

# Qualitätssicherung in den Dienstleistungen der EHSM (ohne Weiterbildungen)

Wul, sca, Sil, AB, Twy, fas, AN

V. 0.12, 17.11.2020

# Inhalt

Abkürzungen	2
Tabellenverzeichnis	2
Qualitätssicherung QS DL	3
1. Ebenen der QS DL	3
2. Gegenstand der QS in den Dienstleistungen	5
3. Anforderungen an die QS DL	6
3.1 Anforderungen gem. Akkreditierungsrichtlinien	6
3.2 Anforderungen gem. IAFP-NFB BASPO	6
4. Umsetzung und Controlling QS DL	6
4.1 Etablierte QS DL	6
4.2 Qualitätsentwicklungsprojekte	8
4.3 Controlling im Bereich Dienstleistungen	9
4.3.1 Vorgaben aus dem IAFP-NFB .....	9
4.3.2 Vorgaben aus der Dachstrategie BASPO und der EHSM-Strategie .....	9
4.3.3 Controlling im Sinne der QS DL .....	12
4.4 Weiteres Vorgehen	12
5. Offene Fragen	13
Literaturverzeichnis	13

## Abkürzungen

AAQ	Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
BASPO	Bundesamt für Sport
DL	Dienstleistungen
EFQM	European Framework für Quality Management
EHSM	Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen
GS VBS	Generalsekretariat des Departements Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
HFKG	Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz
IAFP-NFB	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan gemäss dem Neuen Führungsmodell Bund
OE	Organisationseinheit
PD	Produktqualität
PZ	Prozessqualität
QS	Qualitätssicherung
RS	Rekrutenschule
SpoFöG	Bundesgesetz über die Förderung von Sport und Bewegung
SpoFöV	Verordnung über die Förderung von Sport und Bewegung
ST	Strukturqualität
WK	Wiederholungskurse
WZ	Wirkungsziel

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ebenen der QS in den Dienstleistungen .....	5
Tabelle 2: Etablierte QS DL .....	7
Tabelle 3: Qualitätsentwicklungsprojekte DL .....	8
Tabelle 4: Controlling gem. IAFP-NFB .....	9
Tabelle 5: Controlling gem. Strategie .....	12
Tabelle 6: Controlling im Sinne der QS DL .....	12

# Qualitätssicherung QS DL

Die durch die EHSM erbrachten Dienstleistungen unterliegen gesetzlich definierten Qualitätsvorstellungen. Gemäss Art. 27 des Bundesgesetz über die Förderung der Hochschule und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG, SR 414.20) müssen Hochschulen periodisch die Qualität ihrer Dienstleistungen überprüfen und für die langfristige Qualitätssicherung und -entwicklung sorgen. Über die Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG, SR 414.205.3) 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 Qualitätssicherung<sup>1</sup>, das ein kontinuierliches und evidenzbasiertes Vorgehen zur Sicherung der Struktur-, Prozess- und Leistungsqualität in den Dienstleistungen beinhaltet. Dieses System wird im Gesamtkonzept QS EHSM abgebildet. In den folgenden Ausführungen werden nur diejenigen Themen aufgegriffen, die spezifisch die Qualitätssicherung im Bereich der Dienstleistungen betreffen.

## 1. 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 2013 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. Tabelle 1 zeigt die Ebenen mit ihren Themen in den Dienstleistungen auf.

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

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

Tabelle 1: Ebenen der QS in den Dienstleistungen

## 2. Gegenstand der QS in den Dienstleistungen

Dienstleistungen zeichnen sich durch systematische und kontrollierte Vorgehensweisen aus. Das QS-Konzept im Bereich Dienstleistungen 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 DL muss den besonderen Rahmenbedingungen der EHSM angepasst sein und dem aussergewöhnlich hohen Umfang an DL gerecht werden (**Ziffer Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Das QS DL fokussiert auf die **Strukturen** (Organisation/Konkretisierung), **Prozesse** und **Ergebnisse** der DL-Tätigkeit (gelb hinterlegte Ebenen in Tabelle 1); 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 sport-physiologischen 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).

### **3. 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 (Eidg. Finanzverwaltung, 2019, S. 278).

#### **3.1 Anforderungen gem. Akkreditierungsrichtlinien**

Im Leitfaden zur Institutionellen Akkreditierung der Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ (Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung, 2018) 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 DL unterstützen
- Blick auf ausgeführte Tätigkeiten als auch die Wirkung und die Ergebnisse

#### **3.2 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

### **4. Umsetzung und Controlling QS DL**

Die Umsetzung des QS im Bereich DL erfolgt bereits heute über verschiedene Massnahmen (Ziffer 4.1). Die Weiterentwicklung der QS DL erfolgt einerseits über die kritische Beurteilung der bereits realisierten Massnahmen und andererseits über Projekte (Ziffer 4.2), die zur Weiterentwicklung und Professionalisierung der DL beitragen. Um die Weiterentwicklung und Zielerreichung in den Dienstleistungen sichtbar zu machen, werden über ein systematisches Controlling (Ziffer 4.3) die Erreichungsgrade der Leistungs- und Wirkungsziele erfasst.

#### **4.1 Bestehende QS DL**

Die bereits etablierten QS DL-Instrumente werden folgend entlang der Dimensionen Struktur- (ST), Prozess- (PZ) und Produktqualität (PD) (Ziffer 2) und zugeordnet auf die Tätigkeitsfelder der EHSM aufgezeigt.

	Q-Dimension	Int. DL	Amtliche DL	Gewerbliche DL	Würdigung
<b>Instrumente und Massnahmen</b>					
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 2: Etablierte QS DL

## 4.2 Qualitätsentwicklungsprojekte

Die in Tabelle 3 aufgeführten Projekte dienen der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die Dienstleistungen der EHSM und tragen dazu bei, die Qualität der Dienstleistungen 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.

<b>Handlungsbedarf (Stichwort)</b>	<b>Massnahme(n)</b>
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 3: Qualitätsentwicklungsprojekte DL



## 4.3 Controlling im Bereich Dienstleistungen

Entwicklungen im Bereich der Dienstleistungen 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).

### 4.3.1 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 4: Controlling gem. IAFP-NFB

### 4.3.2 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 5: Controlling gem. Strategie

### 4.3.3 Controlling im Sinne der QS DL

**Ziel:**

Die EHSM erbringt kontinuierlich qualitativ hochstehende Dienstleistungen.

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	Gibt es einen Outcome?
	Das DL-Angebot wird regelmässig überprüft und bedarfsbasiert angepasst	Q7	LZ PZ	Auswertungs- und Planungssitzungen mit den Kundinnen und Kunden finden regelmässig statt	

Tabelle 6: Controlling im Sinne der QS DL

## 4.4 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

## 5. Offene Fragen

- 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

- Akkreditierungsverordnung HFKG. *Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich vom 28. Mai 2015*, SR 414.205.3.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015). *Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxis-handbuch*. Frankfurt am Main: Hanser.
- Eidgenössische Finanzverwaltung (2019). *Voranschlag 2020 mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan 2020-2022 der Verwaltungseinheiten B+G, EDA, EDI, EJPD, VBS*. Bern: EFV.
- European Foundation for Quality Management EFQM (2012). *EFQM Excellence Modell 2013*. Brussels, Bern: European Foundation for Quality Management EFQM, Swiss Association for Quality SAQ.
- HFKG. *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschule und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich vom 30. September 2011*, SR 414.20.
- Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (2018). *Institutionelle Akkreditierung. Leitfaden*. Bern. URL: <https://aaq.ch/akkreditierung/institutionelle-akkreditierung/>, 19.11.2020.
- 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.