechtenstein im Auftrag des Sportministeriums wurde ein erster, wichtiger Schritt gemacht. Weitere Verbesserungen hinsichtlich der optimierten Zusammenarbeit zwischen dem organisierten Sport und den Schulen, der Sport- und Bewegungsförderung in den Gemeinden und/oder der Förderung des freiwilligen Engagements sind umzusetzen. Der Miteinbezug von externen Experten, die das Liechtensteiner Sportsystem gut kennen, wäre von Vorteil.

Auch die Sportschule Liechtenstein kann diesbezüglich einen Beitrag leisten, indem sie künftig ihre Türen für sportbegeisterte Kinder und Jugendliche öffnet- ohne ihren Kernauftrag (Vorbereitung für eine Karriere im Leistungssport) aus den Augen zu verlieren.

Durch die Ausarbeitung eines Liechtenstein-spezifischen Rahmenkonzeptes für den organisierten Sport sollen sich das LOC, die Verbände und die Vereine weiterentwickeln. Dies bietet auch die Chance Massnahmen zu definieren, um mehr Personen in den Vereinssport zu motivieren.

3.6 Vereinbarkeit von Ausbildung/Schule und Sport optimieren

Hinsichtlich der Förderung des Leistungssports in Liechtenstein ist die verbesserte Vereinbarkeit von Ausbildung/Schule mit einer sportlichen Ausbildung eine der grossen Herausforderungen für das LOC in den kommenden Jahren. Immer noch gehen dem Liechtensteiner Sport zu viele Nachwuchstalente verloren, weil diese beiden Lebensbereiche nicht optimal miteinander kombiniert werden können. Es ist deshalb zwingend notwendig, dass das Thema Karriereplanung bei den Verbänden vermehrt ins Bewusstsein gerufen, die Zusammenarbeit mit dem Amt für Berufsbildung und Berufsberatung weiter ausgebaut (Orientierungsgespräch auf Stufe Sek I und Sek II, Sicherstellen eines Pools von leistungssportfreundlichen Lehrbetrieben) und das Konzept der Sportschule Liechtenstein bedarfsgerecht angepasst und somit zukunftstauglich gemacht wird.

Idealerweise wird vorab ein Drop-Out Monitoring entwickelt, welches Rückschlüsse auf die Vereinbarkeit von Ausbildung/Schule und Sport zulässt.

² Quelle: <https://www.vaterland.li/liechtenstein/sport/liechtenstein-ist-eine-sportnation-art-480282>

4 Perspektive Ressourcen

Im Rahmen der Verhandlungen mit der Regierung über die Verlängerung der Leistungsvereinbarung ist es gelungen, die Vereinbarung um vier Jahre zu verlängern und gleichzeitig eine signifikante Erhöhung der Sportfördergelder zu erwirken. Dies darf als grosser Erfolg und als Zeichen der Wertschätzung für den Sport in Liechtenstein angesehen werden.

Dem entgegengebrachten Vertrauen müssen nun Taten folgen und das LOC, die Verbände und die Athlet*innen haben zu zeigen, dass die Finanzmittel gut investiert sind. Dazu muss ein Evaluationsbericht über die Sportförderperiode 2023 – 2026 verfasst werden, welcher die Wirksamkeit der höheren Sportfördermittel sowie allfälligen weiteren Handlungsbedarf aufzeigt. Möglicher Handlungsbedarf, welcher sich bereits herauskristallisiert, ist der Ausbau der Leistungssport-Stellen sowie der Personalressourcen des LOC. Sollen weitere Projekte und Programme wie in der Strategie 2021 – 2024 definiert umgesetzt werden, benötigt die Dachorganisation des Liechtensteiner Sports mehr qualifiziertes Personal oder die Möglichkeit Partnerorganisationen oder -firmen für die Umsetzung zu gewinnen.

Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Berichts kann noch keine abschliessende Aussage getroffen werden, ob die Subventionen durch das IOC bzw. durch Olympic Solidarity und/oder die Beiträge durch Sponsoring und Partnerschaften gesteigert werden können.

Zudem befasst sich der LOC-Vorstand mit dem Aufbau eines Gönnersystems.

5 Perspektive Prozesse

5.1 Wissensmanagement aktiv und systematisch betreiben

Sowohl im Breiten- wie auch im Leistungssportbereich ist das LOC bemüht, das Wissensmanagement aktiv zu betreiben und so das vorhandene Wissen im System verfügbar zu machen. Dazu wurden verschiedene Erfahrungs- und Austauschformate wie bspw. das Forum Breitensport, das Forum Leistungssport oder der Coach Point geschaffen. Das Ideencamp Sport wird zukünftig als eine Art Projektschmiede und zum Wissensaustausch einen Teil beitragen. 2025 wird zum ersten Mal das Forum Sport Liechtenstein durchgeführt, welches die Foren Breitensport und Leistungssport sowie teilweise auch das Ideencamp Sport kombiniert.

Um das Wissensmanagement zu systematisieren, erstellte das LOC ein Aus- und Weiterbildungskonzept. Das Konzept verfolgt das Ziel, die verschiedenen Aus- und Weiterbildungsangebote des LOC systematisch darzustellen, ihre Schnittstellen und übergreifenden Themen zu definieren sowie eine übergeordnete Zielsetzung für deren strategische Ausrichtung festzulegen.

5.2 Aufgabenbezogenen Wissensstand erhöhen und Wissen teilen

Durch verschiedene Ausbildungsformate („Kompetente Vereinsarbeit“, Coach Point, Kinderschutz-Veranstaltung) sowie durch den Breitensport-Newsletter des LOC wird Wissen mit dem Sportsystem geteilt und so der Wissensstand der beteiligten Personen erhöht. Allerdings könnte diese Aufgabe ausgebaut werden, indem ...

- Informationen aus internationalen Quellen (z. B. IOC, Swiss Olympic, DOSB, TAFISA, Vitamin b, ...) systematischer gesammelt, gefiltert, adressatengerecht aufbereitet und bereitgestellt werden, und/oder
- Personen aus dem Liechtensteiner Sportsystem zur Teilnahme an internationalen Wissensplattformen motiviert werden

Als Grundlage für die nächsten Schritte sollte jedoch eine Analyse der bestehenden Kommunikationskanäle mit Verbänden und Vereinen durchgeführt werden. Aus dieser Analyse sind Massnahmen zur Steigerung von Effektivität und Effizienz der Informationsweitergabe (abteilungsübergreifende Koordination, längerfristige Planung) abzuleiten.

5.3 Leistungsprozesse optimieren und schriftlich festhalten

Um die Leistungsprozesse innerhalb des LOC zu optimieren, wurde als wichtige, aber nicht dringende Massnahme definiert, dass bedeutende Prozesse dokumentiert und wenig wirksame Prozesse überdacht werden. Die Umsetzung dieser Massnahme wurde noch nicht gestartet.

5.4 Hohe Transparenz der Prozesse, Entscheidungsgrundlagen und getroffenen Entscheidungen

Das LOC weist eine hohe Transparenz hinsichtlich seiner Entscheidungsgrundlagen auf. Reglemente, Ausführungsbestimmungen, Selektionskonzepte und die vergebenen Fördermittel pro Verband und Förderbereich werden auf der Webseite zur Verfügung gestellt. Die Reglemente und Ausführungsbestimmungen beschreiben die Entscheidungsprozesse, die für Verbände und Athlet*innen relevant sind. Ergänzend können anhand eines Diagramms auf der Webseite der zeitliche Ablauf und die wichtigsten Prozess-Schritte in der Breiten- und Leistungssport-Förderung nachvollzogen werden ([LINK](#)).

Zudem ist ein Interessenregister der LOC-Vorstandsmitglieder, der Mitglieder des Breiten- sowie des Leistungssport-Ausschusses und der Geschäftsleitung online auf der Webseite des LOC einsehbar.

Auf der Basis der [IPACS Sport Governance Benchmark & Guidelines](#) schlägt die Geschäftsleitung dem Vorstand zudem folgende ergänzenden Massnahmen zur Diskussion vor:

- Nach jeder Sitzung wird eine Zusammenfassung der wichtigsten Entscheidungen der LOC-Gremien auf der Webseite veröffentlicht und den Verbandspräsident*innen per Mail zugestellt.
- Das Spesenreglement des LOC wird online verfügbar gemacht.
- Der Vorstand verabschiedet Funktionsbeschreibungen für die Vorstandsmitglieder.
- Der Prozess von der Ausschreibung eines offenen Vorstandsmandats über die Bewerbungsphase bis hin zur Wahl anlässlich der Delegiertenversammlung wird verschriftlicht und auf der LOC-Webseite veröffentlicht.

6 Perspektive Mitarbeitende

Um die strategischen Zielsetzungen in der Perspektive Mitarbeitende zu erreichen, definierte die Geschäftsstelle 17 Massnahmen, von denen 6 als „Erledigt“, 8 als „In Bearbeitung“ und 3 als „Noch offen“ gelten. Bei den Massnahmen, die als „In Bearbeitung“ gelten, muss unterschieden werden zwischen Massnahmen, die nie als erledigt eingestuft werden können (Weiterbildungen, Mitarbeitenden-Gespräche, Entwicklung einer gemeinsamen Kultur) und solchen, die zwar begonnen wurden, aber noch nicht abgeschlossen sind (Feedback-Kultur, Nachhaltigkeitskonzept).

Die Geschäftsleitung empfiehlt, die strategischen Massnahmen im Rahmen der Perspektive Mitarbeitende weiter zu bearbeiten und in den kommenden Wochen und Monaten folgende Schwerpunkte zu setzen:

- Implementierung einer geplanten und wertschätzenden Feedback-Kultur
- Optimierung der Zusammenarbeit im Team

7 Fazit

Die Geschäftsleitung empfiehlt dem LOC-Vorstand, auf der Basis der aktuell gültigen Strategie eine angepasste Version für die Jahre 2025 – 2028 zu erarbeiten. Es ist zu überlegen, die Laufzeit der Strategie um zwei Jahre zu verlängern und sie so auf die Laufzeit der Leistungsvereinbarung mit der Regierung anzupassen. Ein Prozess zur Erarbeitung einer komplett neuen Strategie wird seitens Geschäftsleitung nicht nahegelegt, da sich die Strategie 2021- 2024 als ausgezeichnete Basis für die Arbeiten der Dachorganisation erwiesen hat und wichtige Massnahmen zur strategischen Zielerreichung noch in der Umsetzungsphase sind.

Folgende Schwerpunkte sollten in der Überarbeitung gesetzt werden:

- Formulierung von strategischen Zielsetzungen für die Professionalisierung des Breitensports und von daraus abgeleiteten Massnahmen
- Massnahmen zur Steigerung von qualitativ hochwertigem Kinder- und Jugendtraining
- Formulierung von strategischen Zielsetzungen für die Professionalisierung des Breitensports und von daraus abgeleiteten Massnahmen
- Anpassung der Sportschule Liechtenstein, um den neuen Herausforderungen und Erwartungen entsprechen zu können (Konzept Sportschule 2.0)
- Investition in die Entwicklung der Sportverbände und des Systems Leistungssport
- Entwicklung eines Sportcampus Liechtenstein

Hinsichtlich der Leistungsvereinbarung mit der Regierung muss ein Evaluationsbericht über die Sportförderperiode 2023 – 2026 verfasst werden, welcher die Wirksamkeit der höheren Sportfördermittel sowie allfälligen weiteren Handlungsbedarf aufzeigt. Dazu ist baldmöglichst eine „Ist-Standerhebung 2024“ durchzuführen. Diese ist bedeutend, um mit einer Folgebefragung im Jahr 2026 Veränderungen feststellen zu können.