

Konzept zu den DL der EHSM (ohne Weiterbildungen)

Wul, sca, Sil, AB, Twy, fas

V. 0.10, 02.09.2020¹

¹ Die vorliegende Version bildet den Stand nach den Klausurtagen der EHSM vom 18. August 2019 ab.

Inhalt

Abkürzungen	3
Tabellenverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	3
A. Strategische Überlegungen zu den DL	4
1. Ausgangslage	4
2. Rahmenbedingungen und Zielsetzungen DL EHSM	5
2.1 Ziele gemäss gesetzlichem Auftrag und politischem Mandat	5
2.1.1 Gesetzlicher Auftrag (Sportgesetzgebung)	5
2.1.2 Grundauftrag gemäss integriertem Aufgaben und Finanzplan	6
2.1.3 Die EHSM als Teil des Hochschulraums	6
2.1.4 Beschreibung des DL-Tätigkeitsfelds	6
2.2 Umfeld, Grad an Publicness und Zielgruppen	10
2.2.1 Umfeld	10
2.2.2 Einfluss der Politik auf die EHSM	12
2.2.3 Zielgruppen der Dienstleistungen	12
2.2.4 Potentiale in den DL	13
2.3 Ressourcen und Kompetenzen in den DL	15
2.4 Organisation der Wertschöpfung in den DL	15
2.4.1 Zuständigkeiten	15
2.4.2 Prozessmanagement	16
2.5 Nutzenversprechen der DL	16
3. Strategische Vorgaben	17
3.1 Dachstrategie BASPO 2020-2023	17
3.2 Bereichsstrategie EHSM 2020-2023	18
3.3 Strategische Planung von swissuniversities	18
4. Umsetzung der strategischen Vorgaben	19
4.1 Allgemein	19
4.2 Zielsetzungen im DL-Management	20
4.3 Aktivitäten in den DL-Tätigkeitsfeldern	20
4.3.1 Ressort Lehre und Sportpädagogik	20
4.3.2 Ressort Sportökonomie	20
4.3.3 Ressort Leistungssport	21
4.3.4 Trainerbildung Schweiz	21
B. Qualitätssicherung QS DL	22
5. Ebenen der DL QS	22
6. Betrachtungsgegenstand der QS DL	24
7. Anforderungen an die QS DL	25
7.1.1 Anforderungen gem. Akkreditierungsrichtlinien	25
7.1.2 Anforderungen gem. IAFP-NFB BASPO	25
8. Umsetzung und Controlling QS DL	25
8.1 Etablierte QS DL	25
8.2 Qualitätsentwicklungsprojekte DL	27
8.3 Controlling im Bereich DL	28
8.3.1 Vorgaben aus dem IAFP-NFB	28
8.3.2 Vorgaben aus der Dachstrategie BASPO und der EHSM-Strategie	28
8.3.3 Controlling im Sinne der QS DL	31
8.4 Weiteres Vorgehen	31
9. Offene Fragen	32
Literaturverzeichnis	33

Abkürzungen

AAQ	Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
BASPO	Bundesamt für Sport
BFH	Berner Fachhochschule
BPG	Bundespersonalgesetz
CST	Centro Sportive Tenero
EHSM	Eidgenössische Hochschule für Sport
FiCo	Finanzen und Controlling
HFKG	Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz
HKB	Hochschule der Künste der BFH
IAFP-NFB	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan gem. neuem Führungsmodell Bund
IKS	Internes Kontrollsystem
JES	Jugend- und Erwachsenensport
LZ	Leistungsziel
NSM	Nationales Sportzentrum Magglingen
PD	Produktqualität
PZ	Prozessqualität
QS	Qualitätssicherung
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SpoFöV	Verordnung über die Förderung von Sport und Bewegung
SPRE	Bereich Sportpolitik und Ressourcen
ST	Strukturqualität
TI	Departement Technik und Informatik der BFH
WZ	Wirkungsziel

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umfeld der DL der EHSM.....	11
Tabelle 2: Potentiale in den DL	15
Tabelle 3: Ressourcen und Kompetenzen in den DL.....	15
Tabelle 4: Aussagen der Dachstrategie BASPO zu DL und Digitalisierung.....	17
Tabelle 5: Aussagen der Bereichsstrategie EHSM zu DL.....	18
Tabelle 6: Aussagen der Bereichsstrategie EHSM zur Digitalisierung.....	18
Tabelle 7: Ebenen der DL QS	24
Tabelle 8: Entwicklungsprojekte zur F+E	27
Tabelle 9: Controlling gem. IAFP-NFB	28
Tabelle 10: Controlling gem. Strategie	31
Tabelle 11: Controlling im Sinne der QS DL	31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tätigkeiten der EHSM	4
Abbildung 2: Strategiedreieck	5

Vorwort

Das vorliegende als Konzept bezeichnete Dokument versucht Fragen betreffend der Dienstleistungen DL und der Qualitätssicherung QS im Bereich DL zu beantworten. Ziel ist es, dadurch ein möglichst systematisches und vollständiges Bild über die DL der EHSM zu geben und aufzuzeigen, wie die künftige QS der EHSM ausgestaltet wird. Um dieses Bild zu zeichnen ist es notwendig, den aktuellen Stand aufzunehmen und zugleich Annahmen darüber zu treffen, wie die EHSM künftig funktioniert. Zum heutigen Zeitpunkt wird davon ausgegangen, dass dieses Konzept nur einen vorläufigen Bestand hat und grosse Teile davon in anderen Dokumenten Wiederverwendung finden. So widmet sich das erste Kapitel z.B. den strategischen Überlegungen zu den DL. Diese sollten in ein Strategiepapier für die gesamte EHSM einfließen.

A. Strategische Überlegungen zu den DL

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 Amtsschiene 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. Rahmenbedingungen und Zielsetzungen DL EHSM

Die folgende Betrachtung basiert auf dem Strategiedreieck (Collis & Montgomery, 1998), das durch Jacobs (2018) auf die Rationalitäten des öffentlichen Sektors adaptiert wurde (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Strategiedreieck

Es werden die Ziele der EHSM gemäss gesetzlichem Auftrag und politischem Mandat dargestellt (Kap. **Fehler! Ungültiger Eigenverweis auf Textmarke.0**), 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 gemäss gesetzlichem Auftrag und politischem Mandat

2.1.1 Gesetzlicher Auftrag (Sportgesetzgebung)

- Der Bund unterstützt die Förderung des leistungsorientierten Nachwuchssports und des Spitzensports, indem er gem. Art. 16 Abs. 2b SpoFöG **Dienstleistungen zur Unterstützung von Spitzensportlerinnen und -sportlern in der Leistungsentwicklung** erbringt².
- Das BASPO **kann** gem. Art. 29 SpoFöG Personen oder Organisationen, die ein besonderes Interesse an seinen Dienstleistungen haben, **gewerbliche Leistungen erbringen**, wenn diese
 - mit den Hauptaufgaben des BASPO in einem engen Zusammenhang stehen;

² In der Botschaft zum Sportförderungsgesetz wird von den Leistungsangeboten der Sportwissenschaft und Sportmedizin der EHSM gesprochen (Schweizerischer Bundesrat, 2009, S. 8236)

- die Erfüllung der Hauptaufgaben nicht beeinträchtigen; und
- keine bedeutenden zusätzlichen sachlichen und personellen Mittel erfordern.
- Die EHSM erbringt gem. Art. 59 SpoFöV **sportwissenschaftliche Dienstleistungen**.
- 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.

2.1.2 Grundauftrag gemäss integriertem Aufgaben- und Finanzplan

Der gesetzliche Auftrag an die EHSM wird über das neue Führungsmodell Bundesverwaltung (NFB) konkretisiert (Haldemann et al., 2014, S. 115). Mit dem NFB entspricht der Bund dem state-of-the-art einer rechtsverbindlichen, einjährigen Budgetierung sowie der Formulierung von 4-6jährigen Finanz- und Aufgabenplänen. Im Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) der EHSM sind der Grundauftrag der EHSM, der Funktionsertrag und -aufwand sowie Ziele und Kontextinformationen definiert.

Der Grundauftrag ist folgendermassen formuliert: "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

Fachhochschulen haben einen gesetzlich festgelegten vierfachen Leistungsauftrag, der Lehre, angewandte Forschung und Entwicklung, Weiterbildungen und Dienstleistungen umfasst (Sibold, 2017, S. 107). Mit der Bezeichnung der EHSM als Fachhochschule (vgl. 2.1.2), der Festlegung der Aufgaben der EHSM in sportwissenschaftlicher Lehre, Forschung und Dienstleistung sowie Aus- und Weiterbildung im Tertiärbereich (Art. 14 Abs. 1 SpoFöG) und dem Beschluss, dass sich die Akkreditierung der EHSM nach der Gesetzgebung über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich richtet (Art. 14 Abs. 2 SpoFöG), legt der Bund die EHSM als Teil des schweizerischen Hochschulraums fest.

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). Ein Aspekt der Öffnung ist die Dienstleistungstätigkeit der Hochschulen, deren wesentlicher Zweck die Verfügbarmachung der Hochschulexperten ist.

2.1.4 Beschreibung des DL-Tätigkeitsfelds

Der Anteil der Dienstleistungen³ am Gesamtaufwand der EHSM ist mit 32% im Vergleich zu Lehre (26 %) und F+E (14%) sehr hoch (Bundesamt für Sport, 2020, S. 4). Auch im Quervergleich zu anderen Hochschulen liegt der prozentuale Anteil aussergewöhnlich hoch: der Dienstleistungsanteil in den Departementen der Berner Fachhochschule BFH lag 2018 zwischen 0.18% im Departement Technik und Informatik TI und 2.52% an der Hochschule der Künste HKB (Bundesamt für Sport, 2019, S. 7). Eine genaue Betrachtung dieser Dienstleistungen ist daher strategisch sinnvoll und notwendig.

³ Forschungsdienstleistungen im Rahmen der amtlichen Dienstleistungen an Sportverbände werden nicht separat ausgewiesen, so dass der DL-Anteil etwas tiefer und der F+E-Anteil etwas höher als ausgewiesen liegt.

Die Dienstleistungstätigkeiten der EHSM basieren auf dem gesetzlichen Auftrag der EHSM, der in 2.1.1 beschrieben ist. Gem. Art. 16 Abs. 2b SpofÖG erbringt die EHSM Dienstleistungen zur Unterstützung von Spitzensportlerinnen und -sportlern in der Leistungsentwicklung als **amtliche Dienstleistungen**, gem. Art. 29 SpofÖG kann sie **gewerbliche Dienstleistungen** erbringen und gem. Art. 57 Abs. 22 SpofÖV übernimmt sie Aufgaben der Ressortforschung des Bundes im Bereich Sport und Bewegung, namentlich für Politikberatung, Expertise, Evaluation und Monitoring im Sinne von **BASPO-internen Dienstleistungen**. Gemeinsames Anliegen in den drei Dienstleistungsbereichen der EHSM ist der Wissenstransfer aus der EHSM in andere Amts- und Gesellschaftsbereiche. In den gewerblichen Dienstleistungen, welche zu marktkonformen Preisen angeboten werden müssen, steht die EHSM im Wettbewerb zu anderen Hochschulen (vgl. 2.2).

2.1.4.1 BASPO-interne Dienstleistungen

Es lassen sich fünf Arten von BASPO-internen Dienstleistungen unterscheiden:

1. Begleitung der extramuros Ressortforschung des BASPO;
2. Unterstützung des BASPO bei der Subventionierung sportwissenschaftlicher Forschung;
3. Erfüllung von langfristigen Mandaten des BASPO an die EHSM;
4. Erfüllung von projektbezogenen und punktuellen BASPO-/EHSM-internen Mandaten;
5. BASPO-interne Dienstleistungen im Sinne des 'Esprit de Macolin'.

Das Volumen der BASPO-internen Dienstleistungen Begleitung der extramuros Ressortforschung (1), Unterstützung des BASPO bei der Subventionierung sportwissenschaftlicher Forschung (2) und der Erfüllung von BASPO-/EHSM-internen Mandaten (4) wird in einer jährlichen Leistungsvereinbarung zwischen BASPO und EHSM festgelegt. Das Volumen für langfristige BASPO-interne Dienstleistungen (3) ist Teil des strategischen Auftrags des BASPO an die EHSM und damit mind. über vier Jahre definiert. Die BASPO-internen Dienstleistungen im Sinne des 'Esprit de Macolin' (5) gelten als selbstverständlich und bedürfen keiner Regelungen.

Zu 1.: Begleitung der extramuros Ressortforschung des BASPO

Gem. Art. 16 FIFG 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 FIFG in Form von Forschungskonzepten dargelegt, 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.

Basierend auf diesem Forschungskonzept vergibt das BASPO gem. Art. 68 SpofÖV Forschungsaufträge an Forschungsinstitutionen. Einerseits an die EHSM als intramuros Ressortforschungsstelle des BASPO gem. Art. 67 SpofÖV (vgl. Konzept zur F+E der EHSM), andererseits als extramuros Ressortforschung an andere Hochschulen und Forschungsstellen. Die Verantwortung für die Ressortforschungsaufträge liegt im Bereich Sportpolitik. Diese kann bei der extramuros Ressortforschung im gesamten Prozess von der Konzeption über die Akquise und Durchführung bis zur Evaluation auf die Expertisen der EHSM zurückgreifen.

Die Begleitung der extramuros Ressortforschung erfolgt über Erstmittel⁴ des BASPO und durch unbefristet angestellte Mitarbeitende der EHSM, welche über die Expertise in der Begleitung sportpolitischer Auftragsforschungsmandate verfügen. Die Overheadleistungen der EHSM sind über die jährliche Leistungsvereinbarung abgegolten.

Beispiel: Begleitung und Unterstützung des Schweizer Sportobservatoriums (www.sportobs.ch) durch das Ressort Sportökonomie.

Zu 2.: Unterstützung des BASPO bei der Subventionierung sportwiss. Forschung

⁴ 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.

Gem. Art. 69 SpoFöV kann das BASPO öffentlichen oder privaten Forschungsinstitutionen Beiträge für die Durchführung von Forschungsprojekten ausrichten, die einen engen Bezug zu aktuellen Fragen der Sportpolitik und der Sportförderung haben. Diese Möglichkeit wird aktuell etwa mit dem Subventionskredit Sport in der Schule genutzt. Dieser fördert die Entwicklung, Koordination, Durchführung und Evaluation von Aus- und Weiterbildungsangeboten mit den Zielen der Qualitätsentwicklung und der Förderung regelmässiger Sport- und Bewegungsaktivitäten in Schulen.

Die Verantwortung für die Subventionierung der sportwissenschaftlichen Forschung liegt im Bereich Sportpolitik. Dieser kann für die Begleitung dieser Subventionierungen auf EHSM-Mitarbeitende zurückgreifen, welche über die Expertise in der Begleitung des Subventionswesens des BASPO verfügen.

Beispiel: Mitwirkung am Subventionierungsentscheid zum Forschungsprojekt "Sportunterricht in der Volksschule – Erhebung der Ist Situation" durch die PH St. Gallen.

Zu 3.: Erfüllung von langfristigen Mandaten des BASPO an die EHSM

Während das Dienstleistungsvolumen von 1. und 2. jährlich unterschiedlich ausfällt und in den jährlichen Leistungsvereinbarungen festgelegt wird, übernimmt die EHSM auch langfristige Mandate für Aufgaben, die eng mit den Hochschulaufgaben verbunden sind, zugleich aber im Sinne von Querschnittsaufgaben in andere Bereiche des BASPO wirken. Organisationseinheiten der EHSM, welche langfristige Mandate des BASPO erfüllen, werden als Fachstellen bezeichnet. Die Fachstelle Sportanlagen betreibt die Hochschullehre und Forschung im Bereich Sportanlagen und erarbeitet zugleich im Auftrag des BASPO gem. Art. 45 SpoFöV Empfehlungen zu Planung, Bau, Ausrüstung und Betrieb von Sportanlagen und berät Dritte diesbezüglich. Die Fachstelle Integration und Prävention vertritt die beiden Themen in allen Gefässen des BASPO und nach aussen.

Die Erfüllung der langfristigen Mandate erfolgt grundsätzlich über unbefristete Stellen im Rahmen des sportpolitischen Auftrags an die EHSM. Können Drittmittel⁵ für solche Mandate eingeworben werden, so werden mit diesen befristete Anstellungen finanziert (OR-Anstellungen oder öffentlich-rechtliche Anstellungen gem. Art. 6 Abs. 1b^{bis} der Rahmenverordnung zum Bundespersonalgesetz (SR 172.220.11)).

Beispiel: Die Fachstelle Integration und Prävention vertritt das BASPO als aktives Mitglied in der Fachbegleitgruppe des Programms 'cool and clean' von Swiss Olympic.

Zu 4.: Erfüllung von projektbezogenen und punktuellen BASPO-/EHSM-internen Mandaten

Als Teil des BASPO beteiligt sich die EHSM an BASPO-internen Projekten und leistet die übergeordnet zugewiesenen Aufgaben. Zugleich steht sie anderen Bereichen, insbesondere Jugend- und Erwachsenensport, aber auch der EHSM selbst für den internen Wissenstransfer und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Institution zur Verfügung. Die Erfüllung der internen Mandate erfolgt grundsätzlich über unbefristete Stellen im Rahmen des sportpolitischen Auftrags an die EHSM.

Beispiel: Experteneinsätze von EHSM-Mitarbeitenden in Ausbildungsgefässen von Jugend- und Erwachsenensport (z.B. Einsätze des Ressort Sportökonomie in der Sportkoordinatorenausbildung).

Zu 5.: Interne Dienstleistungen im Sinne des 'Esprit de Macolin'

Im Sinne des 'Esprit de Macolin'⁶ ist es selbstverständlich, dass die EHSM BASPO-interne Unterstützungsleistungen erbringt. Diese bewegen sich i.d.R. in einem geringen Umfang, so dass diese nicht 'vereinbarungsrelevant' sind.

Beispiele: Tagungsbeiträge an Veranstaltungen von J+S, Evaluation von Mobilesport.ch.

⁵ 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.

⁶ Der Esprit de Macolin und Tenero ist der Leitfaden zur Haltung, den Werten und den Aufgaben, die das Sportförderungsgesetz dem BASPO vorgibt und wie die Mitarbeitenden diese umsetzen wollen (BASPO, 2017)

2.1.4.2 Amtliche Dienstleistungen

Mit den amtlichen Dienstleistungen leistet die EHSM einen Beitrag zum gesetzlichen Sport- und Bewegungsförderungsauftrag, gem. Art. 16 Abs. 2a SpoFöG insbesondere zur Unterstützung der Leistungsentwicklung von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern.

Die Finanzierung der amtlichen Dienstleistungen erfolgt durch Erstmittel. Das BASPO erhält von den Kunden Gebühren⁷ für die amtlichen Dienstleistungen. Für welche amtlichen Dienstleistungen Gebühren erhoben werden und wie diese bemessen werden, ist in der GebV-BASPO vom 15. November 2017 geregelt⁸.

Amtliche Dienstleistungen basierend auf Rahmenverträgen

Das BASPO schliesst mit den amtlichen Kunden mehrjährige Rahmenverträge ab, welche den Leistungsumfang definieren. Basierend auf dieser Planung werden BASPO-intern die notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung festgelegt und bereitgestellt.

Beispiel: Leistungen zuhanden von Swiss Ski in diversen Dienstleistungsbereichen (z.B. Diagnostik, Betreuung, Experteneinsätze, Forschungsdienstleistungen).

Amtliche Dienstleistungen bei Kundenanliegen ausserhalb von Rahmenverträgen

Neben den in den Rahmenverträgen definierten Leistungen fallen weitere Dienstleistungsprojekte an, die aus Sicht der nationalen Sport- und Bewegungsförderung bearbeitet werden sollten. Im Austausch mit den Kunden prüft das BASPO entlang definierter Kriterien die Bedeutung und Umsetzbarkeit des Anliegens und stellt die Finanzierung des Deckungsdefizits zwischen den eingenommenen Gebühren und dem Aufwand für die Leistungserbringung sicher⁹.

Beispiel: Durchführung des Projekts "Olympiazentrum" im Auftrag von Swiss Olympic.

2.1.4.3 Gewerbliche Dienstleistungen

Dienstleistungen der EHSM, die nicht BASPO-intern oder amtlich sind, gelten als gewerbliche Dienstleistungen, unabhängig von der Rechtsform des Auftraggebers.

Grundlage der gewerblichen Dienstleistung bildet die Dienstleistungsstrategie der EHSM. Der Entscheid über die Durchführung von gewerblichen Dienstleistungen erfolgt über die EHSM-Linie. Es werden nur solche Projekte realisiert, von denen die EHSM (1) fachlich, methodisch oder inhaltlich für die amtlichen Dienstleistungen, F+E oder die Lehre profitieren kann, oder (2) einen Kompetenzaufbau ermöglichen, der im längerfristigen Interesse der EHSM liegt.

Die gewerblichen Dienstleistungen stellen den Wissenstransfer der EHSM aus der nationalen Sport- und Bewegungsförderung in weitere Sport- und Gesellschaftsbereiche sicher. Sie umfassen extern finanzierte sportmedizinische und sportwissenschaftliche Leistungen¹⁰, inkl. Auftragsforschung¹¹.

Mit den gewerblichen Dienstleistungen werden Drittmittel für die Weiterentwicklung der EHSM generiert. Aus Hochschulsicht kommt ihnen daher eine hohe Bedeutung zu, ganz im Gegensatz zu ihrer untergeordneten Bedeutung im Auftrag der nationalen Sport- und Bewegungsförderung, zumal gewerbliche Dienstleistungen gem. Art. 29 SpoFöG nur dann erbracht werden dürfen, wenn sie die

⁷ Gebühren fallen unter die Kausalabgaben. Sie stellen das Entgelt für eine bestimmte, von der abgabepflichtigen Person veranlasste Amtshandlung oder für die Benutzung einer öffentlichen Einrichtung dar (Eidg. Finanzverwaltung, 2017).

⁸ Gem. Art. 3 GebV-BASPO besteht eine Gebührenpflicht für folgende Leistungen: i. Verfassen von Gutachten und Berichten⁸, j. Leistungen der Sportmedizin, -psychologie, -physiotherapie, -massage und -ernährung; k. Leistungen der Leistungsdiagnostik; l. Bezug von Publikationen und Bildern des BASPO.

⁹ Kriterien sind als Entscheidungshilfe zu definieren, basierend auf Art. 2, Abs. 1, 2, Art. 4 Abs. 3, 16 Abs. 2a, Art. 18 Abs. 2 SpoFöG und Art. 40 Abs. 2 und Art. 41 Abs. 4 SpoFöV.

¹⁰ Die Unterscheidung zwischen sportmedizinischen und sportwissenschaftlichen Leistungsangeboten ist in der Botschaft zum Sportförderungsgesetz vom 11. November 2009 (S. 8236) angelegt und wird im vorliegenden Konzept entsprechend verwendet.

¹¹ **Auftragsforschung verstanden als wissenschaftliche Dienstleistung**, bei der im Gegensatz zur Forschung (Ressortforschung und EHSM-Eigenforschung) gesicherte Erkenntnisse und bekannte Methoden angewandt werden.

Erfüllung der Hauptaufgaben nicht beeinträchtigen und keine bedeutenden zusätzlichen sachlichen und personellen Mittel erfordern.

Mit den gewerblichen Dienstleistungen bewegt sich die EHSM also im Spannungsfeld zwischen einschränkenden Vorgaben der zentralen Bundesverwaltung und Entwicklungsbedürfnissen von Hochschulen. Es gilt, die Anliegen jeweils einander gegenüber zu stellen und einen für beide Seiten gangbaren Weg zu definieren.

Beispiel: Monitoring der körperlichen Fitness von Polizei- oder Feuerwehrkorps

2.1.4.4 Arten von Dienstleistungen

Die EHSM erbringt folgende Arten von Dienstleistungen innerhalb der aufgezeigten Tätigkeitsfelder. Unterschieden wird zwischen sportmedizinischen und sportwissenschaftlichen Leistungen (Schweizerischer Bundesrat, 2009, S. 8236). Weiterbildungen, insbesondere solche, die im Auftrag angeboten werden, können ebenfalls den Dienstleistungen zugeordnet werden. Diese werden im Weiterbildungskonzept der EHSM betrachtet.

Sportmedizinische Behandlungen¹²

- Medizinische Behandlungen;
- Physiotherapeutische Behandlungen;
- Psychologische Behandlungen.

Sportwissenschaftliche Leistungen¹³

- Durchführung von Abklärungen, Testungen, Analysen, Evaluationen, Monitoring;
- Durchführung von Beratungen;
- Erstellung von Dokumentationen;
- Erstellung von Gutachten;
- Experteneinsätze;
- Durchführung von Auftragsforschungsprojekten.

2.2 Umfeld, Grad an Publicness und Zielgruppen

Im folgenden Kapitel soll zunächst das Umfeld der EHSM betrachtet, der Einfluss der Politik auf die EHSM analysiert, die Zielgruppen identifiziert und darauf basierend das vorhandene Potential der EHSM im Bereich DL aufgezeigt werden.

2.2.1 Umfeld

Wie in 2.1.4 dargestellt, erbringt die EHSM amtliche und gewerbliche Dienstleistungen sowie BASPO-interne Unterstützungsleistungen. Insbesondere im Bereich der amtlichen Dienstleistungen und den BASPO-internen Unterstützungsleistungen besteht eine hohe Abhängigkeit der EHSM von der Direktion und den anderen Bereichen des BASPO. Eine erfolgreiche Dienstleistungserbringung ist nur möglich, wenn die Zusammenarbeit innerhalb der Magglinger Dachlösung reibungslos funktioniert.

2.2.1.1 BASPO-internes Umfeld

Das Umfeld bei den BASPO-internen Unterstützungsleistungen gliedert sich in die Direktion und die anderen Bereiche des BASPO: Sportpolitik und Ressourcen SPRE, Jugend- und Erwachsenensport JES, Nationales Sportzentrum Magglingen NSM und Centro Sportivo Tenero CST. Als einzige Bildungs- und Wissenschaftsinstitution innerhalb des BASPO verfügt die EHSM über spezifische Kompetenzen, die zum Erfolg der Magglinger Dachlösung beitragen. Grundsätzlich sind Kompetenzen eindeutig den verschiedenen Bereichen des BASPO zuzuordnen, lediglich in Ausbildungsfragen,

¹² Sportmedizinische Behandlungen zeichnen sich dadurch aus, dass es sich um mittel- bis langfristig angelegte Therapien handelt. Der Dienstleistungserbringer definiert dabei aufgrund seiner Expertise die Behandlung, den Konsultationsrhythmus sowie -dauer und ist aufgrund seiner Profession zu Vertraulichkeit verpflichtet. Das Personal für sportmedizinische Leistungen ist gem. GesBG qualifiziert.

¹³ Sportwissenschaftliche Leistungen können durch alle sportwissenschaftlichen Disziplinen erbracht werden, explizit auch durch die Sportmedizin.

welche die DL der EHSM nicht unmittelbar betreffen, besteht Kooperation und Konkurrenz zwischen der EHSM und JES.

2.2.1.2 Externes Umfeld

Im Bereich der amtlichen und gewerblichen Dienstleistungen steht die EHSM bedingt durch ihr breites Dienstleistungsportfolio (vgl. 2.1.4.4) in Konkurrenz zu unterschiedlichsten Institutionen (vgl. Tabelle 1).

DL-Angebot	Anbieter EHSM	Umfeld
Sportmedizinische Behandlungen		
Medizinische und physiotherapeutische Behandlungen	Ressort Leistungssport, OE Sportmedizin	Private Arzt- und Physiotherapiepraxen, Spitäler, Swiss Olympic Medical Center, private Sportzentren
Sportpsychologische Behandlungen	Ressort Leistungssport, OE Sportpsychologie	Private Sportpsychologen, Arztpraxen, Spitäler, Swiss Olympic Medical Center, private Sportzentren
Sportwissenschaftliche Leistungen		
Erstellung von Dokumentationen (z.B. Handbücher, Schriftenreihen zu Sportanlagen)	Alle Ressorts	Sportwissenschaftliche und andere Institute der universitären Hochschulen, Private als auch öffentlich-rechtliche Institutionen im Sportsystem Schweiz
Durchführung von Abklärungen, Untersuchungen, Analysen, Evaluationen, Monitoring (z.B. Leistungsdiagnostische Tests)	Alle Ressorts	Sportwissenschaftliche und andere Institute der universitären Hochschulen, Swiss Olympic Medical Center, private Sportzentren
Beratungsleistungen (z.B. Beratung von Athletinnen und Athleten oder Trainerinnen und Trainern)	Alle Ressorts	Sportwissenschaftliche und andere Institute der universitären Hochschulen, Swiss Olympic Medical Center, private Sportzentren
Gutachten (z.B. zu Qualifikationsverfahren)	Alle Ressorts	Sportwissenschaftliche und andere Institute der universitären Hochschulen
Experteneinsätze (z.B. bei Prüfungen oder an Tagungen)	Alle Ressorts	Sportwissenschaftliche und andere Institute der universitären Hochschulen, Swiss Olympic Medical Center, Privatpersonen und Funktionäre
Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen (z.B. Auftragsforschung, Inno-suisse-Projekte)	Alle Ressorts	Sportwissenschaftliche und andere Institute der universitären Hochschulen, andere Fachhochschulen, private Forschungsstellen
Durchführung von Berufsqualifizierungen (Berufsprüfungen Trainerinnen und Trainer)	Trainerbildung Schweiz	-
Tagungsdurchführungen im Mandat (z.B. SGS-Tagung)	Alle Ressorts	Sportwissenschaftliche Institute der universitären Hochschulen, private Eventagenturen

Tabelle 1: Umfeld der DL der EHSM

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die EHSM mit ihren DL in Konkurrenz zu und in Kooperation mit öffentlich-rechtlichen als auch privaten Institutionen, innerhalb und ausserhalb des Sports steht. Eine Beurteilung der Konkurrenzsituation erweist sich als schwierig, da die EHSM aufgrund ihrer Verankerung innerhalb der zentralen Bundesverwaltung und ihrem nationalen Sport- und Bewegungsförderungsauftrag andere Voraussetzungen für die Leistungserbringung als die anderen

Institutionen hat. Der prozentual hohe Anteil an DL (2.1.4) lässt darauf schliessen, dass die Expertisen der EHSM-Mitarbeitenden anerkannt sind und die Leistungen nachgefragt werden. In Bezug auf die internen Unterstützungsleistungen und amtlichen Dienstleistungen bleibt jedoch die Frage offen, ob die hohe Nachfrage auf die Qualität der DL zurückzuführen ist, oder ob nicht ökonomische Gründe den Leistungsbezug bei der EHSM begründen: interne Unterstützungsleistungen sind Teil des Leistungsauftrags der EHSM und sind daher mit den bestehenden Personalressourcen der EHSM zu erbringen. Die amtlichen Dienstleistungen werden zu subventionierten Preisen angeboten und stehen damit in einem einmaligen Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Leistungsempfänger.

2.2.2 Einfluss der Politik auf die EHSM

Mit dem Grad an Publicness wird beschrieben, in welchem Masse die EHSM in ihren Dienstleistungen 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 dem relevanten Umfeld in den Dienstleistungen, so lässt sich zusammenfassend folgendes feststellen: Die EHSM steht unter einer wesentlich höheren staatlichen Einflussnahme als das Umfeld. In den gewerblichen Dienstleistungen (sofern diese angeboten werden dürfen, vgl. 2.1.4.3) ist die Einflussnahme zwar geringer. Da der gesetzliche Auftrag der EHSM die amtlichen Dienstleistungen einfordert und gem. Art. 29 SpoFöG nur unerhebliche Mittel über die gewerblichen Leistungen eingeworben werden dürfen, ist das Entwicklungs- und Profilierungspotential hier marginal. Eine Ausnahme stellt die gewerbliche Auftragsforschung dar, über welche die EHSM Drittmittel einwerben und diese auch selbst nutzen kann. Für die Sichtbarkeit und Anerkennung der EHSM in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft ist es zudem wichtig, Gutachten (z.B. bei Berufungsverfahren oder im Rahmen von Peer Reviews) für andere Hochschulen zu erbringen.

Dieser hohe Grad an Publicness beschränkt die Freiheitsgrade der EHSM in den Dienstleistungen deutlich, kann aber zugleich als Chance gesehen werden: Die EHSM hat den gesetzlichen Auftrag zur Erbringung der internen und amtlichen Dienstleistungen. Dienstleistungen auf dieser Grundlage erfolgen mit subventionierten Preisen (Gebühren) und ermöglichen Angebote, welche unter den Marktpreisen liegen. In Verbindung mit dem einmaligen Zugang zur nationalen Sportpolitik, zur nationalen Sportförderung sowie den nationalen Sportzentren kann die EHSM auf einzigartige Art und Weise die nationale Sport- und Bewegungsförderung unterstützen.

2.2.3 Zielgruppen der Dienstleistungen

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

2.2.3.1 Zielgruppen im Bereich der internen Unterstützungsleistungen

Primäre Zielgruppen: Die Direktion und sämtliche anderen Bereiche des BASPO (Sportpolitik und Ressourcen, Nationales Sportzentrum Magglingen, Centro Sportivo de Tenero, Jugend- und Erwachsenensport);

Sekundäre Zielgruppen: Anspruchsgruppen der anderen Bereiche und der Fachstellen, z.B. extramuros Ressortforschungsinstitutionen, subventionierte Projekte anderer Hochschulen, Kunden der Sportzentren, Teilnehmende in den Ausbildungsangeboten von Jugend- und Erwachsenensport.

2.2.3.2 Zielgruppen im Bereich der amtlichen Dienstleistungen

Kundinnen und Kunden der EHSM, welche aufgrund des SpoFöG das Anrecht haben, amtliche Dienstleistungen der EHSM in Anspruch zu nehmen¹⁴. Heute gem. Art. 16 SpoFöG Sportverbände und die Armee zur Unterstützung des leistungsorientierten Nachwuchs- und Spitzensports und gem. Art. 5 Abs. 3 SpoFöG Erbauer und Betreiber von Sportanlagen.

¹⁴ Eine Auflistung der Zielgruppen liegt heute nicht vor und sollte inkl. Aufnahmekriterien erstellt werden.

2.2.3.3 Zielgruppen im Bereich der gewerblichen Dienstleistungen

Institutionen innerhalb und ausserhalb des Sports (Gemeinden, Kantone, Sportveranstalter), Privatpersonen und Mitarbeitende für sportmedizinische und -physiotherapeutische Behandlungen; Wissenschaftliche Community für sportwissenschaftliche Peer-Leistungen.

2.2.4 Potentiale in den DL

Berücksichtigt man die Ausführungen zum Umfeld, dem Einfluss der politischen Autorität sowie die Zielgruppen der EHSM, so lassen sich spezifische Potentiale für die DL der EHSM im Sinne des Positionierungsansatzes (Porter, 1980; 1985) identifizieren. Diese liegen für die EHSM im Wesentlichen dort, wo Politik und Verwaltung steuernd auf die Dienstleistungstätigkeiten der EHSM eingreifen. Da die EHSM in den Dienstleistungen v.a. als BASPO-interner und amtlicher Dienstleister agiert, muss festgehalten werden, dass Massnahmen im Dienstleistungsbereich auf Stufe EHSM auf sehr bescheidenem Niveau umgesetzt werden. Die folgende Potentialanalyse kann daher nur Anregungen für Massnahmen auf Stufe BASPO bieten.

Basierend auf einer PESTEL-Analyse (Theobald, 2016) wird in Tabelle 2 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 Dienstleistungen der EHSM identifiziert.

Trend	Herausforderung aus Trend	Mögliche Massnahmen für die EHSM	Dimension
Politik wünscht eine Entwicklung sowohl im Spitzen- als auch im Breitensport	Fokussierung notwendig; die EHSM kann nicht allen Anforderungen gerecht werden	Klare inhaltliche strategische Positionierung im Spitzen- oder Breitensport; oder Bereitstellung von Ressourcen um das Mehr an Bedürfnisse abzudecken	Politisch
Verbände stehen nach der Coronakrise finanziell unter Druck	Nutzung der Sportfördermittel zur Stützung der Vereins- und Verbandsstrukturen statt für diagnostische Dienstleistungen	Strategische Korrektur der DL der EHSM von der Datengenerierung zur Datenanalyse und Beratung. Damit gelingt die Neupositionierung in einem sich wandelnden Umfeld	Politisch
Sparmassnahmen im Bundeshaushalt aufgrund der Coronakrise	Budgetkürzungen für das BASPO und die EHSM	Aufgabepriorisierung und Abbau von DL; Abfederung der Sparmassnahmen durch vermehrte Einwerbung von Drittmitteln	Politisch
Druck von Seiten der Verbände zur Erhöhung der DL-Kapazitäten der EHSM	Bundesverwaltung kann mit den Anforderungen nicht Schritt halten	Auslagerung der DL aus der EHSM in eine Stiftung o.ä., welche ausserhalb der Strukturen der zentralen Bundesverwaltung agieren kann	Politisch
Zunehmende Nachfrage nach den DL der EHSM aufgrund der Aufstockung der Sport-RS	Fokussierung notwendig; die EHSM kann nicht allen Anforderungen gerecht werden	Klare inhaltliche strategische Positionierung im Spitzen- oder Breitensport; oder Bereitstellung von mehr Ressourcen um das Mehr an Bedürfnisse abzudecken	Politisch
Evaluation	Qualitätsmanagement- und Evaluationsbedürfnisse steigen EHSM-intern von von Seiten der Anspruchsgruppen	Die Nachfrage übersteigt die Möglichkeiten, Ressourcen bereitstellen und Partnerschaften aufbauen und pflegen	Politisch

Innovationsdruck im Spitzensport um konkurrenzfähig zu bleiben/ zu werden	Verwaltungen sind in der Regel konservativ und nicht innovativ	Auslagerung der DL aus der EHSM in eine Stiftung o.ä.	Ökonomisch
Entwicklung einer Konkurrenzsituation im Bereich der Betreuung von Spitzensportlerinnen und -sportlern (OYM Cham)	Kundenbindung gewinnt an Bedeutung	Qualitätssteigerung in den DL der EHSM, insb. durch die Schaffung innovationsfördernder Strukturen, der Bereitstellung zeitgemässer Prozesse und Infrastruktur	Ökonomisch
Fortschreitende Ökonomisierung des Sports	Wachsende Abhängigkeit des Sportsystems von der Wirtschaft	Sponsoring von DL als neues Segment erschliessen und entwickeln	Ökonomisch
Chancengleichheit, Gleichstellung	Themen der 'Erziehung durch Sport' haben Konjunktur	Strategische Korrektur des Aufgabenportfolios der EHSM. Ein Mehr an Leistungen ist nur mit mehr Mitteln (unwahrscheinlich) oder Aufgabenverzicht in anderen Bereichen möglich; Breitensport vermehrt thematisieren, Integration und Prävention aufnehmen, Frau und Sport bearbeiten; Ausbau des DL-Portfolios auf Breitensportbereiche	Sozial
Digitalisierung	Die Digitalisierung schreitet voran, Prozesse müssen neu gedacht werden	Realisierung von digitalen Prozessen in den DL der EHSM; Wechsel des Rollenverständnisses in den DL der EHSM: von der Produktion von Daten zur Analyse bestehender Daten	Technologisch
Datenmanagement	Datenmanagement gilt als Kernkompetenz für künftige Entwicklungen	Data Policy EHSM und zeitgemässe und zukunftsfähige Pflege der Athletendaten gemeinsam mit Swiss Olympic	Technologisch
Abhängigkeit von IT-Infrastruktur	Die IT-Infrastruktur muss den einfachen und sicheren Informationsaustausch zwischen verschiedenen Instrumenten und Geräten ermöglichen	Rollenwechsel vom Nutzer standardisierter Formate hin zum Kunden, der den Standard definiert	Technologisch
Nachhaltige Entwicklung	Ziele der nachhaltigen Entwicklung müssen erreicht werden, Ämter sind gefordert	Nachhaltigkeit der DL der EHSM aufzeigen: langfristige DL-Angebote etablieren, Auslastung der Anlagen Magglingen sicherstellen, Ferndiagnosen ermöglichen; aktuelle DL auf Zukunftsfähigkeit prüfen	Ökologisch
Datenschutz	Datenschutz wird betont, insb. Bearbeitung von Personendaten	Revision der rechtlichen Grundlagen für die EHSM	Rechtlich

	muss Schutzanforderungen erfüllen		
--	-----------------------------------	--	--

Tabelle 2: Potentiale in den DL

2.3 Ressourcen und Kompetenzen in den DL

Um ihren DL-Auftrag 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 3: Ressourcen und Kompetenzen in Tabelle 3 stichpunktartig aufgezeigt.

	Vorhanden	Potential und Handlungsbedarf
Auftrag	Gesetzlicher DL-Auftrag	Inhaltliche Schärfung des DL-Portfolios
Zugang zu Kunden	Einmaliger Zugang zu Sportverbänden und Armee (Kundinnen und Kunden)	'Customer experience' optimieren
Infrastruktur	Goldstandard-Geräte für DL	IT-Infrastruktur auf DL-Bedürfnisse anpassen, rechtliche Rahmenbedingungen, insb. in Bezug auf das Datenmanagement optimieren
Finanzen	Gute Ausstattung mit Erstmitteln, um Auftrag zu erfüllen	Nutzung Drittmittel für Profilierung und Wachstum professionalisieren
Personal	Qualifiziertes Personal, oftmals ausgeprägter 'Spirit' für die betreuten Kundinnen und Kunden, Einbindung externer Helferinnen und Helfer möglich	Fachkarrieren ermöglichen
Aussenwirkung	Tätigkeitsbereiche der EHSM werden kommuniziert	Offensive Bewerbung der DL, (sofern gewerbliche DL möglich sind)
	Stabile Arbeitsverhältnisse	Mischprofile reduzieren, DL-Gruppen fokussieren und nicht auf weitere DL-Angebote erweitern
Interne Organisation	Internes DL-Netzwerk mit Sportpolitik, NSM und EHSM für den Leistungssport (Leistungssportdesk)	Rollenklärung im Leistungssportnetzwerk, Aufbau eines Netzwerks für die weiteren DL der EHSM

Tabelle 3: Ressourcen und Kompetenzen in den DL

2.4 Organisation der Wertschöpfung in den DL

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 die DL geregelt sind.

2.4.1 Zuständigkeiten

2.4.1.1 BASPO-interne Unterstützungsleistungen

- Begleitung extramuros Ressortforschung und Subventionstätigkeit des BASPO von extramuros Forschungsprojekten erfolgt auf Anfrage aus anderen Bereichen über die Linie

an die EHSM. Der Entscheid über diese Leistungen wird durch den Rektor gemäss Leistungsvereinbarung BASPO-EHSM getroffen. Die EHSM-interne Linie stellt die Auftragserfüllung sicher;

- Langfristige Mandate vom BASPO an die EHSM werden in der Organisationsstruktur der EHSM abgebildet, die EHSM-interne Zuständigkeit für die Betreuung des Mandats wird definiert. Über die Leistungsvereinbarung BASPO-EHSM werden die Aufgaben innerhalb der Mandate über einen definierten Zeitraum festgelegt. Der Entscheid über die Annahme und Abdeckung der langfristigen Mandate erfolgt durch den Direktor BASPO;
- Interne Mandate (BASPO und EHSM-intern) werden über die Linie beim Rektor EHSM eingegeben, der Rektor entscheidet über die Erfüllung der internen Mandate. Die Zuständigkeit wird durch den Rektor definiert, die Umsetzung wird über die Linie sichergestellt;
- Aufgaben im Rahmen des 'Esprit de Macolin' werden durch den direkten Linienvorgesetzten bewilligt.

2.4.1.2 Amtliche Dienstleistungen

- Die Rahmenverträge mit den Sportverbänden und der Schweizer Armee werden gemeinsam von den Bereichen SPRE, NSM und der EHSM erarbeitet und durch die BASPO-Direktion freigegeben;
- Das zuständige Ressort der EHSM definiert die Zuständigkeiten für die Auftragserfüllung. In der Planung, Durchführung und Auswertung der Leistungserbringung erfolgt eine Abstimmung über den Leistungssportdesk mit SPRE und NSM. Für die betreuten Sportarten sind im Ressort Leistungssport Sportartenverantwortliche definiert.

2.4.1.3 Gewerbliche Dienstleistungen

- Über die Erbringung von gewerblichen Dienstleistungen entscheidet der Rektor der EHSM;
- Die Zuständigkeit für die Leistungserbringung wird durch den Rektor über die Linie definiert.

2.4.2 Prozessmanagement

Die Kernprozesse für DL sind definiert und im Prozessmanagement des BASPO hinterlegt. 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 der DL

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 Dienstleistungen sollen

- Dienstleistungsbedürfnissen aus dem Sportsystem (Schweiz) erfüllen und damit zur Anerkennung der Kompetenz der EHSM im Sportsystem beitragen (**Nutzen für Sport- und Bewegungsförderung**);
- Erkenntnisse für die Lehr-, Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der EHSM erbringen und damit zur inhaltlichen Weiterentwicklung der EHSM beitragen (**Nutzen für Wissenschaftssystem**);
- den Wissenstransfer in andere Gesellschaftsbereiche leisten und damit zur gesellschaftlichen Anerkennung der Kompetenz der EHSM beitragen (**Eigennutzen EHSM**).

3. Strategische Vorgaben

Das BASPO hat für den Zeitraum 2020 bis 2023 eine Dachstrategie formuliert, auf deren Grundlage die EHSM eine eigene Strategie für denselben Zeitraum erstellt hat. Für den künftigen Erfolg der Dienstleistungen der EHSM ist eine geeignete digitale Infrastruktur notwendig. Aus diesem Grund werden auch Aussagen zur Digitalisierung der Strategien mitaufgeführt.

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.

	Tätigkeitsfeld	Zielsetzungen	Massnahmen
Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung	1.3 Dienstleistungen	1.3.1 Inhaltlich und technologisch zeitgemässe Lehrmittel entwickeln	1.3.1.1 Entwicklung neuer, digital verfügbarer Lehr- und Lerninhalte
		1.3.2 Beratung von Dritten bezüglich Betrieb und Bau von Sportanlagen	1.3.2.1 Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-VBS (vgl. IAFP)
		1.3.3 Erbringen bedürfnisgerechter Dienstleistungen	1.3.3.1 Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-Armee 1.3.3.2 Umsetzung der J+S/esa-Standards
	1.7 Digitalisierung	1.7.1 Digitale Transformation bedarfsgerecht umsetzen	1.7.1.1 Handlungsspielräume schaffen basierend auf dem Bedarf der Bereiche
Förderung Leistungssport	2.3 Dienstleistungen	2.3.1 Sportwissenschaftliche Unterstützung anbieten	2.3.1.1 Beratung von Swiss Olympic und nationalen Verbänden
		2.3.2 Leistungsdiagnostik durchführen	2.3.2.1 Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-VBS (vgl. IAFP)
		2.3.3 Medizinische, physiotherapeutische, psychologische und regenerative Unterstützung anbieten	2.3.3.1 Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-VBS (vgl. IAFP)
		2.3.5 Vorbereitung Dienstleistungen im Hinblick auf die Evaluation des Aktionsplans Sportförderung	2.3.5.1 Konzeptentwicklung im Bereich Dienstleistung und Infrastrukturnutzung
		2.3.6 Begleitung und Weiterentwicklung der Spitzensport RS und WK	2.3.6.1 Umsetzung der Leistungsvereinbarung BASPO-Armee
		2.3.7 Beratungen für Sportverbände und die Armee	2.3.7.1 Beratungen sowie Entwicklung, Vermittlung und Realisierung von Konzepten
	2.7 Digitalisierung	2.7.1 Digitale Transformation bedarfsgerecht umsetzen	2.7.1.1 Freiräume schaffen basierend auf dem Bedarf der Bereiche

Tabelle 4: Aussagen der Dachstrategie BASPO zu DL und Digitalisierung

3.2 Bereichsstrategie EHSM 2020-2023

Basierend auf der Dachstrategie BASPO hat die EHSM eine Bereichsstrategie erarbeitet. In Bezug auf die Dienstleistungen wurden folgende Aussagen getroffen:

Die EHSM fokussiert sich auf ihre Stärken und die Ziele des Sportförderungsgesetzes		
Die EHSM setzt ihre Ressourcen effektiv ein. Die Organisation und Funktionsweise der EHSM gestalten sich effizient.		
Die Dienstleistungen der EHSM sind auf dem neuesten Stand, nachgefragt und für die Kunden wertvoll		
Massnahmen		Indikatoren
Die EHSM unterstützt den Schweizer Sport mit praxisrelevanten Dienstleistungen. Die Dienstleistungsangebote werden forschungsgestützt laufend weiterentwickelt und entsprechen höchsten internationalen Standards. Zusätzliche Dienstleistungen werden angestrebt und generieren einen Mehrwert für die Forschung, werden jedoch grundlegend nur mit zusätzlichen, kostendeckenden Ressourcen ermöglicht.		<ul style="list-style-type: none"> • Swiss Olympic, die nationalen Sportverbände und weitere Partner (inklusive Armee) sind mit der Qualität der Beratung durch die EHSM sehr zufrieden. • Die Qualität der bestehenden Dienstleistungen ist hoch und der Umfang ist den Ressourcen angepasst. • Die Nachfrage nach EHSM- Dienstleistungen bleibt hoch. • Die EHSM erbringt Dienstleistungen zur Stärkung der Diversitätskompetenz. • Zusätzliche Dienstleistungen sind nur mit kostendeckenden Ressourcen realisierbar.

Tabelle 5: Aussagen der Bereichsstrategie EHSM zu DL

Die EHSM nutzt die Digitalisierung, um ihre Position als eine international führende Fachhochschule für angewandte Sportwissenschaft zu festigen.		
Die EHSM wird innerhalb des schweizerischen Sportfördersystems im Bereich der Digitalisierung als Pionier wahrgenommen.		
Die Daten- und Technologienutzung unter Berücksichtigung des Datenschutzes ist verbessert.		
Massnahmen		Indikatoren
Das IT-System der EHSM wird den Bedürfnissen der Digitalisierung angepasst. Handlungsspielräume, basierend auf dem Bedarf der Bereiche und Kunden, zur Umsetzung der Digitalisierung werden geschaffen. Die Agilität der EHSM in den Bereichen Digitalisierung und Technologie (Kompetenzen und Ressourcen) ist ausgebaut. Grundlagen für den gesetzeskonformen und nutzenfördernden Umgang mit Daten im Sport werden geschaffen.		<ul style="list-style-type: none"> • Eine Data-Governance ist erarbeitet und umgesetzt. • Die Anzahl verwendeter gewinnbringender Technologien wächst. • Interdisziplinäre Entwicklungsprojekte im Bereich der Sporttechnologien mit Sportverbänden, Armee, Hochschulen und der Industrie sind realisiert. • Akteure im Schweizer Sport sind bezüglich Digitalisierung und Datennutzung im Sport und Sporttechnologie durch die EHSM beraten.

Tabelle 6: Aussagen der Bereichsstrategie EHSM zur Digitalisierung

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.

Die strategische Planung von swissuniversities macht keine konkreten Aussagen zu den Dienstleistungen, befasst sich aber ausführlich mit der Digitalisierung an den Fachhochschulen:

Die Fachhochschulen leisten mit anwendungsorientierter Forschung, praxis- und wissenschaftsbasierter Lehre und künstlerischer Exzellenz einen zentralen Beitrag zur digitalen Entwicklung in der Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur und setzen sich aktiv für die Vorbereitung auf eine digital geprägte (Arbeits-)welt ein.

- Die Fachhochschulen verfolgen digitale Neuerungen laufend und aktiv und bewerten sie hinsichtlich potentieller Projekte und Nutzungen in ihren verschiedenen Fachbereichen, in der Lehre und als interdisziplinäres Forschungs- und Praxisfeld. Sie antizipieren und entwickeln spezifische Lösungen und Anwendungsformen. (...)
- Die Fachhochschulen fördern die durch digitale Vernetzung möglichen neuen Formen von Kooperationen zwischen Hochschulen, um sich regional stärker zu verankern, national zu vernetzen und um international anschlussfähiger zu werden.
- Sie streben eine höhere organisatorische Flexibilität an, um zeitgerecht digitale Neuerungen und Entwicklungen sowie damit einhergehende Prozessdynamiken voranzutreiben. Sie straffen die notwendigen Entscheidungsprozesse, um Digitalisierungsvorhaben voranzutreiben. Klar definierte und schlanke Prozesse erhöhen die Agilität der Fachhochschulen. Hier kann z.B. der Bereich des Third Space mit Blick auf die digitale Lehre und deren vielfältigen Verknüpfungen zwischen den Organisationseinheiten genannt werden. Die Bereitschaft für Veränderungen bei den Hochschulangehörigen wird gefördert.
- Es werden strukturierte Projektmethodiken eingeführt, um komplexe Digitalisierungsvorhaben unter Abwägung von Chancen und Risiken auf technologischer, auf Prozessebene und in Bezug auf Datenschutz (strategische Ziele, strukturelle und technologische Aspekte, Change-Management, sozial-gesellschaftliche Aspekte etc.) zu steuern (swissuniversities, 2018, S. 49, 50).

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 DL das Dienstleistungsmanagement sowie die Dienstleistungsaktivitäten der EHSM in den unter 2.1.4 beschriebenen Dienstleistungs-Tätigkeitsfeldern.

4.1 Allgemein

- Die DL erfolgen hauptsächlich im Umfeld des organisierten Sports;
- Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, agiert die EHSM im Bereich der amtlichen und internen Dienstleistungen als Auftragnehmer und Teil des BASPO. Die Umsetzung der strategischen Vorgaben im Bereich DL (inkl. Digitalisierung) muss daher BASPO-übergreifend betrachtet werden und liegt nicht in der Kompetenz der EHSM;
- Im Bereich der gewerblichen Dienstleistungen besteht rechtlicher und finanzpolitischer Klärungsbedarf, der im Rahmen des DL-Managements angegangen werden soll.

4.2 Zielsetzungen im DL-Management

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

- Der Handlungsspielraum im hochschulspezifischen Betätigungsfeld (gewerbliche Dienstleistungen) 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.

4.3 Aktivitäten in den DL-Tätigkeitsfeldern

Die Aktivitäten in den DL-Tätigkeitsfeldern werden entlang der Ressortstruktur der EHSM gem. Organigramm BASPO (BASPO, 2020) gegliedert. Die Aktivitäten werden nicht abschliessend, sondern im Sinne eines Überblicks dargestellt. Auf Leistungen im Sinne des 'Esprit de Macolin' und Projekte wird nicht eingegangen.

4.3.1 Ressort Lehre und Sportpädagogik

4.3.1.1 BASPO-interne Dienstleistungen

- Führung der Fachstelle Integration und Prävention, welche die beiden Themen in allen Gefässen des BASPO und nach aussen vertritt, insbesondere (1) in den Ausbildungsgefässen von Jugend- und Erwachsenensport und (2) in der nationalen Bewegungs- und Sportpolitik;
- Mitwirkung bei der Umsetzung des Auftrags zur Förderung von Sport- und Bewegungsmöglichkeiten sowie der Aus- und Weiterbildung der Lehrerinnen und Lehrer im Bereich Sport in der Schule durch die Unterstützung des BASPO bei der Subventionierung sportwissenschaftlicher Forschung im Bereich Sport in der Schule;
- Evaluations- und Beratungstätigkeit im Bereich Qualität der Lehre zuhanden der EHSM als auch Jugend- und Erwachsenensport, u.a. in den Bereichen (1) Programmevaluationen, (2) Unterrichtsevaluation und (3) Hochschuldidaktik;
- Aufbau von "communities of practice" inkl. entsprechender Tools;
- Netzwerkpfege im militärischen Bereich, u.a. international mit der NATO und der CISM;
- Netzwerkpfege in den Tätigkeitsbereichen Aus- und Weiterbildung in Kommissionen mit der Berner Fachhochschule und auf nationaler Ebene.

4.3.1.2 Amtliche Dienstleistungen

- Mitwirkung bei der Erfüllung des Rahmenvertrags des BASPO mit der Schweizer Armee, u.a. durch die wissenschaftliche Beratung bezüglich Training, Fitness, Belastung und Verletzungsprävention (vgl. Forschungskonzept Sport und Bewegung);
- Evaluation von Sport- und Bewegungsförderungsprogrammen von Sportverbänden.

4.3.1.3 Gewerbliche Dienstleistungen

- Übernahme von Lehrmandaten an anderen Hochschulen;
- Gutachtertätigkeiten für andere Hochschulen, u.a. in peer-review Verfahren;
- Leistungsmonitoring für öffentlich-rechtliche und private Institutionen, etwa Polizei- und Feuerwehrkorps;
- Auftragsforschung für private und öffentlich-rechtliche Organen und Institutionen, u.a. Polar und die Laureus-Stiftung.

4.3.2 Ressort Sportökonomie

4.3.2.1 BASPO-interne Dienstleistungen

- Begleitung der extramuros Ressortforschung des BASPO, u.a. für das Schweizer Sportobservatorium (www.sportobs.ch) und die Studien zu Sport und Wirtschaft Schweiz;
- Beratung des Bereichs Sportpolitik in sportökonomischen Fragen, insb. in Bezug auf die Entwicklung des Sportsystems Schweiz;

- Durchführung von Kursen im Rahmen der Angebote von JES;
- Führung der Fachstelle Sportanlagen zur Ausarbeitung von Empfehlungen hinsichtlich Planung, Bau, Ausrüstung und Betrieb von Sportanlagen.

4.3.2.2 Amtliche Dienstleistungen

- Beratung von Sportverbänden in sportökonomischen Fragen, u.a. Swiss Olympic zum Aufbau eines nationalen Olympiazentrums.
- Beratung von Erbauern und Betreibern von Sportanlagen.

4.3.2.3 Gewerbliche Dienstleistungen

- Übernahme von Lehrmandaten an anderen Hochschulen;
- Gutachtertätigkeiten für andere Hochschulen, u.a. in peer-review Verfahren;
- Beratung von öffentlich-rechtlichen und privaten Organen und Institutionen in sportökonomischen Fragen, u.a. Gemeinden zur Regionalentwicklung, Veranstalter zur Angebotsentwicklung, Athletinnen und Athleten zum Eigenmarketing.

4.3.3 Ressort Leistungssport

4.3.3.1 BASPO-interne Dienstleistungen

- Führung der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe F+E und Netzwerkpfege im Bereich F+E mit der Berner Fachhochschule und auf nationaler Ebene;
- Durchführung von Kursen im Rahmen der Angebote von JES.

4.3.3.2 Amtliche Dienstleistungen

- Mitwirkung bei der Erfüllung der Rahmenverträge des BASPO mit den nationalen Sportverbänden und der Armee, u.a. durch die Erbringung von sportmedizinischen, -psychologischen und -physiotherapeutischen Behandlungen, der Leistungsdiagnose und Beratung in den Bereichen Kraft, Ausdauer, Spilsport, Trainingswissenschaft, Sporttechnologie und Technik/ Taktik.

4.3.3.3 Gewerbliche Dienstleistungen

- Übernahme von Lehrmandaten an anderen Hochschulen;
- Gutachtertätigkeiten für andere Hochschulen, u.a. in peer-review Verfahren;
- Sportmedizinische und -physiotherapeutische Behandlungen für Privatpersonen und Vereine.

4.3.4 Trainerbildung Schweiz

4.3.4.1 BASPO-interne Dienstleistungen

- Durchführung von Kursen im Rahmen der Angebote von Jugend- und Erwachsenensport;
- Bereitstellung des Angebots ProLern, das im Rahmen des Nationalen Leistungszentrum Magglingen professionelles Lerncoaching für Spitzensportlerinnen und -sportler anbietet.

4.3.4.2 Amtliche Dienstleistungen

- Mitwirkung bei der Erfüllung der Leistungsvereinbarung des BASPO mit Swiss Olympic, insb. zuständig für die Aus- und Weiterbildung von Trainerinnen und Trainern und die Durchführung der Berufsprüfungen im Trainerbereich, gemeinsam mit den Organisationen der Arbeitswelt Swiss Olympic und swiss coach.

4.3.4.3 Gewerbliche Dienstleistungen

-

4.3.5 Rektorat und Stab EHSM

4.3.5.1 BASPO-interne Dienstleistungen

- Mitarbeit bei bildungsbezogenen Ämterkonsultationen des BASPO;
- Evaluations- und Beratungstätigkeit in Bereich der Qualitätssicherung der EHSM;
- Medienbereitstellung über die Sportmediathek des BASPO;

- Organisation des Hochschulsports für die Studierenden und die BASPO-Mitarbeitenden.

4.3.5.2 Amtliche Dienstleistungen

-

4.3.5.3 Gewerbliche Dienstleistungen

- Betrieb der Sportmediathek des BASPO;
- Führung des Hochschulsports der Berner Fachhochschule BFH.

B. Qualitätssicherung QS DL

Die durch die EHSM erbrachten Dienstleistungen unterliegen gesetzlich definierten Qualitätsvorstellungen. Gemäss Art. 27 HFKG müssen Hochschulen periodisch die Qualität ihrer Dienstleistungen überprüfen und für die langfristige Qualitätssicherung und -entwicklung sorgen. Über die Verordnung über die Akkreditierung im Hochschulbereich wird festgelegt, dass Dienstleistungen entsprechend dem Hochschultypus, den Hochschulmerkmalen sowie der Hochschulstrategie konform ausgestaltet sein müssen. Dienstleistungen müssen aus dem übergeordneten Auftrag und einer übergeordneten Strategie abgeleitet und mittels überprüfbarer Prozess- und Leistungserwartungen ausgewiesen werden.

Damit die Qualitätsansprüche in den Dienstleistungen definiert, konkretisiert und überprüft werden können, benötigt die EHSM ein institutionalisiertes System der Qualitätssicherung¹⁵, das ein kontinuierliches und evidenzbasiertes Vorgehen zur Sicherung der Struktur-, Prozess- und Leistungsqualität in DL beinhaltet. Dieses System wird im Gesamtkonzept QS EHSM abgebildet. In den folgenden Ausführungen werden nur diejenigen Themen aufgegriffen, die spezifisch die Qualitätssicherung im Bereich DL betreffen.

5. Ebenen der QS DL

Die Qualität der DL der EHSM hängt von unterschiedlichsten Faktoren ab, welche auf verschiedenen Ebenen spielen. Die Ebenen sind basierend auf dem EFQM-Modell 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 DL auf.

	Ebene	Konkretisierung
Ziele setzen	<u>Auftrag</u> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 14 Abs. 1 SpoFöG • Art. 29 Abs. 1 SpoFöG • Art. 58 Abs. 2 SpoFöV • Art. 30 Abs. 1 Ziff. 1 HFKG • Art. 41 Abs. 4 HFKG 	<ul style="list-style-type: none"> • Die EHSM erbringt sportwissenschaftliche DL; • sie erbringt DL zur Unterstützung von Spitzensportlerinnen und -sportlern in der Leistungsentwicklung; • sie erfüllt Aufgaben der Ressortforschung zur Politikberatung, Expertise, Monitoring und Evaluation; • die EHSM hat sich um angemessene Drittmittel zu bemühen.

¹⁵ Qualitätssicherung gemäss Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz verstanden als Sammelbegriff für das gesamte Qualitätsmanagementsystem, inkl. Qualitätsdefinition, -sicherung, -entwicklung etc.

	<u>Strategie</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dachstrategie BASPO • Bereichsstrategie EHSM 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung von Dritten bezüglich Betrieb und Bau von Sportanlagen; • Erbringen bedürfnisgerechter Dienstleistungen; • Sportwissenschaftliche Unterstützung anbieten; • Leistungsdiagnostik durchführen; • Medizinische, physiotherapeutische, psychologische und regenerative Unterstützung anbieten; • Vorbereitung Dienstleistungen im Hinblick auf die Evaluation des Aktionsplans Sportförderung; • Begleitung und Weiterentwicklung der Spitzensport RS und WK; • Beratungen für Sportverbände und die Armee; • die EHSM unterstützt den Schweizer Sport mit praxisrelevanten Dienstleistungen; • die Dienstleistungsangebote werden forschungsgestützt laufend weiterentwickelt und entsprechen höchsten internationalen Standards; • zusätzliche Dienstleistungen werden angestrebt und generieren einen Mehrwert für die Forschung, werden jedoch grundlegend nur mit zusätzlichen, kostendeckenden Ressourcen ermöglicht.
	<u>Ziele</u> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsvereinbarung VBS-BASPO • Zielvorgaben BASPO-EHSM • DL-Ziele der Ressorts • DL-Ziele der OE's • Ziele der Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung der Zielhierarchien top down als auch bottom up.
Vorgehen definieren	<u>Organisation/Konkretisierung</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeiten in DL • DL-Prozesse festlegen • DL-Entwicklungsprojekte • Personal, Finanzen und Infrastruktur für DL 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeiten für die DL der EHSM abhängig von der Art der Tätigkeit (vgl. Abb. 1); • Führungsprozesse in DL durch die Direktion, das Rektorat und die Sportpolitik; • Unterstützungsprozesse in DL durch Bereich Sportpolitik und Ressourcen; • Projektmanagement zur Weiterentwicklung der DL; • DL-Personalrekrutierung und -entwicklung; • DL-Finanzierung EHSM über Erst- und Drittmittel; • DL-Infrastruktur EHSM (u.a. Labors, Messgeräte, IT).
Umsetzen	<u>Prozesse und Produkte</u> <ul style="list-style-type: none"> • Medizinische Behandlungen planen, durchführen, abrechnen und evaluieren • DL-Anfragen prüfen • DL planen • DL durchführen • DL abschliessen • DL evaluieren 	<ul style="list-style-type: none"> • DL gemeinsam mit den Auftraggebern und Kunden planen; • DL-Projekte im Sinne des best practice durchführen; • DL Resultate den Kunden zur Verfügung stellen; • Interne Kontrolle der DL sicherstellen, externe Überprüfung ermöglichen.

Auswerten	<u>Standortbestimmung und Berichtserstattung</u> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige, systematische Analyse des Status Quo • Bereitstellung der Erkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Bereitstellung von Steuerungsinformationen zu DL basierend auf den Zielsetzungen zuhanden interner (Ressortleiter, Rektor, EHSM-Beirat, Direktion, GS VBS) als auch externer Anspruchsgruppen (Kunden); • 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); • Aufbereitung der Informationen in Jahresberichten der EHSM und des BASPO.
Weiterentwickeln	<u>Massnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der DL • Weiterentwicklung des QS • Metaanalyse von DL 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklung von DL festlegen, priorisieren und Umsetzung organisieren; • Kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklung des QS von DL festlegen, priorisieren und Umsetzung organisieren; • Zyklische Metaanalyse der DL der EHSM sicherstellen (z.B. über peer review der Prozesse).

Tabelle 7: Ebenen der DL QS

6. Betrachtungsgegenstand der QS DL

Dienstleistungen zeichnen sich durch systematische und kontrollierte Vorgehensweisen aus. Das QS-Konzept im Bereich DL unterstützt und begleitet die EHSM und ihre Mitarbeitenden und trägt dazu bei,

- dass bei der administrativen Abwicklung von Dienstleistungen alle wesentlichen Aspekte bedacht werden;
- die Verfahrensweisen geklärt sind;
- Fehlermöglichkeiten zuvor bedacht und durch geeignete Regelungen soweit möglich reduziert werden;
- die Abläufe möglichst schlank gestaltet werden (Minimum an Zeit und anderen Ressourcen);
- die Input- und Output-Anforderungen an den Schnittstellen geregelt sind;
- erforderliche Informationen und Dokumente möglichst schnell und vollständig zur Verfügung stehen.

Das Dienstleistungsmanagement schafft Entlastung durch standardisierte Unterstützungsverfahren, klare Prozesse und Zuständigkeiten.

Die QS der DL muss den einmaligen Rahmenbedingungen der EHSM angepasst sein und dem aussergewöhnlich hohen Umfang an DL gerecht werden (vgl. 2.1.4).

Das QS DL fokussiert auf die **Strukturen** (Organisation/Konkretisierung), **Prozesse** und **Ergebnisse** der DL-Tätigkeit (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 von state-of-the-art-Infrastruktur für die Erbringung der DL (qualitativ), ausreichend qualifiziertes Personal für die DL-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. Prozessuales Vorgehen bei der Erbringung von sportphysiologischen DL (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 DL (z.B. Anzahl leistungsdiagnostischer Tests zuhanden der Sportverbände und der Armee (quantitativ), Zufriedenheit der Leistungsempfänger mit der erbrachten DL (qualitativ).

7. Anforderungen an die QS DL

An die QS DL 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.

7.1 Anforderungen gem. Akkreditierungsrichtlinien

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

7.2 Anforderungen gem. IAFP-NFB BASPO

- Ertragsvorgabe (über alle Leistungsbereiche der EHSM): CHF 6 Mio.
- Internationale und nationale Fachtagungen (Anzahl, min.): 8
- Kooperationen mit Sportorganisationen, v.a. Verbände (Anzahl, min.): 10

8. Umsetzung und Controlling QS DL

Die Umsetzung des QS im Bereich DL erfolgt bereits heute über verschiedene Massnahmen (8.1). Die Weiterentwicklung der QS DL erfolgt einerseits über die kritische Beurteilung der bereits realisierten Massnahmen und andererseits über Projekte (0), die zur Weiterentwicklung und Professionalisierung der DL beitragen. Um die Weiterentwicklung und Zielerreichung in den Dienstleistungen sichtbar zu machen, werden über ein systematisches Controlling (8.3) die Erreichungsgrade der Leistungs- und Wirkungsziele erfasst.

8.1 Etablierte QS DL

Die bereits etablierten QS DL-Instrumente werden folgend entlang der Dimensionen Struktur- (ST), Prozess- (PZ) und Produktqualität (PD) (vgl. 6) und zugeordnet auf die Tätigkeitsfelder der EHSM (vgl. 2.1.4) aufgezeigt.

	Q-Dimension	Int. DL	Amtliche DL	Gewerbliche DL	Würdigung
Instrumente und Massnahmen					
Verträge zur Leistungserbringung	ST		X	X	Verträge mit unterschiedlicher Qualität, keine Verträge für die internen Leistungen vorhanden.
Leistungssportdesk zur Unterstützung des DL-Managements	ST		X		Nur für die amtlichen DL im Bereich Leistungssport
Querschnittverantwortlicher DL	ST		X		Nur im Ressort Leistungssport vorhanden
Kriterienkatalog zur Integrierbarkeit neuer Sportarten in das Leistungsportfolio der EHSM	ST		X		DL-Portfolio nicht strategisch definiert
Optimale Ausstattung mit state-of-the-art Hardware und Infrastruktur zur Leistungserbringung	ST	X	X	X	Priorisierung der int. Und der amtlichen DL, Software mit grossem Entwicklungsbedarf
Qualifiziertes Personal im administrativen und wissenschaftlichen Bereich zur qualitativ guten Leistungserbringung	ST	X	X	X	
Möglichkeit, auf einen Pool von externen Testhelfern und externen Experten für die Leistungserbringung zurückzugreifen	ST	X	X	X	Entschädigungssätze sind tief angesetzt
Sportartenverantwortliche zur Betreuung der Schnittstelle zwischen Sportverband und EHSM	ST		X		Kundenmanagement in den anderen Bereichen nicht etabliert
Doppelte Kompetenzprofile in der Schnittstelle zwischen Praxis (v.a. Verbänden) und EHSM sind teils vorhanden	ST		X		Wachstumspotential für doppelte Kompetenzprofile vorhanden
Befriedigende Ausstattung der EHSM mit finanziellen Mitteln für die Leistungserbringung	ST	X	X		Keine leistungsorientierte Budgetierung, sondern Fortschreibung des Budgets der letzten Jahre
KLR-Struktur, welche die Zuordnung gewisser DL-Aufwände und -Erträge ermöglicht	ST		X	X	KLR-Struktur ist nicht aus Bedarfsicht, sondern aus politischer Sicht definiert, insb. interne Leistungen können nicht ausgewiesen werden
Prozesse und Zuständigkeiten für das DL-Management sind definiert	PZ	X	X	X	
Projektmanagement ist definiert	PZ	X	X	X	
Zuständigkeiten für die Pflege und Wartung der DL-Infrastruktur inkl. Messgeräte sind definiert	PZ	X	X	X	Zuständigkeiten in den Softwarebereichen nicht abschliessend geklärt
Austausch mit den Leistungsempfängern vor, während und nach der Leistungserbringung	PZ	X	X	X	
Summative Erfassung der erbrachten DL	PD		X	X	Interne Leistungen werden nicht erfasst

Tabelle 8: Etablierte QS DL

8.2 Qualitätsentwicklungsprojekte DL

Die in Tabelle 9 aufgeführten Projekte dienen der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die DL der EHSM und tragen dazu bei, die Qualität der DL laufend zu verbessern. Die Projekte werden im Rahmen der Massnahmen-Gesamtplanung der EHSM priorisiert und angegangen.

Ziel dieser Projekte ist es, die Rahmenbedingungen für Dienstleistungen von hoher Qualität laufend zu verbessern.

Handlungsbedarf (Stichwort)	Massnahme(n)
Athletendatenmanagement (Transfer, Lagerung, Anonymisierung etc.) verbessern	Revision des Bundesgesetz über die Informationssysteme im Sport; Erarbeitung einer Data-Policy für die EHSM; Nutzung einer Athletendatenbank
DL-Infrastruktur verbessern	Optimierung der Bereitstellung von Soft- und Hardware, die für DL benötigt wird; Neubau Hochschule Lärchenplatz, inkl. neuen Laboren; Umgang mit biologischem Material regeln
Möglichkeiten zur Personalentwicklung im Bereich DL verbessern	Fachkarrieren ermöglichen, doppelte Kompetenzprofile aus Hochschultätigkeit und DL-Feldern fördern
Weiterentwicklung der DL forcieren	Anreizsystem für Innovationen entwickeln

Tabelle 9: Qualitätsentwicklungsprojekte DL

8.3 Controlling im Bereich DL

Entwicklungen im Bereich DL 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).

8.3.1 Vorgaben aus dem IAFP-NFB

Ziel:

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

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
Durchführung von internationalen und nationalen Fachtagungen	(Mit-)Organisation von nationalen und internationalen Fachtagungen	I1	LZ PD	Anzahl Tagungen	Wissen der EHSM wird zugänglich und nutzbar gemacht
Kooperationen mit Sportorganisationen, v.a. Verbände	Anzahl vorhandener Rahmenverträge mit Sportverbänden	I2	LZ ST	Anzahl Verträge	Unterstützung der Spitzensportlerinnen und -sportler bei der Leistungsentwicklung

Tabelle 10: Controlling gem. IAFP-NFB

8.3.2 Vorgaben aus der Dachstrategie BASPO und der EHSM-Strategie

Ziel:

Die Dienstleistungen der EHSM sind auf dem neuesten Stand, nachgefragt und für die Kunden wertvoll.

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
Die EHSM unterstützt den Schweizer Sport mit praxisrelevanten Dienstleistungen	Anzahl erbrachte amtliche Dienstleistungen	E1	LZ PD	Anzahl medizinische Konsultationen, die den Verbänden oder der Armee verrechnet werden	Unterstützung der Spitzensportlerinnen und -sportler bei der Leistungsentwicklung
		E2	LZ PD	Anzahl leistungsdiagnostische Tests zuhanden der	

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
				Sportverbände und der Armee	
		E3	LZ PD	Anzahl sportphysiotherapeutische Behandlungen zuhanden der Sportverbände und der Armee	
		E4	LZ PD	Anzahl sportpsychologisch betreute Athletinnen und Athleten	
		E5	LZ PD	Anzahl Sportmassagen zuhanden der Sportverbände und der Armee	
		E7	LZ PD	Anzahl Beratungen, Gutachten und Berichte zuhanden der Sportverbände	Unterstützung der Sportverbände in deren Sportartenentwicklung im Breiten- und Spitzensport
		E8	LZ PD	Anzahl Beratungen von Erbauern und Betreibern von Sportanlagen	Qualitativ hochstehende Sportinfrastruktur in der Schweiz
		E9	LZ PD	Anzahl Schriften zu Sportanlagen	
	Anzahl erbrachte interne Unterstützungsleistungen	E10	LZ PD	Erfüllungsgrad der Leistungsvereinbarung BASPO-EHSM im Bereich interne Leistungen	Optimale Leistungserbringung der anderen Bereiche des BASPO wird unterstützt/ ermöglicht
	Anzahl gewerbliche Dienstleistungen	E11	LZ PD	Anzahl realisierte Auftragsforschungsprojekte	Expertisen werden Privaten und anderen Gesellschaftsbereichen zur Verfügung gestellt
		E12	LZ PD	Anzahl Beratungen, Gutachten und Berichte zuhanden nicht-subventionierter Kundinnen und Kunden (inkl. anderer Hochschulen)	
		E13	LD PD	Anzahl sportmedizinische Behandlungen zuhanden	

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
				privater Kundinnen und Kunden	
		E14	LD PD	Anzahl sportphysiotherapeutische Behandlungen zuhanden privater Kundinnen und Kunden	
		E15	LZ PD	Anzahl Sportmassagen zuhanden privater Kundinnen und Kunden	
		E16	LZ PD	Anzahl ECTS, die durch EHSM-Mitarbeitende an anderen Hochschulen erbracht werden (evtl. nicht ECTS, sondern eingeworbene Mittel)	
	Der Anteil an DL im EHSM-Tätigkeitsportfolio bleibt hoch	E16	LZ ST	Anteil der DL an der Leistungszeit der EHSM-Mitarbeitenden	DL-Kompetenz der EHSM bleibt ein USP im Fachhochschulsystem
Die Dienstleistungsangebote werden forschungsgestützt laufend weiterentwickelt und entsprechen den höchsten internationalen Standards.	Forschungsgestützte Weiterentwicklung der Dienstleistungen	E17	WZ PD	Anzahl Weiterentwicklungen von Dienstleistungen basierend auf Entwicklungs-/Innovationsprojekten	Qualitativ hochstehende DL-Angebote
	Dienstleistungen entsprechen den höchsten internationalen Standards	E18	LZ ST, PZ, PD	Beurteilung der DL durch die Kunden, Beurteilung der DL durch periodische Peer-Reviews	
Zusätzliche Dienstleistungen werden angestrebt und generieren einen Mehrwert für die Forschung, werden jedoch grundlegend nur mit zusätzlichen, kostendeckenden Ressourcen ermöglicht.	Zusätzliche Dienstleistungen werden realisiert (u.a. zur Stärkung der Diversitätskompetenz)	E19	LZ PD	Anzahl neuer DL im Bereich der amtlichen DL	Umfassenderes DL-Angebot im Interesse der nationalen Sport- und Bewegungsförderung
		E20	LZ PD	Anzahl neuer DL in der Leistungsvereinbarung BASPO-EHSM	Optimale Leistungserbringung der anderen Bereiche des BASPO wird unterstützt/ ermöglicht
		E21	LZ PD	Anzahl neuer DL im Bereich der gewerblichen DL	Expertisen werden Privaten und anderen Gesellschaftsbereichen zur Verfügung gestellt

Tabelle 11: Controlling gem. Strategie

8.3.3 Controlling im Sinne der QS DL

Ziel:

Die EHSM erbringt kontinuierlich qualitativ hochstehende DL.

Massnahmen	Kriterien			Messgrösse	Outcome
Die Dienstleistungen entsprechen den Erwartungen der Kundinnen und Kunden.	Die amtlichen DL-Empfänger (insb. die Sportverbände und die Armee) sind mit der Qualität der DL der EHSM zufrieden	Q1	LZ ST	Zufriedenheitsgrad mit der Infrastruktur und den DL-Erbringern	Kundenbindung
		Q2	LZ PZ	Zufriedenheitsgrad mit dem DL-Prozess	
		Q3	LZ PD	Zufriedenheitsgrad mit den erbrachten DL	
	Die gewerblichen DL-Empfänger sind mit der Qualität der DL der EHSM zufrieden	Q4	LZ PD	Zufriedenheitsgrad mit der erbrachten DL	
		Q5	LZ PD	Ergebnis der Unterrichts-evaluation bei externen Lehrmandaten	
Die EHSM kennt die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden	Die DL-Mitarbeitenden besetzen die Schnittstellen zwischen Hochschule und Anwendung	Q6	LZ ST	Anzahl Mitarbeitende, die ein doppeltes Kompetenzprofil aufweisen	
	Das DL-Angebot wird regelmässig überprüft und bedarfsbasiert angepasst	Q7	LZ PZ	Auswertungs- und Planungssitzungen mit den Kundinnen und Kunden finden regelmässig statt	

Tabelle 12: Controlling im Sinne der QS DL

8.4 Weiteres Vorgehen

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

9. Offene Fragen

- Interne Mitarbeitende, d.h. BASPO, bei gewerblichen DL der EHSM
 - wie verrechnen?
 - Wie honorieren?
- Wie werden interne Leistungen (Interne Leistungsverrechnung) der EHSM in Rechnung gestellt
 - Ansatz gewerblich/amtlich?
 - Ausweisen der Kosten für Vollkostenrechnungen?
- Möglichkeiten, die Leistungen der EHSM bei der Unterstützung von extramuros Ressortforschungstätigkeiten auszuweisen, z.B. über Mitautorenschaft bei Publikationen
- Wo/wie werden die DL der EHSM verbucht und damit ausgewiesen?
- Wie kann die Erfassung der Kennzahlen möglichst automatisiert ablaufen?
- Kann ein Verband Leistungen zu Vollkosten einkaufen?

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 (2017). *Esprit de Macolin und Tenero. Unsere Haltung, unsere Werte*. Magglingen. URL: <https://intranet.baspo.admin.ch/de/das-baspo/esprit-de-macolin-et-tenero.html>, 18.06.2020.
- Bundesamt für Sport (2019). *Statistik des Hochschulpersonals 2018. Informationen zur EHSM*. Magglingen.
- Bundesamt für Sport (2020). *Statistik des Hochschulpersonals 2019. Informationen zur EHSM*. Magglingen.
- 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 Praxis-handbuch*. Frankfurt am Main: Hanser.
- EHSM-V. *Verordnung des VBS über die Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen vom 3. August 2012*, SR 415.012.
- Eidgenössische Finanzverwaltung (2017). *Richtlinien und Weisungen zur Haushalt- und Rechnungsführung Bund*. URL: <https://intranet.accounting.admin.ch/accounting/de/home/glossar/gebuehren.html>, 18.06.2020.
- 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.
- GebV-BASPO. *Verordnung über die Gebühren des Bundesamts für Sport vom 15. November 2017*, SR 415.013.
- Haldemann, T., Pauli, B., Bärtschi, D., & De Bon, M. (2014). Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung. In SGVW (Hrsg.), *Jahrbuch der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften* (S. 111-124).
- HFKG. *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschule und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich vom 30. September 2011*, SR 414.20.
- 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.
- Schweizerischer Bundesrat (2009). *Botschaft zum Sportförderungsgesetz und zum Bundesgesetz über die Informationssysteme des Bundes im Bereich Sport vom 11. November 2009*. BBl 2009 8189.
- Sibold, N. (2017). Nachwuchsförderung an Schweizer Fachhochschulen und Universitäten – Entwicklungen, Positionen und Herausforderungen. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen, Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 105-122). Wiesbaden: Springer.
- SpoFöG. *Bundesgesetz über die Förderung von Sport und Bewegung vom 17. Juni 2011*, SR 415.0.
- 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, 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, 03.06.2020.