

# Konzept zur F+E der EHSM

## Auslegeordnung

Wul, sca, AG F+E, AB, mse

V. 0.22, 05.06.2020

### Inhalt

Abkürzungen	2
Tabellenverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	2
A. Strategische Überlegungen zu F+E	3
1. Ausgangslage	3
2. Betrachtung der EHSM	3
2.1 Ziele gem. ges. Auftrag und politischem Mandat	4
2.2 Umfeld, Grad an Publicness und Zielgruppen	6
2.3 Ressourcen und Kompetenzen in F+E	8
2.4 Organisation der Wertschöpfung in F+E	10
2.5 Nutzenversprechen von F+E	11
3. Strategische Vorgaben	12
3.1 Dachstrategie BASPO 2020-2023	12
3.2 Bereichsstrategie EHSM 2020-2023	13
3.3 Strategische Planung von swissuniversities	13
4. Umsetzung der strategischen Vorgaben	14
4.1 Allgemein	14
4.2 Zielsetzungen im Forschungsmanagement	14
4.3 Aktivitäten in den F+E-Tätigkeitsfeldern	14
B. Qualitätssicherung QS F+E	16
1. Ebenen der QS F+E	16
2. Betrachtungsgegenstand der QS F+E	17
3. Anforderungen an die QS F+E	18
3.1 Anforderungen gem. Akkreditierungsstandards	18
3.2 Anforderungen gem. IAFP-NFB BASPO	18
3.3 Anforderungen aus dem Hochschulraum	19
4. Umsetzung und Controlling QS F+E	19
4.1 Entwicklungsprojekte im Bereich F+E	19
4.2 Controlling im Bereich F+E	20
4.3 Weiteres Vorgehen	23
Literaturverzeichnis	24

# Abkürzungen

AAQ	Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
BASPO	Bundesamt für Sport
BFI-Botschaft	Botschaft zur Förderung von Innovation
BPG	Bundespersonalgesetz
EHSM	Eidgenössische Hochschule für Sport
FiCo	Finanzen und Controlling
FIFG	Bundesgesetz über die Förderung von Forschung und Innovation
HFG	Bundesgesetz über die Forschung am Menschen
HFKG	Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz
IAFP-NFB	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan gem. neuem Führungsmodell Bund
IKS	Internes Kontrollsystem
LZ	Leistungsziel
PD	Produktqualität
PZ	Prozessqualität
QS	Qualitätssicherung
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SPRE	Bereich Sportpolitik und Ressourcen
SpoFöV	Verordnung über die Förderung von Sport und Bewegung
ST	Strukturqualität
WZ	Wirkungsziel

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Potentiale in F+E .....	8
Tabelle 2: Ressourcen und Kompetenzen in F+E .....	8
Tabelle 3: Partnerschaften in F+E .....	9
Tabelle 4: Projekttypologie BASPO .....	11
Tabelle 5: Aussagen der Dachstrategie BASPO zu F+E .....	12
Tabelle 6: Aussagen der Bereichsstrategie EHSM zu F+E .....	13
Tabelle 7: Ebenen der QS in F+E .....	17
Tabelle 8: Entwicklungsprojekte zur F+E .....	19
Tabelle 9: Controlling gem. IAFP-NFB .....	20
Tabelle 10: Controlling gem. Strategie .....	22
Tabelle 11: Controlling im Sinne der QS F+E .....	23

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tätigkeiten der EHSM .....	3
Abbildung 2: Hochschulen 4.0 .....	9

# A. Strategische Überlegungen zu F+E

## 1. Ausgangslage

Als Teil des Bundesamts für Sport BASPO und Teil des Hochschulraums Schweiz hat die Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM den Auftrag, einen Beitrag zur nationalen Sport- und Bewegungsförderung und zur Erfüllung des Bildungs- und Wissenschaftsauftrags der Hochschulen zu erbringen. Als monodisziplinäres Fachhochschulinstitut leistet sie diesen Beitrag durch Aus- und Weiterbildungen für das Sportsystem, durch anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung im und zum Sportsystem und den Wissenstransfer aus Lehre und Forschung in das Sportsystem und weitere Gesellschaftsbereiche über Dienstleistungen.

Wie Abbildung 1 zeigt, erfüllt die EHSM ihren Auftrag einerseits als Teil der zentralen Bundesverwaltung im Sinne einer Verwaltungstätigkeit. Diese Tätigkeiten werden massgeblich über die nationale Sport- und Bewegungsförderung durch die Sportpolitik gesteuert. Andererseits erfüllt die EHSM ihren Auftrag als Teil des internationalen Hochschulsystems in Konkurrenz und Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen.



Abbildung 1: Tätigkeiten der EHSM

Die Unterscheidung zwischen verwaltungs- und hochschultypischen Tätigkeiten der EHSM ist daher relevant, da damit unterschiedliche Steuerungslogiken, Finanzierungsmodelle und nicht zuletzt Freiheitsgrade der EHSM verbunden sind. Die verwaltungstypischen Tätigkeiten werden über die Amtschiene durch den Direktor BASPO entschieden, werden zu 100% ausfinanziert und die EHSM übernimmt die Aufgabe des 'Auftragsempfängers und -umsetzers'. Die hochschultypischen Tätigkeiten werden über die Hochschulschiene unter Beizug des EHSM-Beirats entschieden, sind (mit Ausnahme der Ausbildungen) nicht ausfinanziert, daher auf Erträge und Drittmittel angewiesen, und geben der EHSM die Autonomie über Forschungsprojekte, Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen zu entscheiden. Der Rektor der EHSM ist sowohl bei verwaltungs-, als auch hochschultypischen Tätigkeiten für deren operative Steuerung und Umsetzung zuständig. Dies allerdings immer unter dem Genehmigungsvorbehalt des Direktors, vor dem Vorrang der verwaltungstypischen Aufgaben (gem. Leistungsvereinbarung BASPO-EHSM) und unter Einhaltung der vorhandenen Verwaltungsvorgaben u.a. betr. Finanzen, Personal und Ressourcen.

## 2. Betrachtung der EHSM

Die folgende Betrachtung basiert auf dem Strategiedreieck (Collis & Montgomery, 1998), das durch Jacobs (2018) auf die Rationalitäten des öffentlichen Sektors adaptiert wurde. Es werden die Ziele der EHSM gemäss gesetzlichem Auftrag und politischem Mandat dargestellt (Kap. Ziele gem. ges. Auftrag und politischem Mandat 2.1), das Umfeld und der Grad an Publicness grob umrissen (Kap.

2.2), Ressourcen und Kompetenzen der EHSM in F+E aufgezeigt (Kap. 2.3), die Organisation von F+E an der EHSM skizziert (Kap. 2.4) und darauf basierend die öffentlichen Nutzenversprechen der EHSM abgeleitet (Kap. 2.5).

## 2.1 Ziele gem. ges. Auftrag und politischem Mandat

### 2.1.1 Gesetzlicher Auftrag (Sportgesetzgebung)

- Die EHSM erbringt gem. Art. 58 Abs. 1 SpoFöV **angewandte Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der Sportwissenschaft**.
- Zugleich erfüllt sie gem. Art. 58 Abs. 2 SpoFöV **Aufgaben der Ressortforschung des Bundes im Bereich Sport und Bewegung, namentlich für Politikberatung, Expertise, Evaluation und Monitoring**. Sie gilt daher gem. Art. 67 SpoFöV als Forschungsstelle des BASPO.
- Im Sinne der interdisziplinären Zusammenarbeit und im Interesse der Anwendungsorientierung nimmt die EHSM ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeit gem. Art. 55 Abs. 3 SpoFöV auch in **Zusammenarbeit mit anderen in- und ausländischen Institutionen** wahr.

### 2.1.2 Grundauftrag gem. Integriertem Aufgaben und Finanzplan

"Die EHSM ist eine Fachhochschule des Bundes. Ihre Aufgaben und Tätigkeiten erstrecken sich auf die Bereiche Lehre, Forschung/Entwicklung und Dienstleistung. Die EHSM bietet Vollzeitstudien auf Bachelor- und Masterstufe sowie Teilzeitstudien in Spezialgebieten an. Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten orientieren sich an interdisziplinär-sportwissenschaftlichen Ansätzen und praxisbezogenen Fragestellungen. Entsprechend dem umfassenden Sportförderungsauftrag des BASPO ist das Spektrum der sportwissenschaftlichen Dienstleistungen breit. Das Angebot beinhaltet die Bereiche allgemeine Sport- und Bewegungsförderung, Bildung und Leistungssport" (Eidg. Finanzverwaltung, 2019, S. 278).

### 2.1.3 Die EHSM als Teil des Hochschulraums

"Für Fachhochschulen gilt gemäss bildungspolitischem Willen der gesetzliche Auftrag zur anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung. Eine starke anwendungsorientierte Forschung ist essentiell für eine hohe Qualität der Lehre, für Beiträge zur Stärkung der Innovations- und Zukunftsfähigkeit der Schweiz und für die Positionierung der Fachhochschulen auf nationaler und internationaler Ebene" (swissuniversities, 2018, S. 44). Die EHSM als monodisziplinäres Fachhochschulinstitut fördert zudem ihre Attraktivität für qualifizierte Lehrende und Forschende im doppelten Kompetenzprofil an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Die Unterstützung der anwendungsorientierten Forschung ist eine zentrale Voraussetzung zur Sicherung des praxisorientierten und wissenschaftsbasierten Profils. Gemäss dem deutschen Wissenschaftsrat tragen die Hochschulen "(...) die Hauptverantwortung für die Sicherung und Weiterentwicklung des Wissens sowie für die Pflege kultureller Errungenschaften" (2015, S. 49).

Aus der Perspektive des Public Management sind Bildung und Wissenschaft kein Selbstzweck. Gefordert wird eine Öffnung und Responsivität gegenüber den Anforderungen und Ansprüchen der Gesellschaft. Die Leistungsfähigkeit (Effizienz und Effektivität) der mit Bildung und Wissenschaft öffentlich beauftragten und finanzierten Institutionen wird als ein wesentlicher Bestandteil ihrer Legitimationsgrundlage betrachtet (Brüggemeier, 2005, S. 394). Die geforderte Öffnung, die sich etwa an Schlagworten wie 'Bologna', 'Interdisziplinarität', 'Vernetzung mit Industrie und Politik' und 'Partizipation' illustrieren lässt, stellt neue Aufgaben an die Hochschulmitarbeitenden und die Hochschule als Institution und Organisation. "Sie [die Hochschule] ist heute Teil eines differenzierten und hoch kompetitiven Systems tertiärer Bildung; sie versammelt und 'interdiszipliniert' hoch spezialisierte Forschungsfelder; sie bildet 'Humankapital' aus und ist sowohl um die wissenschaftliche Exzellenz als auch um die gesellschaftliche Relevanz von Wissenschaft und Innovation besorgt" (Maasen, 2017, S. VI).

## 2.1.4 Beschreibung des F+E-Tätigkeitsfelds

Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten richten sich nach dem gesetzlichen Auftrag der EHSM, der in 2.1.1 beschrieben ist.

### 2.1.4.1 Ressortforschung durch die EHSM

Gem. Art. 16 FIGG ist Ressortforschung Forschung, die von der Bundesverwaltung initiiert wird, weil diese die Resultate dieser Forschung zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Die Mehrjahresprogramme der Ressortforschung werden gem. Art. 45 FIGG in Form von Forschungskonzepten dargestellt, mit denen die Bundesverwaltung Aufschluss über ihre forschungs- und innovationspolitischen Absichten und ihre mittelfristigen Prioritäten geben. Für die Ressortforschung im Bereich Sport und Bewegung ist das BASPO zuständig. Es erstellt für diese ein Forschungskonzept für eine Dauer von jeweils vier Jahren, das die Forschungsstrategie der EHSM berücksichtigt (Art. 66 Abs. 2 SpoföV).

Die EHSM funktioniert im Rahmen der Ressortforschung des Bundes im Bereich Sport als intramuros Forschungsstelle des BASPO. Die Ressortforschung ist daher eine der Kernaufgaben der EHSM als Teil des BASPO. "Als Forschungsstelle des Bundes (gem. Art. 67 SpoföV) [einerseits] greift sie aktuelle Fragen der Gesellschaft zu bestehenden Problemen von sportpolitischer Relevanz auf und erarbeitet mit ihren Tätigkeiten (Forschung, Entwicklung, Evaluationen) sportwissenschaftliches Wissen, das von der Bundesverwaltung bzw. von der Bundespolitik im Bereich Sport und Bewegung für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt wird" (Bundesamt für Sport, 2020, S. 7).

Die Bearbeitung der Ressortforschung erfolgt grundsätzlich über Erstmittel<sup>1</sup> des BASPO und unbefristete Stellen, da die Ressortforschung der EHSM ein stehender sportpolitischer Auftrag an die EHSM ist. Können Drittmittel<sup>2</sup> auf Ressortforschungsprojekte der EHSM eingeworben werden, so werden mit diesen projektbezogene Anstellungen finanziert (OR-Anstellungen oder öffentlich-rechtliche Anstellungen gem. Art. 6 Abs. 1b<sup>bis</sup> der Rahmenverordnung BPG).

Beispiele vgl. Kap. 4.3.1

### 2.1.4.2 Eigenforschung EHSM

Während die Ressortforschung Fragen von sportpolitischer Relevanz bearbeitet und damit die Themenwahl top down definiert ist, unterliegt die Eigenforschung EHSM dem verfassungsmässigen Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit. Nach Tresp & Tresch (2016, S. 14) kommen drei Handlungsebenen der Wissenschaftsfreiheit zum Tragen: "(1) die Ebene des Staates und seine Pflicht, für geeignete Rahmenbedingungen einer freien Hochschulforschung und -lehre zu sorgen; (2) die Ebene der Hochschulen, die aufgefordert sind die zugesprochenen öffentlichen Gelder entsprechend ihrer Aufgaben, die sie im Dienst der Allgemeinheit leisten, einzusetzen und ihre Pflicht, freie Wissenschaft wahrzunehmen sowie (3) die Ebene der einzelnen Forschenden und Dozierenden, die ihre individuell verfügbaren Ressourcen verantwortungsvoll in ihrem Wirkungsfeld Forschung und Lehre nutzen sollten." Ausgehend von diesem Verständnis ist es die Aufgabe (1) des BASPO, der EHSM die Möglichkeit der Eigenforschung über geeignete rechtliche Rahmenbedingungen und Ressourcen (inkl. Unterstützungsprozesse durch SPRE) zu ermöglichen, (2) der EHSM, diese Möglichkeit zielorientiert zu nutzen und (3) der wissenschaftlichen Mitarbeitenden im durch die EHSM vorgegebenen Forschungsrahmen zu forschen. Dieser Forschungsrahmen ist wichtig, damit die EHSM in der Eigenforschung wettbewerbsfähig ist. "Wettbewerbsfähig sind nicht einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, auch wenn sie akademische Spitzenleistungen erbringen, sondern nur institutionelle Einheiten, also Hochschulen oder deren Teileinheiten, wie Fakultäten, Abteilungen oder Institute. Wettbewerbsfähig wird eine Hochschule dann, wenn es ihr gelingt, die Vertreter der verschiedenen Wissensgebiete und ihre wissenschaftlichen Leistungen in einen institutionellen Rahmen einzubetten und sie auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Die Ausrichtung auf diesen selbstbestimmten Auftrag (Mission oder Leitbild) in Lehre, Forschung und Dienstleistungen ist es,

<sup>1</sup> Erstmittel sind die Mittel, welche der EHSM als Teil des BASPO im Rahmen des Globalbudgets für die Aufgabenerfüllung durch die Bundesverwaltung zur Verfügung gestellt werden.

<sup>2</sup> Drittmittel werden im Konzept allgemein als Einnahmen von dritter Seite definiert, unabhängig davon, ob es sich bei einer genaueren Betrachtung um Zweit- (Mittel der Forschungsförderung, z.B. des SNF) oder Drittmittel (Mittel von privaten oder öffentlichen Institutionen) handelt.

was das Profil und die Attraktivität ausmacht" (Ehrenzeller, 2007, S. 689). Die Forschungsfreiheit gilt somit nicht uneingeschränkt, sondern im Rahmen der strategischen Ziele und der profilbildenden thematischen Ausrichtung der EHSM.

In strategisch relevanten Eigenbereichen und damit im Interesse der Weiterentwicklung der EHSM als Teil des Hochschulsystems, kann die EHSM gestützt auf Art. 58 Abs. 1 SpoFöV eigene angewandte Forschungsprojekte realisieren. "Als Institution des Hochschulbereichs (gem. Art. 2 HFKG) (...) erarbeitet [sie] sportwissenschaftliche Erkenntnisse, die einen Beitrag leisten, um praxisbezogene Probleme des schweizerischen Sports zu lösen (anwendungsorientierte Forschung). Darüber hinaus liefert sie die wissenschaftlichen Grundlagen, unter deren Verwertung Produkte, Verfahren, Prozesse und Dienstleistungen für den schweizerischen Sport neu entwickelt bzw. besser (effektiver, effizienter, equitärer) genutzt werden können (wissenschaftsbasierte Innovation)" (Bundesamt für Sport, 2020, S. 7). Grundlage der Eigenforschung bildet die Strategie der EHSM, die übergeordnete Themen der Dachstrategie BASPO und Ideen der Strategie von swissuniversities aufnimmt (dadurch steigt die Chance, von projektgebundenen Beiträgen und anderen Beiträgen gem. BFI-Botschaft profitieren zu können).

Der EHSM sind gestützt auf Art. 41 Abs. 1 HFKG auch für solche Forschung finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, wobei sie sich diesbezüglich zu einem erheblichen Teil um Drittmittel zu bemühen hat. Als Drittmittel stehen in diesem Bereich insbesondere Fördermittel und Kofinanzierungen durch andere Hochschulen für befristete Anstellungen im Vordergrund. Es können aber auch Forschungsdienstleistungsverträge über Projekte mit Dritten wie Industriepartnern abgeschlossen werden und die diesbezüglichen Erträge als Drittmittel für befristete Anstellungen verwendet werden.

Beispiele:

- Keine bekannt, die durch EHSM-Mitarbeitenden bearbeitet wurden (bislang nicht realisiert)
- Bachelor- und Masterarbeiten der Studierenden

## **2.2 Umfeld, Grad an Publicness und Zielgruppen**

### **2.2.1 Einfluss der politischen Autorität auf die EHSM**

Mit dem Grad an Publicness wird beschrieben, in welchem Masse die EHSM in F+E von politischem Einfluss betroffen ist (Bozeman & Moulton, 2011). Dieses Konzept unterscheidet zwischen den fünf Dimensionen Legalitätstyp, Anteil an öffentlicher Finanzierung, staatliche Einflussnahme auf die Zielsetzungen, Art und Menge des Austauschs mit staatlichen Behörden und dem Zugang zu staatlichen Einrichtungen (Ritz & Thom, 2019, S. 60-62). Vergleicht man die EHSM mit anderen Hochschulen, dem relevanten Umfeld im F+E-Bereich, so lässt sich zusammenfassend folgendes feststellen: Die EHSM steht unter einer wesentlich höheren staatlichen Einflussnahme als die anderen Hochschulen. Diese Einflussnahme ist im Bereich der Ressortforschung per Definition gegeben. In der EHSM Eigenforschung ist die Einflussnahme zwar geringer, aber dennoch deutlich höher als an anderen Hochschulen. Dieser hohe Grad an Publicness beschränkt die Freiheitsgrade der EHSM in F+E deutlich, kann aber zugleich als Chance gesehen werden. Die EHSM hat einen einmaligen Zugang zur nationalen Sportpolitik, zur nationalen Sportförderung sowie den nationalen Sportzentren und damit einen einzigartigen Feldzugang, den es zu nutzen gilt.

### **2.2.2 Zielgruppen der F+E**

Entsprechend der hohen Publicness definieren sich die Zielgruppen der EHSM wie folgt.

#### **2.2.2.1 Zielgruppen im Bereich der Ressortforschung**

Primäre Zielgruppen: Verwaltung und Politik;

Sekundäre Zielgruppen: Organisationen im Sportsystem Schweiz.

#### **2.2.2.2 Zielgruppen im Bereich der EHSM-Eigenforschung**

Primäre Zielgruppen: Die wissenschaftliche Community und die EHSM selbst;

Sekundäre Zielgruppen: Organisationen im Sportsystem Schweiz und die breite Öffentlichkeit.

## 2.2.3 Potentiale in F+E

Berücksichtigt man die Ausführungen zum Einfluss der politischen Autorität sowie die Zielgruppen der EHSM, so lassen sich spezifische Potentiale für F+E der EHSM im Sinne des Positionierungsansatzes (Porter, 1980; 1985) identifizieren. Diese liegen vereinfacht gesagt dort, wo Politik und Verwaltung steuernd auf die Forschungstätigkeiten der Hochschulen (etwa über die BFI-Botschaft<sup>3</sup>) und das Sportsystem Schweiz (etwa über das Forschungskonzept Sport und Bewegung) eingreifen. Basierend auf einer PESTEL-Analyse (Theobald, 2016) wird in Tabelle 1 das Makroumfeld der EHSM entlang der Dimensionen Politik (political), Wirtschaft (economic), Soziales (social), Technologie (technological), Ökologie (environmental) und Recht (legal) betrachtet und darüber Potential für die F+E der EHSM identifiziert.

Trend	Herausforderung aus Trend	Mögliche Massnahmen für die EHSM	Dimension
Forschungsförderung gewinnt national und international an Bedeutung	Mittel von Forschungsförderungsinstitutionen stehen zur Verfügung, Konkurrenz wird sich aber verschärfen	Drittmittelwerbung bei Forschungsförderungsinstitutionen und Stiftungen über Forschungsk Kooperationen	Politisch
Verbände stehen nach der Coronakrise finanziell unter Druck	Nutzung der Sportfördermittel zur Stützung der Vereins- und Verbandsstrukturen	Klassische DL für Verbände verliert an Bedeutung, strategische Korrektur EHSM	Politisch
QS für alle Hochschulen	EHSM muss Standards der Hochschullandschaft erfüllen	Massnahmen auf verschiedenen Ebenen	Politisch-Organisatorisch
Stabilisierungsbedarf Bundesfinanzen	Finanzierung der F+E der EHSM ausschliesslich über Erstmittel birgt Risiko	Einwerbung und Nutzung Drittmittel ermöglichen und nutzen	Ökonomisch
Fortschreitende Ökonomisierung des Sports	Wachsende Abhängigkeit des Sportsystems von der Wirtschaft	F+E im Bereich der Ökonomisierung und Bereitstellung von anwendbaren Modellen für die Weiterentwicklung; F+E zur Deckung des hohen Innovationsbedarfs bei den Verbänden	Ökonomisch
Chancengleichheit, Gleichstellung	Themen der 'Erziehung durch Sport' haben Konjunktur	Breitensport vermehrt thematisieren, Integration und Prävention aufnehmen, Frau und Sport bearbeiten	Sozial
Digitalisierung	Die Digitalisierung schreitet voran, Prozesse müssen neu gedacht werden	Realisierung von Open science- und open access-Lösungen für Forschungsdaten	Technologisch
Datenmanagement	Datenmanagement gilt als Kernkompetenz für künftige Entwicklungen	Data Policy EHSM, Lösungen für DL- und F+E-Daten	Technologisch
Abhängigkeit von IT-Infrastruktur	Eine hochschulspezifische IT-Infrastruktur wird benötigt, um F+E betreiben zu können	Prüfung und Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur der EHSM	Technologisch

<sup>3</sup> Mit der BFI-Botschaft legt der Bundesrat die Ziele und Massnahmen im Bereich Bildung, Forschung und Innovation fest und stellt Mittel für die Forschungs- und Innovationsförderung (etwa durch Innosuisse, den SNF oder swissuniversities) bereit.

Nachhaltige Entwicklung	Entwicklungsziele müssen erreicht werden, Ämter sind gefordert	Nachhaltigkeit der F+E EHSM aufzeigen; ggf. eigene Forschungsthemen eröffnen, u.a. in der Raumentwicklung (Wachstumsmarkt)	Ökologisch
Datenschutz	Datenschutz wird betont, insb. Bearbeitung von Personendaten muss Schutzanforderungen erfüllen	Revision der rechtlichen Grundlagen für die EHSM, Sicherstellung der Anonymisierung von Forschungsdaten	Rechtlich

Tabelle 1: Potentiale in F+E

## 2.3 Ressourcen und Kompetenzen in F+E

### 2.3.1 Interne Ressourcen und Kompetenzen

Um ihren Auftrag in F+E zu erfüllen, stehen der EHSM Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung. Mit einer effektiven Nutzung dieser, kann die EHSM im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes (Barney, 1991; 2001) ihr internes Potential zur Weiterentwicklung nutzen. Welche Ressourcen und Kompetenzen der EHSM zur Verfügung stehen und welches Potential und welcher Handlungsbedarf in diesen bestehen, wird in Tabelle 2: Ressourcen und Kompetenzen in F+ETabelle 2 stichpunktartig aufgezeigt.

	Vorhanden	Potential und Handlungsbedarf
<b>Auftrag</b>	Eingegrenzter politischer Forschungsauftrag (vgl. FoKo)	Neue Forschungsgebiete erschliessen, Trends aufnehmen, F+E- Autonomie in Eigenforschung nutzen
<b>Zugang zu Probanden</b>	Einmaliger Zugang zu Probandengruppen	Zugang besser nutzen (Breiten- und Leistungssport)
<b>Infrastruktur</b>	Goldstandard-Geräte für F+E-Projekte	IT-Infrastruktur auf Hochschulbedürfnisse anpassen, rechtliche Rahmenbedingungen, insb. in Bezug auf das Datenmanagement optimieren
<b>Finanzen</b>	Gute Ausstattung mit Erstmitteln, um Auftrag zu erfüllen	Nutzung Drittmittel für Wachstum ermöglichen
<b>Personal</b>	Qualifiziertes Personal, Einbindung Studierende möglich, Promotion mit Partneruniversitäten möglich	Fachkarrieren ermöglichen
<b>Netzwerk</b>	Netzwerk intern und extern	Forschungsaustausch national und international zusätzlich fördern, interdisziplinäre Zusammenarbeit weiter ausbauen
<b>Aussenwirkung</b>	Publikationsmöglichkeiten	Anreizsystem (v.a. über Nutzung Drittmittel ) aufbauen, Öffentlichkeitsarbeit optimieren
	Stabile Arbeitsverhältnisse	Mischprofile reduzieren, Forschendengruppen fokussieren und nicht weiter differenzieren
	Mitarbeiter sind auf der Website mit CV und Publikationen ersichtlich	Attraktivere Webauftritte realisieren
<b>Interne Organisation</b>	AG F+E für F+E-Anliegen, Beratung	Regelung der Zuständigkeiten

### 2.3.2 F+E-Netzwerk

Neben den internen Ressourcen und Kompetenzen ist das Netzwerk ausschlaggebend für den Erfolg der EHSM in der Auftragserfüllung (sei es in der Ressortforschung oder der EHSM-Eigenforschung). Nur über Partnerschaften gelingt es, den Austausch auf höchstem wissenschaftlichem Niveau zu führen, um interdisziplinäre, anwendungsorientierte Antworten auf die Fragestellungen der Sportwissenschaft und der Sportpolitik und -verwaltung zu finden.

Haering (2017, S. 13, 14) spricht in diesem Kontext von 'Hochschulen 4.0' (vgl. Abbildung 2), die umfassende Ansätze von Forschung und Innovation verfolgen, regionale und internationale Kooperationen pflegen, und sich der internationalen Konkurrenz um finanzielle und personelle Ressourcen und Anerkennung stellen müssen.



Abbildung 2: Hochschulen 4.0

Tabelle 3 zeigt die wesentlichen Partnerschaften der EHSM in F+E auf.

- Partnerschaften mit in- und ausländischen Universitäten (z.B. ETH, Uni Hamburg und Lüneburg) garantieren innovative Projekte,
- die regionale und nationale Vernetzung über die Berner Fachhochschule BFH und weitere Fachhochschulen schaffen anwendungsorientierte Lösungen und
- internationale Kooperationen mit Forschungsverbänden (z.B. SPLISS-Konsortium) und Hochschulen (z.B. IAT-Leipzig) tragen zur internationalen Sichtbarkeit und Vernetzung bei.

Die EHSM ist national als auch international gut vernetzt, da neben den aufgezeigten Partnerschaften diverse projektbezogene Kooperationen mit in- und ausländischen Hochschulen stattfinden. Entwicklungspotential besteht allerdings im Bereich der EHSM-eigenen Forschung. Auf strategischer Ebene ist mit der BFH zu klären, inwiefern sich die EHSM am Call for Proposals für departementsübergreifende F+E-Projekte sowie am Aufbauprogramm für BFH-Profilierungsthemen beteiligen möchte. Auf operativer Ebene sind langfristige F+E-Kooperationen aufzubauen.

	<b>Ressortforschung</b>	<b>EHSM-eigene Forschung</b>
<b>Strategisch</b>	BASPO	BFH
<b>Operativ</b>		
Lehre und Sportpädagogik	FHNW, PHSG, Uni Hamburg und Lüneburg, Uni Nürnberg-Erlangen	
Leistungssport	Swiss Olympic, IAT Leipzig	BFH-Zentrum, ETH ZH
Sportökonomie	SPLISS-Kons., FH Luzern	
Trainerbildung		

Tabelle 3: Partnerschaften in F+E

## 2.4 Organisation der Wertschöpfung in F+E

Die EHSM folgt einem systematischen und zyklischen Vorgehen in der Leistungserbringung, welches in der QS-Landkarte abgebildet und im QS-Konzept zur EHSM beschrieben wird. Im folgenden Kapitel werden daher nur solche Themen angesprochen, die spezifisch für F+E geregelt sind.

### 2.4.1 Zuständigkeiten

Für die Durchführung von F+E-Projekten wird jeweils eine Projektleiterin/ ein Projektleiter definiert, der für die gesamte Projektabwicklung inkl. Projektreporting zuständig ist. Die Auftraggeber für die F+E-Projekte und der Umfang des Projektreportings unterscheiden sich abhängig von der Einordnung des Projekts in die Projekttypologie des BASPO (Tabelle 4).

### 2.4.2 Projektmanagement

Forschungs- und Entwicklungstätigkeit zeichnet sich durch den Projektcharakter der Tätigkeiten aus. Projekte sind zielgerichtete Vorhaben, die einen grossen Neuigkeitsgehalt haben; einmalig terminiert, d.h. zeitlich begrenzt. Oft stehen sie unter Termindruck; von ausserordentlichen Ressourcen abhängig (Knowhow, Personal, Finanzen); oft komplex, interdisziplinär und betreffen verschiedene Verantwortungsbereiche; schwierig zu planen und zu steuern, verlangen besondere organisatorische Massnahmen sowie periodisch klare und eindeutige Entscheide; abhängig von ihrer Grösse und Komplexität mit verschiedenen Risiken finanzieller, personeller, fachlicher und terminlicher Art verbunden; konfliktträchtig und emotionalisieren damit verbundene Entscheidungsprozesse.

Für die Abwicklung der Projekte am BASPO wurde eine Projekttypologie (vgl. Tabelle 4) entwickelt, welche über die politische Bedeutung der Projekte Auskunft gibt und den Auftraggeber, das Reporting und das Projektmanagement definiert (Bundesamt für Sport, 2014).

Typ	Charakteristika	Auftraggeber	Reporting	Projektmanagement
National strategische Projekte <b>(A-Projekte)</b>	Politisch von Relevanz für Bund/VBS und die Sportförderung; Hohes Risiko; Politik/ Kantone stark involviert; Höchste Aussenwirkung; Gesamt-Aufwand > CHF 250'000.-; Gesamt-Personalaufwand intern (inkl. LV) > 200 Personentage.	Mitglieder der BASPO-Geschäftsleitung	Quartalsweise im Rahmen des Projektmanagements mit separatem Statusbericht zuhanden der Geschäftsleitung BASPO	Sehr hoher Formalisierungsgrad, orientiert am Projektmanagementmodell 'Hermes 5' <sup>4</sup>
Strategische BASPO-Projekte <b>(B-Projekte)</b>	BASPO bereichs- und abteilungsübergreifend; Hohe Aussenwirkung; Mittleres Risiko oder sehr kostenintensiv.			
Operative/ taktische Projekte <b>(C-Projekte)</b>	Bereichsprojekte oder ressortübergreifende Projekte; Mittlere Auswirkung.	Mitglieder der EHSM-Leitung	Quartalsweise im Rahmen des Projektmanagements mit kurzer Statusmeldung	Mittlerer Formalisierungsgrad

<sup>4</sup> Projektmanagementmethode des Bundes ([www.hermes.admin.ch](http://www.hermes.admin.ch))

Ressortinterne Projekte <b>(D-Projekte)</b>	Ressortinterne Projekte; Kleine bis mittlere Auswirkung.	Mitglieder der Ressort- leitung in Rückspra- che mit dem zuständigen EHSM-Lei- tungsmit- glied <sup>5</sup>	Quartals- weise im Rahmen des Projektmana- gements mit kurzer Sta- tusbildung	Mittlerer bis geringer For- malisierungs- grad
Kleinprojekte <b>(E-Projekte)</b>	Aufwand <3 Personentage oder <CHF 3'500.- inkl. Vorberei- tung, Durchführung (inkl. Spe- sen) und Nachbereitung; Abwicklung über Kleinvertrag o- der kostenlos im der internen Leistungsbereitstellung oder im Sinne der Sportförderung.		Linienvorge- setzter wird über Vorha- ben und Durchführung des Kleinpro- jekts infor- miert	Geringer For- malisierungs- grad

Tabelle 4: Projekttypologie BASPO

F+E-Projekte werden analog zu allen anderen Projekten in die Projekttypologie des BASPO eingereiht und entsprechend verwaltet. Bei kritischem Projektfortschritt werden die Projekte in den operativen oder strategischen Gremien diskutiert und Massnahmen über die Linie beschlossen und umgesetzt.

### 2.4.3 Prozessmanagement

Die Kernprozesse für F+E sind definiert und im Prozessmanagement des BASPO hinterlegt. Die Überprüfung der Forschungsvorhaben auf ethische Unbedenklichkeit, bzw. die Gültigkeit des Bundesgesetzes über die Forschung am Menschen HFG, wird über einen Subprozess definiert und mit Unterstützung eines Workflows in Acta Nova sichergestellt.

Im Rahmen des Internen Kontrollsystems IKS werden die Prozesse am BASPO jährlich überprüft und bei Bedarf angepasst. Ergänzend zu den Überprüfungen auf Jahresende hin finden punktuell Prozess-Assessments durch den Bereich Finanzen und Controlling statt.

## 2.5 Nutzenversprechen von F+E

Als Institution des öffentlichen Sektors ist es die Aufgabe der EHSM, ein öffentliches Nutzenversprechen, den sogenannten Public Value einzulösen. "Public Value ist der Wertbeitrag, den eine Organisation in ihrem Kerngeschäft für die Gesellschaft erbringt. Public Value beantwortet die Frage, was eine Organisation wertvoll für die Gesellschaft macht" (Meynhardt, 2018). Für die EHSM lassen sich drei Nutzenversprechen formulieren, wobei das dritte auch im Sinne eines Eigenwerts für die EHSM verstanden werden kann:

Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der EHSM soll

- eine hohe, sichtbare und überprüfbare Wirkung auf die wirtschaftliche oder gesellschaftliche Praxis der nationalen und internationalen Sportförderung haben (**Nutzen für Ressortforschung**),
- den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, den Wissens- und Technologietransfer sowie einen Mehrwert für eine forschungsbasierte, praxisorientierte und berufsqualifizierende Lehre erbringen (**Nutzen für Wissenschaftssystem**) und
- die hochschulförmige Ausgestaltung der EHSM sowie deren Integration und Positionierung im nationalen und internationalen Hochschulraum fördern (**Eigennutzen EHSM**).

<sup>5</sup> Das EHSM-Leitungsmitglied ist dafür verantwortlich, die allfällig vorhandene politische Relevanz des Projekts abzuschätzen und bei Bedarf mit den BASPO-internen Stellen Rücksprache zu halten

### 3. Strategische Vorgaben

#### 3.1 Dachstrategie BASPO 2020-2023

Die Dachstrategie des BASPO zeigt auf, in welchen Tätigkeitsfeldern das BASPO welche Ziele erreichen und Massnahmen umsetzen will und wohin sich die Sportförderung des Bundes bewegt.

	<b>Tätigkeitsfeld</b>	<b>Zielsetzungen</b>	<b>Massnahmen</b>
Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung	1.2 Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung	1.2.1 Sportfördermassnahmen verbessern	1.2.1.1 Wirksame, spezifische Interventionen entwickeln und evaluieren
		1.2.2 Förderung der Qualität im Sportunterricht	1.2.2.1 Entwicklung von wissenschaftlich fundierten und empirisch belastbaren Förderinstrumenten sowie Erforschung von deren Wirkung und Effizienz
		1.2.3 Die F+E-Ergebnisse werden wissenschaftlich erarbeitet, aufbereitet und publiziert	1.2.3.1 Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-VBS (vgl. IAFP)
Förderung Leistungssport	2.2 Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung	2.2.1 Anwendungsorientierte Erkenntnisse für Massnahmen zur Steigerung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit von Athletinnen und Athleten generieren	2.2.1.1 Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-VBS (vgl. IAFP)
		2.2.2 Präventive und therapeutische Massnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit der Athletinnen und Athleten entwickeln	2.2.2.1 Präventive Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-VBS (vgl. IAFP)
			2.2.2.2 Anwendungsorientierte Entwicklungsprojekte initiieren und umsetzen
		2.2.3 Qualität der Trainerinnen- und Trainerausbildung steigern	2.2.3.1 Professions-Kompetenzen der Trainerinnen und Trainer identifizieren
		2.2.4 Ökonomische Entwicklung des Sports beobachten	2.2.4.1 Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-VBS (vgl. IAFP)
			2.2.4.2 Analysieren des Leistungssportsystems Schweiz (Studie)

Tabelle 5: Aussagen der Dachstrategie BASPO zu F+E

## 3.2 Bereichsstrategie EHSM 2020-2023

<b>Die EHSM fokussiert sich auf ihre Stärken und die Ziele des Sportförderungsgesetzes</b>		
Die EHSM setzt ihre Ressourcen effektiv ein. Die Organisation und Funktionsweise der EHSM gestalten sich effizient.		
<b>Die EHSM intensiviert die angewandte Forschung</b>		
<b>Massnahmen</b>		<b>Indikatoren</b>
Die EHSM unterstützt den Schweizer Sport mit angewandten Forschungsprojekten in den relevanten Themenfeldern. Für Forschung und Entwicklung werden zusätzliche Ressourcen bereitgestellt.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsergebnisse werden für Dienstleistungen und Lehre valorisiert.</li> <li>• Stakeholder erkennen den Mehrwert der Forschung der EHSM.</li> <li>• Der Forschungsanteil an der Gesamtarbeitszeit der Mitarbeitenden ist erhöht.</li> <li>• Die Ressourcen für angewandte Forschung sind erhöht.</li> </ul>
Die Forschungs- und Entwicklungsergebnisse werden wissenschaftlich publiziert und zielgruppengerecht kommuniziert.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die jährlichen Zielwerte im Bereich der Forschungsprojekte werden übertroffen (20 Publikationen, 8 Fachtagungen, 10 Kooperationsprojekte mit Sportorganisationen, 4 Forschungsk Kooperationen mit Universitäten).</li> <li>• Wissenschaftliche Ergebnisse werden vermehrt in populärwissenschaftlichen Kanälen verbreitet.</li> </ul>

Tabelle 6: Aussagen der Bereichsstrategie EHSM zu F+E

## 3.3 Strategische Planung von swissuniversities

Mit der [strategischen Planung 2021-2024](#) legt swissuniversities der Schweizerischen Hochschulkonferenz eine Arbeitsgrundlage vor, welche die hochschultypenübergreifenden Herausforderungen der Hochschulen als auch hochschultypische Themen aufgreift. Diese fliessen in die BFI-Botschaft des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI ein. Mit der Wahrnehmung dieser Anforderungen kann sich die EHSM einerseits in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft positionieren und Sichtbarkeit gewinnen, und zugleich den Zugang zu projektgebundenen Mitteln der Bundesverwaltung öffnen.

### 3.3.1 Ziele im Bereich anwendungsorientierte F+E

Die Fachhochschulen leisten mit anwendungs- und praxisorientierter Forschung einen essentiellen Beitrag zur Innovationsfähigkeit von Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur unseres Landes. Sie bearbeiten aktuelle Fragestellungen und finden Lösungsansätze zu Megatrends und gesellschaftlichen Herausforderungen in unterschiedlichen Bereichen. Dabei sorgen sie für eine enge Verbindung von Forschung und Lehre und sicher den Bezug zur Praxis durch die Vermittlung relevanter Wissensbestände und Ergebnisse der Forschung und Entwicklung.

### 3.3.2 Massnahmen im Bereich anwendungsorientierte F+E

- swissuniversities unterstützt es, wenn Innosuisse als wichtigste Partnerin der Fachhochschulen mit den nötigen Ressourcen ausgestattet wird.
- swissuniversities unterstützt die Konsolidierung und den Ausbau von Förderinstrumenten des SNF, die entlang der Bedürfnisse der Forschung im Fachhochschulbereich entwickelt wurden. Dazu gehört namentlich auch die Personalförderung für Doktorierende, die an ausländischen Hochschulen eingeschrieben sind.

- Der Nachwuchs wird gefördert und es werden Laufbahnmodelle entwickelt.
- Es findet eine engere Kooperation mit den Forschungsförderern (Innosuisse, SNF etc.) zur Unterstützung der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung statt.
- Die Kommunikation zum Profil der Forschung an Fachhochschulen gegen aussen, insbesondere an den Bund, BFI-Akteure, Forschungsförderer und Gesellschaft, wird intensiviert.
- Die Beteiligung der Fachhochschulen an den EU-Forschungsprogrammen, die mit dem neuen Programmzyklus einen stärkeren Fokus auf die Innovation und Praxisorientierung richten, wird gefördert.

## 4. Umsetzung der strategischen Vorgaben

Im Folgenden wird kurz dargestellt, wie die strategischen Vorgaben an der EHSM 2021 bis 2024 umgesetzt werden. Betrachtet werden dabei neben der allgemeinen Ausrichtung der F+E das Forschungsmanagement sowie die Forschungsaktivitäten der EHSM in den unter 2.1.4 beschriebenen F+E-Tätigkeitsfeldern.

### 4.1 Allgemein

- Es erfolgt eine Fokussierung auf den sportpolitischen Auftrag. D.h. die Forschungsschwerpunkte, welche im Forschungskonzept Sport und Bewegung für die EHSM definiert sind, sind handlungsleitend für die Tätigkeiten der EHSM in F+E (vgl. Forschungskonzept Sport und Bewegung 2021-2024);
- Die F+E-Tätigkeiten erfolgen hauptsächlich im Umfeld des organisierten Sports.

### 4.2 Zielsetzungen im Forschungsmanagement

Die Zielsetzungen im Forschungsmanagement sind in den Zielen der EHSM 2020 festgehalten.

- Die EHSM als Hochschulforschungsstätte erarbeitet eine internationale Strategie. Sie fördert die internationale Zusammenarbeit sowie Austausch und Mobilität im Sinne der Internationalen Strategie des Bundes im Bereich Bildung, Forschung und Innovation (2018, S. 20);
- Der Handlungsspielraum im hochschulspezifischen Betätigungsfeld (EHSM-eigene Forschung) wird identifiziert und rechtlich abgestützt;
- Für die Einwerbung und Verwendung von Drittmitteln werden zukunftsfähige Lösungen in Zusammenarbeit mit der FiCo und der zentralen Bundesverwaltung gefunden;
- Die Anzahl an Doktorierenden wird erhöht;
- Mit Pilotprojekten wird der Innovationsprozess an der EHSM etabliert;
- EHSM- als auch BASPO-interne Unterstützungsprozesse werden hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz überprüft und wo immer möglich vereinfacht; zentrale organisatorische Aufgaben werden durch das Rektorat und den Stab gelöst (z.B. Zentralisierung des Vertragsmanagements).

### 4.3 Aktivitäten in den F+E-Tätigkeitsfeldern

#### 4.3.1 Ressortforschung

Fokus der F+E-Tätigkeiten der EHSM (vgl. Forschungskonzept Sport und Bewegung 2021-2024)

##### 4.3.1.1 Übergeordnete Themenfelder

- Sportförderung für Mädchen und junge Frauen (Berichterstattung zum aktuellen Stand, Handlungsbedarf und Umsetzungsvorschläge)

- Frau und Spitzensport als Thema in den Aktivitäten im Leistungssport
- Digitalisierung (Erarbeitung und Umsetzung einer Data-Governance, Beratung der Akteure im Schweizer Sport betreffend Digitalisierung und Datennutzung)

#### **4.3.1.2 Lehre und Sportpädagogik**

- Wissenschaftsbasierte Qualitätssicherung und -entwicklung des obligatorischen Sportunterrichts (Kompetenzorientierter Sportunterricht, Professionskompetenzen sportunterrichtender Lehrpersonen)
- Aufbau von Wissen zur Integration im und durch Sport sowie zur Prävention von Sucht, Gewalt, Ausgrenzung, Doping oder sexuellen Übergriffen (Mädchenförderung im Sport, Integration von Menschen mit Behinderungen, Aufbau von Lebenskompetenzen durch den Sport)
- Wissenschaftliche Beratung der Schweizer Armee bezüglich Training, Fitness, Belastung und Verletzungsprävention
- Wissenschaftliche Analysen von Wert, Nutzen, Effizienz und Effektivität von Sportförderprojekten, -programmen und -massnahmen (Zugang von Kindern und Jugendlichen zu J+S, Qualität von Sportlektionen bei J+S)

#### **4.3.1.3 Sportökonomie**

- Anwendungsbezogene ökonomische Forschung im Bereich des Spitzen- und Nachwuchsleistungssports (Weiterentwicklung des Verständnisses der Ökonomisierung von Sportarten)
- Funktionsweise und Effizienz des Schweizer Sportsystems und der entsprechenden Akteure im nationalen Kontext und internationalen Vergleich.
- Identifikation und Analyse der Berufsfelder im Bereich Sportmanagement
- Erarbeitung von fachspezifischen Schriften zum Bau und Betrieb von Sportinfrastruktur

#### **4.3.1.4 Leistungssport**

- Sportartanalysen zur Identifikation der leistungsrelevanten Faktoren (Ermittlung und Beschreibung der Faktoren, Erstellung sportartspezifischer Anforderungsprofile, Ableitung von Indikatoren für die Trainingssteuerung im Nachwuchs- und Elitesportbereich)
- Talenterkennung und –entwicklung (Festlegung von biologischen, psychologischen und soziologischen Kennwerten, Leistungsbeurteilung von Talenten über die Quantifizierung und Analyse von leistungsrelevanten Parametern, Studien zu den zu erwartenden Effekten und zur Belastbarkeit in der Trainings- und Wettkampfsystematik)
- Trainingssteuerung (Analyse von Trainingsmethoden im Interesse der Leistungssteigerung, Überprüfung von Trainingsmethoden und Trainingsgeräten auf zweckmässige Nutzbarkeit, Untersuchungen zu notwendigen und geeigneten mentalen Fähigkeiten und Strategien zur Leistungserbringung)
- Vorbereitung und Verhalten am Wettkampf (Studien zur Identifikation und Überprüfung von physiologischen und psychologischen Methoden in der Wettkampfvorbereitung, Erforschung von Massnahmen, die der Wirkung von leistungslimitierenden Faktoren wie Hitze, Kälte, Feuchtigkeit entgegenwirken)
- Leistung und Gesundheit (Erstellung von Untersuchungsprotokollen zur Erkennung individueller Schwachstellen am Bewegungsapparat, Erarbeitung individueller, sportartspezifischer Präventionsprogramme, Studien zu Wirkmechanismen von Trainingsbelastungen in der Phase der Rehabilitation)

### **4.3.2 EHSM-eigene Forschung**

Keine Massnahmen für die Strategie 2020-2023 definiert. Das Tätigkeitsfeld soll nach Möglichkeit mit Pilotprojekten erschlossen und in der nächsten strategischen Umsetzung bewirtschaftet werden.

## B. Qualitätssicherung QS F+E

- Erfolgt entlang der Grundsätze der QS-Strategie der EHSM;
- Ist ein Teilkonzept des Gesamtkonzept QS EHSM. Das Gesamtkonzept QS EHSM regelt die Zuständigkeiten, die übergreifenden Prozesse und die Berichterstattung der QS EHSM;
- Die folgenden Ausführungen greifen nur diejenigen Themen auf, die spezifisch die Qualitätssicherung im Bereich F+E betreffen.

### 1. Ebenen der QS F+E

Die Qualität der F+E der EHSM hängt von unterschiedlichsten Faktoren ab, welche auf verschiedenen Ebenen spielen. Die Ebenen sind basierend auf dem EFQM-Modells 2010 definiert und in der QS-Landkarte der EHSM beschrieben. Das Vorgehen erfolgt im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung an der EHSM systematisch und zyklisch über die Schritte Ziele setzen (Auftrag, Strategie, Ziele), Vorgehen definieren (Organisation und Konkretisierung), Umsetzen (Prozesse und Produkte), Auswerten (Standortbestimmung und Berichterstattung) und Weiterentwickeln (Massnahmen). Eine systematische und langfristige Qualitätssicherung muss sämtliche Ebenen in den Blick nehmen und darauf abzielen, die optimalen Bedingungen vor dem Hintergrund der vorhandenen Rahmenbedingungen zu schaffen. Die folgende Tabelle 7 zeigt die Ebenen mit ihren Themen in F+E auf.

	<b>Ebene</b>	<b>Themen</b>
Ziele setzen	<u>Auftrag</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 55, 58, 66, 67 SpoföV</li> <li>• Art. 30 Abs. 1 Ziff. 1 HFKG</li> <li>• Art. 4 FIG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die EHSM erbringt angewandte sportwissenschaftliche F+E;</li> <li>• Sie erfüllt Aufgaben der Ressortforschung;</li> <li>• Sie ist die Forschungsstelle des BASPO;</li> <li>• An der EHSM besteht Forschungsfreiheit<sup>6</sup>;</li> <li>• Die EHSM gilt als Hochschulforschungsstätte und Forschungsorgan der zentralen Bundesverwaltung.</li> </ul>
	<u>Strategie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dachstrategie BASPO</li> <li>• Bereichsstrategie EHSM</li> <li>• (F+E-Strategie BFH)</li> <li>• (strat. Planung swissuniversities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die EHSM als Forschungsorgan der zentralen Bundesverwaltung und Hochschulforschungsstätte;</li> <li>• Positionierung der F+E EHSM im (inter)nationalen Forschungs- und Wissenschaftsraum;</li> <li>• (Inter)Nationale, interdisziplinäre F+E-Kooperation;</li> <li>• F+E im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung;</li> <li>• Innovationsförderung durch die EHSM.</li> </ul>
	<u>Ziele</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsvereinbarung VBS-BASPO</li> <li>• Zielvorgaben BASPO-EHSM</li> <li>• F+E-Ziele der Ressorts</li> <li>• F+E-Ziele der OE's</li> <li>• Ziele der Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung der Zielhierarchien top down als auch bottom up.</li> </ul>

<sup>6</sup> Gilt nicht absolut, vgl. 2.1.4.2

Vorgehen definieren	<u>Organisation/Konkretisierung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeiten in F+E</li> <li>• F+E-Prozesse festlegen</li> <li>• F+E-Entwicklungsprojekte</li> <li>• Personal, Finanzen und Infrastruktur für F+E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeiten für die F+E der EHSM abhängig von der Art der Tätigkeit (vgl. Abb. 1);</li> <li>• Führungsprozesse in F+E durch die Direktion, das Rektorat und die Sportpolitik;</li> <li>• Unterstützungsprozesse in F+E durch Bereich Sportpolitik und Ressourcen;</li> <li>• Projektmanagement zur Weiterentwicklung der F+E;</li> <li>• F+E-Personalrekrutierung und -entwicklung (u.a. Doktorandenstellen, Forschungssemester, Immaterialgüterregelung);</li> <li>• F+E-Finanzierung EHSM über Erst- und Drittmittel;</li> <li>• F+E-Infrastruktur EHSM (u.a. Labors, Messgeräte, IT).</li> </ul>
Umsetzen	<u>Prozesse und Produkte</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F+E-Projekte realisieren</li> <li>• F+E-Ergebnisse bereitstellen</li> <li>• F+E-Ergebnisse verwerten</li> <li>• F+E-Projekte begleiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F+E-Projekte im Sinne des best practice durchführen (u.a. wiss. Gütekriterien einhalten, peer review-Verfahren durchführen, Anonymisierung Daten, Ablage Forschungsdaten);</li> <li>• F+E-Resultate den Anspruchsgruppen zur Verfügung stellen (u.a. wiss. Publikation, Tagungsbeitrag, Veröffentlichung auf social media, Bereitstellung Forschungsdaten);</li> <li>• Interne Peer-Kontrolle bei F+E-Projekten sicherstellen, externe Überprüfungen ermöglichen.</li> </ul>
Auswerten	<u>Standortbestimmung und Berichtserstattung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmässige, systematische Analyse des Status Quo</li> <li>• Bereitstellung der Erkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmässige Bereitstellung von Steuerungsinformationen zu F+E basierend auf den Zielsetzungen zuhanden interner (Ressortleiter, Rektor, EHSM-Beirat, Direktion, GS VBS) als auch externer (BFS, SBFI, Forschungsförderungsinstitutionen, Int. Rankings) Anspruchsgruppen;</li> <li>• Berichterstattung zur Zielerreichung über alle Hierarchiestufen sicherstellen (Ziele der Mitarbeitenden über Linienvorgesetzte, Ziele der OE über Ressortleiter, Ziele der Ressorts über Rektor, Zielvorgaben EHSM über Direktor, Leistungsvereinbarung BASPO über GS VBS);</li> <li>• Aufbereitung der Informationen in Jahresberichten der EHSM und des BASPO.</li> </ul>
Weiterentwickeln	<u>Massnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung der F+E</li> <li>• Weiterentwicklung des QS</li> <li>• Metaanalyse von F+E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklung von F+E festlegen, priorisieren und Umsetzung organisieren;</li> <li>• Kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklung des QS von F+E festlegen, priorisieren und Umsetzung organisieren;</li> <li>• Zyklische Metaanalyse der F+E der EHSM sicherstellen (z.B. über peer review der Prozesse).</li> </ul>

Tabelle 7: Ebenen der QS in F+E

## 2. Betrachtungsgegenstand der QS F+E

"Hochschulen müssen den an ihnen beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern gute Bedingungen für ihre Tätigkeiten in Forschung und Lehre bieten. Diese Tätigkeiten sind wesentlich durch Eigenrationalitäten und -dynamiken der Wissenschaft geprägt und lassen sich kaum von aussen steuern" (Deutscher Wissenschaftsrat, 2018, S. 7). Ausgehend von diesen Ausführungen ist es vorrangiger Anspruch des QS F+E, den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der EHSM gute Bedingungen für ihre Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung zu bieten, die eingebettet in die Vorgaben der Ressortforschung und der EHSM-Eigenforschung erfolgen. Die QS F+E fokussiert da-

her auf die **Strukturen** (Organisation/Konkretisierung), **Prozesse** und **Ergebnisse** der F+E-Tätigkeiten (gelb hinterlegte Ebenen in Tabelle 7); Auftrag, Strategie, Ziele sowie Reporting und Massnahmen werden im Gesamtkonzept QS betrachtet).

- "Strukturqualität beschreibt die sachlichen, personellen, finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Leistungserstellung" (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2015, S. 147). Aussagen zu den Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung (z.B. Vorhandensein einer Data Policy für den legalen Prozess der Datenerhebung, -verarbeitung, -aufbereitung, -bereitstellung, -archivierung im Bereich F+E (qualitativ), ausreichend qualifiziertes Personal für die F+E-Erbringung (quantitativ));
- "Prozessqualität meint die Art und Weise, das *Wie* der Leistungserstellung, und fragt danach, ob die Prozesse der Leistungserstellung inklusive ihrer Kommunikation angemessen gestaltet sind. 'Mit guten Prozessen – sprich: mit hoher Prozessqualität – fällt es leichter, die vorher definierten Ziele zu erreichen.'"(ebd., S. 146). Aussagen zur Qualität des DL-Prozesses aus Sicht der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (z.B. Prozessuale Regelung für die Abklärung, inwiefern ein Forschungsvorhaben unter das Humanforschungsgesetz fällt (qualitativ));
- "Ergebnisqualität beschreibt das Resultat, den Grad der Zielerreichung bzw. den Erfolg der Leistungserstellung" (ebd., S. 146). Ist/Soll-Vergleich von Indikatoren auf Stufe der F+E (z.B. Anzahl Publikationen (quantitativ), Anzahl peer-reviewed journal article (qualitativ)).

Die Qualität der einzelnen Forschungs- und Entwicklungsprojekte sind nicht Gegenstand der QS F+E. Diese werden bewusst in die Verantwortung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gelegt, die sich der wissenschaftlichen Community stellen und sich in dieser bewähren müssen.

### 3. Anforderungen an die QS F+E

An die QS F+E werden von verschiedenen Seiten Anforderungen formuliert. Während die Anforderungen zur institutionellen Akkreditierung technische Rahmenanforderung zur Gestaltung der Evaluation formuliert, gibt der Integrierte Aufgaben- und Finanzplan der Bundesverwaltung IAFP-NFB BASPO Zielgrössen zu spezifischen Messgrössen vor. Und der Hochschulraum definiert qualitative Anforderungen die Forschungstätigkeit selbst betreffend. Die QS muss diese Anforderungen aufnehmen und zu einem EHSM-tauglichen Konzept zusammenführen.

#### 3.1 Anforderungen gem. Akkreditierungsstandards

Im Leitfaden zur Institutionellen Akkreditierung der Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ finden sich Erläuterungen zu den einzelnen Standards, die im Rahmen der institutionellen Akkreditierung überprüft werden. In Bezug auf die QS wird festgehalten, dass diese folgenden Bedingungen erfüllen soll:

- Interne und externe Evaluation;
- Qualitative und quantitative Indikatoren;
- Einbezug von Personen, die nicht zur evaluierten Einheit gehören;
- Evaluation auch der Dienste, welche die F+E unterstützen;
- Blick auf ausgeführte Tätigkeiten als auch die Wirkung und die Ergebnisse.

#### 3.2 Anforderungen gem. IAFP-NFB BASPO

Für Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen werden drei Zielvorgaben formuliert:

- Realisierte F+E-Projekte (Anzahl, min.): 20
- Internationale und nationale Fachtagungen (Anzahl, min.): 8
- Kooperationen mit Sportorganisationen, v.a. Verbände (Anzahl, min.): 10

### 3.3 Anforderungen aus dem Hochschulraum

Die Anforderungen an Hochschulforschungsstätten sind in den Akkreditierungsstandards definiert und werden im Rahmen der institutionellen Akkreditierung überprüft. Ergänzend dazu muss der Blick auf die Qualität der F+E-Tätigkeiten im engeren Sinne geworfen werden. Darunter zu verstehen sind die Erfüllung von Ansprüchen an die wissenschaftliche Integrität und gute wissenschaftliche Praxis. Diese Ansprüche sind durch alle akademischen Mitarbeitenden zu erfüllen, die in F+E tätig sind. Aufgabe der EHSM ist es, geeignete Rahmenbedingungen zur Erfüllung der Ansprüche zu schaffen.

## 4. Umsetzung und Controlling QS F+E

Die Umsetzung von QS F+E-Massnahmen erfolgt über Projekte, welche zu einer Professionalisierung von F+E an der EHSM beitragen. Um die Weiterentwicklung und Zielerreichung in F+E sichtbar zu machen, werden über ein systematisches Controlling die Erreichungsgrade der Leistungs- und Wirkungsziele erfasst.

### 4.1 Entwicklungsprojekte im Bereich F+E

Die in Tabelle 8 aufgeführten Projekte zur Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der EHSM werden nicht im Rahmen des Akkreditierungsprojekts des BASPO bearbeitet und bedürfen einer separaten Projektorganisation.

Ziel dieser Projekte ist es, die Rahmenbedingungen für eine Forschung und Entwicklung von hoher Qualität laufend zu verbessern. Nur unter geeigneten Bedingungen können sich die Forschenden auf die Bearbeitung der wissenschaftlichen Problemstellung (Auswahl und Definition des Untersuchungsgegenstandes, Entwicklung der Fragestellung, Auswahl und Durchführung von Erhebungsmethoden, Erfassung und Dokumentation der Daten, Interpretation und Darstellung der Forschungsergebnisse) fokussieren.

Handlungsbedarf (Stichwort)	Massnahme(n)
Forschungsdatenmanagement (Transfer, Lagerung, Anonymisierung etc.) verbessern	Revision des Bundesgesetz über die Informationssysteme im Sport; Erarbeitung einer Data-Policy für die EHSM; Nutzung einer Forschungsdatenbank
Forschungsinfrastruktur verbessern	Optimierung der Bereitstellung von Soft- und Hardware, die für F+E benötigt wird; Neubau Hochschule Lärchenplatz, inkl. neuen Laboren; Umgang mit biologischem Material regeln
Möglichkeiten zur Personalentwicklung im Bereich F+E verbessern	Regelungen zu Immaterialgütern treffen; Forschungssemester ermöglichen (Ingoing/Outgoing); Doktorat als Weiterbildungsmassnahme ermöglichen
F+E-Anreizsystem entwickeln	Bedingungen für die Einwerbung und Nutzung von Drittmitteln klären; Anfinanzierung von Projekten konzipieren
Vertragsmanagement optimieren	Standard Partnerschaftsverträge für operative F+E-Projekte aufsetzen; Bedingungen für Entschädigungen für Probanden und Testhelfer regeln
Projektabschluss sicherstellen	Rahmenbedingungen für Publikation, Tagungspräsentation und öffentliche Bereitstellung des Projekts werden verbessert, die Ablage der Projekte inkl. Daten wird einheitlich geregelt
Innovationen fördern	In Zusammenarbeit mit Partnern wird ein Pilot für ein Innovationsprojekt umgesetzt
Forschungskommunikation verbessern	Für die interne und externe Forschungskommunikation wird ein Konzept erstellt und umgesetzt

Tabelle 8: Entwicklungsprojekte zur F+E

## 4.2 Controlling im Bereich F+E

Entwicklungen im Bereich F+E der EHSM werden über verschiedene Messgrößen überprüft. Diese leiten sich aus Leistungsauftrag sowie der Strategie ab und nehmen Leistungsziele (LZ) als auch Wirkungsziele (WZ) in den Blick. Betrachtet werden dabei Kriterien der Strukturqualität (ST), der Prozessqualität (PZ) und der Produktqualität (PD).

### 4.2.1 Vorgaben aus dem IAFP-NFB

**Ziel:**

Die Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungstätigkeiten der EHSM sind anwendungsorientiert, qualitativ hochstehend und bedürfnisgerecht.

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
Realisierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, die den wiss. Gütekriterien entsprechen	Ergebnisse werden der wissenschaftlichen Community zur Verfügung gestellt	I1	LZ PD	Anzahl Publikationen in unterschiedlichen Formaten	Möglichkeit, die wissenschaftlichen Erkenntnisse der EHSM für die eigene Forschung zu nutzen
	Ergebnisse werden den Auftraggebern zur Verfügung gestellt	I2	LZ PD	Anzahl Forschungsberichte zuhanden Auftraggeber	Wissenschaftliche Erkenntnisse der EHSM fliessen in Verbands- und Sportartenentwicklung ein
Durchführung von internationalen und nationalen Fachtagungen	(Mit-)Organisation von nationalen und internationalen Fachtagungen	I3	LZ PD	Anzahl Tagungen	Wissen der EHSM wird zugänglich und nutzbar gemacht

Tabelle 9: Controlling gem. IAFP-NFB

## 4.2.2 Vorgaben aus der Dachstrategie BASPO und der EHSM-Strategie

### Ziel:

Die EHSM intensiviert die angewandte Forschung<sup>7</sup>.

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
Die EHSM unterstützt den Schweizer Sport mit angewandten Forschungsprojekten in den relevanten Themenfeldern.	Forschungsprojekte werden gemäss Projektplanung durchgeführt	E1	LZ PZ	Fortschritt im vierteljährlichen Projektreporting ist ersichtlich und nachvollziehbar	Wissenschaftliche Erkenntnisse der EHSM fliessen in die Sportpolitik und -verwaltung, die Verbands- und Sportartenentwicklung sowie in andere Gesellschaftsbereiche ein
	Stakeholder erkennen den Mehrwert der F+E der EHSM	E2	WZ PD	Entwicklungen bei den Verbänden, die aus F+E der EHSM resultieren	
Für Forschung und Entwicklung werden zusätzliche Ressourcen akquiriert.	Der prozentuale Anteil an F+E-Tätigkeit steigt in den Ressorts	E3	LZ ST	Entwicklung der F+E-Tätigkeit in den BFS-Statistiken der EHSM	Die wissenschaftliche Community sowie die Empfänger der Auftragsforschung profitieren mehr als heute von den wissenschaftlichen Erkenntnissen der EHSM
	Die Anzahl Doktorierende an der EHSM nimmt zu	E4	LZ ST	tbd	Forschungsprojekte gewinnen durch interdisziplinäre und hochschulübergreifende Zusammenarbeit an Qualität und Anerkennung
	Der Anteil an Drittmitteln der EHSM steigt durch Forschungsförderungsgelder	E5	LZ ST	tbd	Die wissenschaftliche Community sowie die Empfänger der Auftragsforschung profitieren mehr als heute von den wissenschaftlichen Erkenntnissen der EHSM
	Der Anteil an Drittmitteln der EHSM aus gewerblichen Forschungsaufträgen steigt	E6	LZ ST	tbd	
Die Forschungs- und Entwicklungsergebnisse werden wissenschaftlich publiziert und zielgruppengerecht kommuniziert.	Vgl. I1-I3				
	Wissenschaftliche Erkenntnisse werden auch der breiten Bevölkerung zugänglich gemacht	E7	LZ PD	Anzahl Publikationen in social media, Printmedien etc.	Wissenschaftliche Ergebnisse werden breit wahrgenommen

<sup>7</sup> Dieses Ziel beinhaltet alle Zielsetzungen, welche in der Dachstrategie BASPO zu F+E formuliert sind. Entsprechend eignen sich die folgenden Controllingmassnahmen auch dazu, die Erreichung der Dachstrategieziele zu überwachen.

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
	Wissenschaftliche Erkenntnisse werden innerhalb der EHSM geteilt	E8	LZ PD	Anzahl F+E-Inputs im Rahmen der EHSM-Konferenz	Inhouse-Wissenstransfer zur Förderung des interdisziplinären Diskurs
	Mitarbeitende können sich auf der Website und auf social media mit ihren Profilen präsentieren	E9	LZ ST	Mitarbeitende sind mit Profilen auffindbar	Interessierte können sich direkt an Expertinnen und Experten wenden
	Publikationen sind öffentlich zugänglich	E10	LZ PD	Anzahl Publikationen auf PPDB und arbor (inkl. Qualifikationsarbeiten)	Wissenschaftliche Ergebnisse stehen der Community als auch der Öffentlichkeit zur Verfügung
	F+E-Daten sind öffentlich zugänglich	E10	LZ PD	Anzahl F+E-Datensätze, welche über open science-Plattformen zugänglich gemacht werden	Auf den anonymisierten F+E-Daten können andere Wissenschaftler weiterarbeiten

Tabelle 10: Controlling gem. Strategie

### 4.2.3 Controlling im Sinne der QS F+E

**Ziel:**

Die EHSM erbringt qualitative F+E.

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
F+E-Prozesse sind geregelt	F+E-Prozesse sind geregelt und verbindlich	Q1	LZ PZ	Prozesse und Subprozesse sind definiert	Leistungsempfänger können sich auf eine effiziente Projektdurchführung verlassen
	Die Zuständigkeiten in F+E sind geklärt	Q2	LZ ST	Rollen sind geklärt	
	Die Gültigkeit des Humanforschungsgesetzes für die F+E-Projekte wird überprüft	Q3	LZ PZ	Anzahl Prüfungen auf Gültigkeit des HFG	Leistungsempfänger können sicher gehen, dass das F+E-Projekt gem. den Anforderungen des HFG erfolgt ist
	Die wissenschaftliche Güte von F+E ist gewährleistet	Q4	LZ PZ	Anzahl Meldungen bei der Ombudsstelle betr. wiss. Güte	Leistungsempfänger können sich darauf verlassen, dass F+E-Projekte nach wiss. Gütekriterien bearbeitet werden

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
Mitarbeitende sind für F+E qualifiziert und anerkannt	Mitarbeitende verfügen über wissenschaftliche Abschlüsse	Q5	LZ ST	Anzahl Mitarbeitende Post-Doc	Leistungsempfänger können davon ausgehen, dass F+E-Projekte eine hohe wissenschaftliche Qualität aufweisen
	Mitarbeitende bilden sich im Bereich F+E weiter	Q6	LZ ST	Anzahl Mitarbeitende mit WB in 'good clinical practice'	Leistungsempfänger können sicher gehen, dass die wiss. Mitarbeitenden auf dem neuesten Kenntnisstand sind und ihre Kompetenzen regelmässig erweitern und an der wissenschaftlichen Peer weiterentwickeln
		Q7	LZ ST	Anzahl Teilnahmen an Fachtagungen/Kongressen	
		Q8	LZ PD	Anzahl Beiträge an Fachtagungen/Kongressen	
	Die Expertisen der Mitarbeitenden werden in der Peer wahrgenommen	Q9	WZ ST	Anzahl Einladungen an EHSM-Mitarbeitende als Key-Note Speaker	
		Q10	WZ ST	Anzahl wissenschaftliche Gutachten (inkl. peer-reviews), die durch EHSM-Mitarbeitende auf Einladung erstellt werden	
		Q11	WZ ST	Anzahl Forschungssemester Externer an EHSM und von EHSM-Mitarbeitenden an anderen Hochschulen	

Tabelle 11: Controlling im Sinne der QS F+E

## 4.3 Weiteres Vorgehen

- Die Entwicklungsprojekte F+E werden in die Projektplanung der EHSM übernommen, in der Gesamtschau priorisiert und schrittweise umgesetzt;
- Das Controlling im Bereich F+E wird im Controllingkonzept QS EHSM soweit konkretisiert, dass das methodische Vorgehen, die Zuständigkeiten, Erhebungszeitpunkte geklärt und das Controlling umgesetzt werden kann.

# Literaturverzeichnis

- Bozeman, B. & Moulton, S. (2011). Integrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), S. i363-i380.
- Brüggemeier, M. (2005). Controlling in Hochschulen zwischen Public Management und Public Governance – Überlegungen aus mikropolitischer Perspektive. In D. Budäus (Hrsg.), *Governance von Profit- und Nonprofit-Organisationen in gesellschaftlicher Verantwortung* (S. 379-400). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bundesamt für Sport (2014). *Handbuch für Projektleiter. Projektmanagement BASPO*. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- Bundesamt für Sport (2020). *Forschungskonzept «Sport und Bewegung» 2021-2024*. Magglingen: Lernmedien BASPO.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review* (May-June): 71-83.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015). *Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch*. Frankfurt am Main: Hanser.
- Deutscher Wissenschaftsrat (Hrsg.). (2015). *Empfehlungen zum Verhältnis von Hochschulbildung und Arbeitsmarkt. Zweiter Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels*. Bielefeld.
- Deutscher Wissenschaftsrat (Hrsg.). (2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. Hannover.
- Ehrenzeller, B. (2007). Hochschulraum Schweiz: Qualität, Wettbewerb und Koordination im Widerstreit? In Universität St. Gallen (Hrsg.), *Rechtliche Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Schweiz: Festschrift 25 Jahre juristische Abschlüsse an der Universität St. Gallen (HSG)* (S. 681-694). Zürich: Dike.
- Eidgenössische Finanzverwaltung (2019). *Voranschlag 2020 mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan 2020-2022 der Verwaltungseinheiten B+G, EDA, EDI, EJPD, VBS*. Bern: EFV.
- FIFG. *Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation vom 14. Dezember 2012, SR 420.1*.
- Haering, B. (2017a). Hochschulpolitische Trends in Europa. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen, Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 3- 14). Wiesbaden: Springer.
- HFG. *Bundesgesetz über die Forschung am Menschen vom 30. September 2011, SR 810.30*.
- HFKG. *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschule und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich vom 30. September 2011, SR 414.20*.
- Maasen, S. (2017). Zum Geleit. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen, Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. V- XII). Wiesbaden: Springer.
- Meynhardt, T. (2018). Public Value - Der Mehrwert von öffentlichen Organisationen. Vorlesung gehalten im Rahmen des Modul 3 des MPA. Bern, 24. August 2018.
- Rahmenverordnung BPG. *Rahmenverordnung zum Bundespersonalgesetz vom 20. Dezember 2000, SR 172.220.11*.
- Ritz, A. & Thom, N. (2019). *Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen*. Springer: Wiesbaden.
- SpoFöV. *Verordnung über die Förderung von Sport und Bewegung vom 23. Mai 2012, SR 415.01*.
- Swissuniversities (2018). *Strategische Planung 2021-2024 von swissuniversities zuhanden der Schweizerischen Hochschulkonferenz*. URL: [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Strategische\\_Planung/Strategische\\_Planung\\_2021-2024\\_swu-D.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Strategische_Planung/Strategische_Planung_2021-2024_swu-D.pdf), 29.05.2020.
- Theobald, E. (2016). *PESTEL-Analyse. Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt*. URL: [https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper\\_pestel\\_Analyse.pdf?m=1519297742](https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper_pestel_Analyse.pdf?m=1519297742), 03.06.2020.