

Dienstleistungen der EHSM (ohne Weiterbildungen)

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

V. 0.12, 17.11.2020

Inhalt

Abkürzungen	3
Tabellenverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	3
A. Kernauftrag Dienstleistung	4
1. Gegenstand der Dienstleistung	4
1.1 Begriffliche Klärung	4
1.2 Dienstleistung als Kernauftrag der EHSM	4
1.2.1 Amtliche Dienstleistungen	5
1.2.2 Gewerbliche Dienstleistungen	6
1.2.3 BASPO-interne Leistungen	6
1.2.4 Amtliche oder gewerbliche Auftragsforschung	7
2. Ziele, Organisation und Rahmenbedingungen	8
2.1 Gesetzlicher Auftrag	9
2.2 Organisation	9
2.2.1 Ressourcen und Kompetenzen	9
2.2.2 Organisation	10
2.3 Umfeld	11
2.3.1 Interner und externe Kontext	11
2.3.2 Zielgruppen der Dienstleistungen	13
2.3.3 Potentiale in den Dienstleistungen	13
2.4 Nutzenversprechen	15
3. Strategie	16
3.1 Dachstrategie BASPO 2020-2023	16
3.2 Bereichsstrategie EHSM 2020-2023	17
3.2.1 Ziele im Bereich der Dienstleistungen	17
3.2.2 Ziele im Bereich der Digitalisierung	17
3.2.3 Exkurs: Strategie von swissuniversities	18
4. Umsetzung der Strategie	18
4.1 Dienstleistungsmanagement	18
4.2 Dienstleistungs-Tätigkeitsfelder	19
4.2.1 Ressort Lehre und Sportpädagogik	19
4.2.2 Ressort Sportökonomie	19
4.2.3 Ressort Leistungssport	20
4.2.4 Trainerbildung Schweiz	20
4.2.5 Rektorat und Stab EHSM	20
Literaturverzeichnis	22

Abkürzungen

BASPO	Bundesamt für Sport
BBL	Bundesamt für Bauten und Logistik
BFH	Berner Fachhochschule
BFI-Botschaft	Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation
BPG	Bundespersonalgesetz
CST	Centro Sportive Tenero
DL	Dienstleistungen
EHSM	Eidgenössische Hochschule für Sport
HFKG	Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz
HKB	Hochschule der Künste der BFH
IAFP	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan
IKS	Internes Kontrollsystem
ILV	Interne Leistungsverrechnung
JES	Jugend- und Erwachsenensport
NFB	Neues Führungsmodell Bund
NSM	Nationales Sportzentrum Magglingen
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SpoFöV	Verordnung über die Förderung von Sport und Bewegung
SPRE	Bereich Sportpolitik und Ressourcen
TI	Departement Technik und Informatik der BFH

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ressourcen und Kompetenzen in den Dienstleistungen	10
Tabelle 2: Umfeld der Dienstleistungen der EHSM	12
Tabelle 3: Potentiale in den Dienstleistungen	15
Tabelle 4: Aussagen der Dachstrategie BASPO zu Dienstleistungen und Digitalisierung	16
Tabelle 5: Aussagen der Bereichsstrategie EHSM zu Dienstleistungen	17
Tabelle 6: Aussagen der Bereichsstrategie EHSM zur Digitalisierung	17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategiedreieck.....	8
------------------------------------	---

A. Kernauftrag Dienstleistung

1. Gegenstand der Dienstleistung

Der Anteil der Dienstleistungen¹ DL am Gesamtaufwand der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHSM ist mit 32% im Vergleich zu Lehre (26 %) und Forschung und Entwicklung (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 sinnvoll und notwendig.

1.1 Begriffliche Klärung

Die Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz definiert als Dienstleistungen "(...) alle Tätigkeiten, die den Hauptzweck haben, bekanntes Wissen routinemässig anzuwenden bzw. bekanntes Wissen zu transferieren. In diesem Sinn sind z.B. Beratungen, Gutachten, Routinemessungen, Vermietung von Laboratorien, Firmenschulungen, Vermittlung von Kulturproduktionen Dienstleistungen" (2008, S. 3, 4). Als monodisziplinäres Fachhochschulinstitut für Sport erbringt die EHSM folgende Arten von Dienstleistungen im Bereich der Sportwissenschaften:

- Medizinische, physiotherapeutische und psychologische Behandlungen²;
- Durchführung von Abklärungen, Testungen, Analysen, Evaluationen, Monitoring;
- Durchführung von Beratungen;
- Erstellung von Dokumentationen;
- Erstellung von Gutachten;
- Experteneinsätze;
- Durchführung von Auftragsforschungsprojekten;
- Angebot von Weiterbildungen³.

Neben den Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden des Bundesamts für Sport BASPO, trägt die EHSM über definierte Leistungen auch dazu bei, dass die anderen Bereiche des BASPO ihren Sport- und Bewegungsförderungsauftrag erfüllen können und sich das BASPO weiterentwickelt. Diese werden im Folgenden als BASPO-interne Leistungen bezeichnet. Diese Leistungen sind per Definition keine Dienstleistungen. Da deren Umfang aber hoch und deren BASPO-interne Bedeutung gross ist, sollen diese im Rahmen des vorliegenden Handbuchs ebenfalls dargestellt werden.

1.2 Dienstleistung als Kernauftrag der EHSM

Der Kernauftrag der EHSM in den Dienstleistungen ergibt sich aus Art. 14 Abs. 1 des Bundesgesetzes über die Förderung von Sport und Bewegung (SpoFöG, SR 415.0), der die EHSM als eine durch den Bund geführte Hochschule für Sport mit sportwissenschaftlicher Lehre, Forschung und Dienstleistung sowie Aus- und Weiterbildung im Tertiärbereich definiert. Zur Förderung des leistungsorientierten Nachwuchssports und des Spitzensports wird ergänzend ausgeführt, dass der Bund

¹ 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.

² 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.

³ Weiterbildungen, insbesondere solche, die im Auftrag angeboten werden, können ebenfalls den Dienstleistungen zugeordnet werden. Diese werden im Weiterbildungskonzept der EHSM betrachtet.

Dienstleistungen zur Unterstützung von Spitzensportlerinnen und -sportlern in der Leistungsentwicklung erbringt⁴ (Art. 16 Abs. 2b SpoFöG). Sämtliche Dienstleistungen, die aus sportpolitischer Sicht einen Beitrag zur nationalen Sport- und Bewegungsförderung gemäss SpoFöG leisten, gelten als **amtliche Dienstleistungen** (Ziffer 1.2.1).

Für Personen oder Organisationen, die ein besonderes Interesse an den Dienstleistungen der EHSM haben, können gestützt auf Art. 29 SpoFöG **gewerbliche Dienstleistungen** (Ziffer 1.2.2) erbracht werden, sofern diese mit den Hauptaufgaben des BASPO in einem engen Zusammenhang stehen, die Erfüllung der Hauptaufgaben nicht beeinträchtigen und keine bedeutenden zusätzlichen sachlichen und personellen Mittel erfordern. In den gewerblichen Dienstleistungen, welche zu markt-konformen Preisen angeboten werden müssen, steht die EHSM im Wettbewerb zu anderen Hochschulen und weiteren Institutionen.

Damit die EHSM in der Lage ist, zur Auftragserfüllung der anderen Bereiche des BASPO über **BASPO-interne Leistungen** (Ziffer 1.2.3) beizutragen, ist es notwendig, dass das Dienstleistungsportfolio der EHSM und die internen Anliegen aufeinander abgestimmt sind. Dies erfolgt u.a. über die Definition der Aufgaben, welche die EHSM aufgrund von Art. 58 Abs. 2 der Verordnung über die Förderung von Sport und Bewegung (SpoFöV, SR 415.01) in der Ressortforschung des Bundes im Bereich Sport und Bewegung, namentlich für Politikberatung, Expertise, Evaluation und Monitoring, erbringt.

Gemeinsames Anliegen der drei Leistungen ist der Wissenstransfer aus der EHSM in andere Amts- und Gesellschaftsbereiche.

1.2.1 Amtliche Dienstleistungen

Mit den amtlichen Dienstleistungen leistet die EHSM einen Beitrag zum gesetzlichen Sport- und Bewegungsförderungsauftrag, gemäss 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 Gebühren für die amtlichen Dienstleistungen. "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" (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2017). Für welche amtlichen Dienstleistungen Gebühren erhoben werden und wie diese bemessen werden, ist in der Verordnung über die Gebühren des Bundesamts für Sport (GebV-BASPO, SR 415.013) geregelt⁵.

1.2.1.1 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: Dienstleistungen zuhanden Swiss Ski (z.B. Diagnostik, Experteneinsätze, F+E).

1.2.1.2 Amtliche Dienstleistungen 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 Kriterien⁶ die Bedeutung und Umsetzbarkeit des Anliegens und stellt die Finanzierung des Deckungsdefizits zwischen den eingenommenen Gebühren und dem Aufwand für die Leistungserbringung sicher.

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

⁴ In der Botschaft zum Sportförderungsgesetz wird von den Leistungsangeboten der Sportwissenschaft und Sportmedizin der EHSM gesprochen (Schweizerischer Bundesrat, 2009, S. 8236)

⁵ Gem. Art. 3 GebV-BASPO besteht eine Gebührenpflicht für folgende Leistungen: i. Verfassen von Gutachten und Berichten, j. Leistungen der Sportmedizin, -psychologie, -physiotherapie, -massage und -ernährung; k. Leistungen der Leistungsdiagnostik; l. Bezug von Publikationen und Bildern des BASPO.

⁶ 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.

1.2.2 Gewerbliche Dienstleistungen

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

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 sportwissenschaftliche Dienstleistungen, die Einnahmen aus diesen gewerblichen Dienstleistungen fliessen als 'weitere Erträge' dem BASPO zu.

Beispiel: Monitoring der körperlichen Fitness von Polizei- oder Feuerwehrkorps

1.2.3 BASPO-interne Leistungen

Es lassen sich fünf Arten von BASPO-internen Leistungen unterscheiden.

1.2.3.1 Begleitung der extramuros Ressortforschung im Bereich Sport und Bewegung

Gemäss Art. 16 des Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIGG, SR 420.1) 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 gestützt auf Art. 45 FIGG 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. In diesem Zusammenhang erstellt das Bundesamt ein Forschungskonzept für eine Dauer von jeweils vier Jahren.

Basierend auf dem Forschungskonzept vergibt das BASPO gestützt auf Art. 68 SpoFöV Forschungsaufträge an Forschungsinstitutionen. Einerseits an die EHSM als intramuros Ressortforschungsstelle des BASPO gemäss 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 in der Organisationseinheit Sportpolitik des BASPO. Diese kann bei der extramuros Ressortforschung im gesamten Prozess von der Konzeption über die Akquisition und Durchführung bis zur Evaluation auf die Expertisen der EHSM zurückgreifen.

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

1.2.3.2 Unterstützung bei der Subventionierung der Sport- und Bewegungsförderung

Subventionskredit Sport in der Schule

Gestützt auf 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 in der Organisationseinheit Sportpolitik des BASPO. 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 Pädagogische Hochschule St. Gallen.

Beiträge für J+S-Angebote mit Kindern und Jugendlichen mit einer Behinderung

Gestützt auf Art. 23 Abs. 3b SpoföV kann der Bund zusätzliche Beiträge für J+S-Angebote mit Kindern und Jugendlichen mit einer Behinderung ausrichten. Die Verantwortung für die Ausrichtung der Beiträge liegt im Bereich Jugend- und Erwachsenensport JES des BASPO. Bei der Beurteilung der Anträge greift JES auf die Fachstelle Integration und Prävention der EHSM zurück (Ziffer 1.2.3.4), welche über entsprechende Expertisen verfügt.

Beispiel: Beurteilung des Antrags eines Vereins, der ein Jugendlager mit behinderten Kindern durchführen möchte

1.2.3.3 Erfüllung von projektbezogenen und punktuellen 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 für den internen Wissenstransfer und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Institution zur Verfügung.

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

1.2.3.4 Erfüllung von langfristigen Mandaten des BASPO an die EHSM

Während das Dienstleistungsvolumen von Ziffer 1.2.3.1 und Ziffer 1.2.3.2 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 gemäss Art. 45 SpoföV Empfehlungen zu Planung, Bau, Ausrüstung und Betrieb von Sportanlagen und berät Dritte diesbezüglich. Die Fachstelle Integration und Prävention vertritt diesbezügliche Themen in allen Gefässen des BASPO und nach aussen.

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

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

Im Sinne des 'Esprit de Macolin'⁷ ist es selbstverständlich, dass die EHSM amtsinterne Leistungen 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.

Das Volumen der BASPO-internen Leistungen, wie in den Ziffern 1.2.3.1, 1.2.3.2 und 1.2.3.3 geschildert, wird in einer jährlichen Zielvereinbarung zwischen BASPO und EHSM festgelegt. Das Volumen der langfristigen Mandate ist Teil des strategischen Auftrags des BASPO an die EHSM und damit mindestens über vier Jahre definiert. Die Beiträge im Sinne des 'Esprit de Macolin' gelten als selbstverständlich und bedürfen keiner Regelungen.

1.2.4 Amtliche oder gewerbliche Auftragsforschung

"Unter Auftragsforschung ist im Allgemeinen das wissenschaftliche Forschen im Auftrag eines privatwirtschaftlichen oder öffentlich-rechtlichen Mittelgebers (= Auftraggeber) zu verstehen. Das Ziel des Auftrags wird hierbei vom Auftraggeber vorgegeben und die Rechte an den Forschungsergebnissen sind in den meisten Fällen dem Auftraggeber vorbehalten" (Freie Universität Berlin, 2020). Auftragsforschung stellt eine besondere Form der Dienstleistungen der EHSM dar, da über diese – im

⁷ 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)

Gegensatz zu den anderen Dienstleistungen – Drittmittel⁸ eingeworben werden können. Dieser Umstand ist relevant, da sich die EHSM aufgrund von Art. 41 Abs. 4 des Bundesgesetzes über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG, SR 414.20) um Drittmittel zu bemühen hat und mit Drittmitteln projektbezogene befristete Anstellungen gemäss Art. 6 Abs. 1b^{bis} der Rahmenverordnung zum Bundespersonalgesetz (SR 172.220.11) realisiert werden können. Als Drittmittel stehen Forschungsfördermittel⁹ und Kofinanzierungen im Vordergrund. Es können aber auch Forschungsdienstleistungsverträge über Projekte mit Dritten wie Industriepartnern abgeschlossen werden oder über Sponsoring Drittmiteleinahmen generiert werden. Die entsprechenden bundesrechtlichen Grundlagen und Prozesse sind in Kapitel 10.14 des Handbuches Haushalts- und Rechnungsführung Bund der Eidgenössischen Finanzverwaltung (2017) geregelt.

Wie unter Ziffer 1.2.1.1 geschildert, werden für amtliche Dienstleistungen in der Regel Rahmenverträge abgeschlossen, über welche das Dienstleistungsangebot und -volumen definiert wird. Findet Auftragsforschung im Rahmen eines solchen Vertrags statt, so sind die Aufwände über diesen Vertrag abgedeckt. Besteht allerdings ein Auftragsforschungsanliegen abseits, bzw. in Ergänzung eines Rahmenvertrags, so muss kriterienbasiert (Ziffer 1.2.1.2) darüber entschieden werden, ob das Auftragsforschungsanliegen als amtliche oder gewerbliche Dienstleistung erbracht wird. Dieser Entscheidung ist notwendig, da davon abhängig gebühren- oder marktbasierende Ansätze gegenüber dem potentiellen Auftraggeber definiert und damit das Drittmittelvolumen festgelegt wird. Werden Gebührenansätze definiert, so kann das Forschungsprojekt nicht zu 100% über die eingeworbenen Drittmittel finanziert werden, das BASPO stellt die fehlenden Ressourcen bereit. Werden marktbasierende Ansätze definiert, so sollte das Forschungsprojekt zu 100% mit projektbezogenen Anstellungen durchführbar sein.

2. Ziele, Organisation und Rahmenbedingungen

Die folgende Betrachtung basiert auf dem Strategiedreieck (Collis & Montgomery, 1998), das durch Jacobs (2018) auf die Rationalitäten des öffentlichen Sektors adaptiert wurde (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Strategiedreieck

⁸ 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.

⁹ Gem. Art. 4 Bst. c Ziff. 2 und Bst. d Ziff. 2 FIG gilt die EHSM als Hochschulforschungsstätte und ist gem. Art. 10 FIG beim Schweizerischen Nationalfonds und gem. Art. 19 FIG bei Innosuisse beitragsberechtigt. Die EHSM gilt gemäss der Botschaft zum Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Schweizerischer Bundesrat, 2009, S. 4632) als andere eidgenössische Institution des Hochschulbereichs und ist bis zu ihrer institutionellen Akkreditierung gem. Art. 75 Abs. 2 HFKG beitragsberechtigt bezüglich projektgebundenen Beiträgen.

Es werden die Ziele der EHSM gemäss gesetzlichem Auftrag dargestellt (Ziffer **Fehler! Ungültiger Eigenverweis auf Textmarke.2.1**), die Organisation der Dienstleistungserbringung an der EHSM skizziert (Ziffer 2.2), das Umfeld grob umrissen (Ziffer 2.3) und darauf basierend die öffentlichen Nutzenversprechen der EHSM in den Dienstleistungen abgeleitet (Ziffer 2.4).

2.1 Gesetzlicher Auftrag

Als Teil der Bundesverwaltung und als Hochschule hat die EHSM einen sportpolitischen Gesetzesauftrag (Ziffer 1.2) zu erfüllen. 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 bis 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 für die Dienstleistungen formuliert: "Die EHSM ist eine Fachhochschule des Bundes. Ihre Aufgaben und Tätigkeiten erstrecken sich auf die Bereiche Lehre, Forschung/Entwicklung und Dienstleistung. (...) 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).

2.2 Organisation

2.2.1 Ressourcen und Kompetenzen

Um ihren Dienstleistungsauftrag 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 optimal ausschöpfen.

Welche Ressourcen und Kompetenzen der EHSM zur Verfügung stehen und welches Potential und welcher Handlungsbedarf in diesen bestehen, wird in Tabelle 1: Ressourcen und Kompetenzen in Tabelle 1 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 1: Ressourcen und Kompetenzen in den Dienstleistungen

2.2.2 Organisation

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 Dienstleistungen geregelt sind.

2.2.2.1 Zuständigkeiten für amtliche Dienstleistungen

- Die Rahmenverträge mit den Sportverbänden und der Schweizer Armee werden gemeinsam von den Bereichen Sportpolitik und Ressourcen SPRE, dem Nationalen Sportzentrum Magglingen oder dem Centro Sportivo Tenero CST 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, NSM oder CST. Für die betreuten Sportarten sind im Ressort Leistungssport Sportartenverantwortliche definiert.

2.2.2.2 Zuständigkeiten für 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.

2.2.2.3 Zuständigkeiten für BASPO-interne Leistungen

- Die Begleitung der extramuros Ressortforschung und die Unterstützung der Subventionstätigkeit des BASPO sowie die Erfüllung von internen Mandaten erfolgt auf Anfrage aus anderen Bereichen über die Linie an die EHSM. Der Entscheid über diese Leistungen wird durch den Rektor gemäss Zielvereinbarung BASPO-EHSM getroffen. Die EHSM-interne Linie stellt die Auftragserfüllung sicher;
- 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;
- 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 Zielvereinbarung 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;
- Aufgaben im Rahmen des 'Esprit de Macolin' werden durch den direkten Linienvorgesetzten bewilligt.

2.2.2.4 Prozessmanagement

Die Kernprozesse für Dienstleistungen 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 die Organisationseinheit Finanzen und Controlling des BASPO statt.

2.3 Umfeld

Im folgenden Kapitel soll zunächst der Kontext der EHSM betrachtet, die Zielgruppen identifiziert und darauf basierend das vorhandene Potential der EHSM im Bereich Dienstleistungen aufgezeigt werden.

2.3.1 Interner und externe Kontext

Wie unter Ziffer **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** dargestellt, erbringt die EHSM amtliche und gewerbliche Dienstleistungen sowie BASPO-interne Leistungen. Eine erfolgreiche Leistungserbringung ist nur möglich, wenn die Zusammenarbeit innerhalb der Magglinger Dachlösung reibungslos funktioniert.

2.3.1.1 Interner Kontext

Betrachtet man zunächst das BASPO-interne Umfeld der EHSM, so gliedert sich dieses in die Direktion und die anderen Bereiche des BASPO SPRE, JES, NSM und CST. Als Hochschule mit spezifischen Expertisen im Bildungs- und Wissenschaftsbereich, verfügt die EHSM über Kompetenzen, die zum Erfolg der Magglinger Dachlösung beitragen. Zugleich ist die EHSM für die Leistungserbringung im Dienstleistungsbereich massgeblich auf die Unterstützung durch die Direktion, SPRE und NSM bzw. CST angewiesen. Die Direktion unterstützt über die Kommunikation sowie den Rechtsdienst. SPRE stellt die Unterstützungsprozesse in den Themenbereichen Finanzen, Controlling, Personal, Informatik und Sprachen sicher. Die Immobilien des Magglinger Dachmodells werden durch NSM in Magglingen und das CST in Tenero und Andermatt betreut. Die EHSM gilt als interner Kunde, dessen Leistungsbestellungen über die interne Leistungsverrechnung ILV abgerechnet werden. NSM stellt den Gebäude- und Anlagenunterhalt sicher, ist für die Beschaffungen des BASPO zuständig, koordiniert Neubauten mit dem Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, organisiert die Verpflegung und Unterkunft am BASPO und ist für die ökonomisch-ökologisch nachhaltige Entwicklung des BASPO zuständig.

2.3.1.2 Externer Kontext

Im Bereich der amtlichen und gewerblichen Dienstleistungen steht die EHSM bedingt durch ihr breites Dienstleistungsportfolio (Ziffer 1.1) in Konkurrenz zu unterschiedlichsten Institutionen, wie Tabelle 2 zeigt.

DL-Angebot	Anbieter EHSM	Umfeld
Medizinische, physiotherapeutische und sportpsychologische Behandlungen	Ressort Leistungssport, OE Sportmedizin und Sportpsychologie	Private Arzt- und Physiotherapiepraxen, Spitäler, Swiss Olympic Medical Center, private Sportzentren
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	Keine weiteren Akteure in der Schweiz
Tagungsdurchführungen im Mandat (z.B. SGS-Tagung)	Alle Ressorts	Sportwissenschaftliche Institute der universitären Hochschulen, private Eventagenturen

Tabelle 2: Umfeld der Dienstleistungen der EHSM

Es lässt sich feststellen, dass die EHSM mit ihren Dienstleistungen 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.

Die Dienstleistungen der EHSM sind hoch spezialisiert und stehen vornehmlich Kundinnen und Kunden zur Verfügung, die im Interesse der nationalen Sport- und Bewegungsförderung unterstützungswürdig sind. Der prozentual hohe Anteil an Dienstleistungen (Ziffer 1) lässt darauf schliessen, dass die Expertisen der EHSM-Mitarbeitenden anerkannt sind und die Leistungen nachgefragt werden. Es bleibt jedoch die Frage offen, ob die hohe Nachfrage auf die Qualität der Dienstleistungen zurückzuführen ist, oder ob nicht ökonomische Gründe den Leistungsbezug bei der EHSM begründen: die amtlichen Dienstleistungen werden zu subventionierten Preisen angeboten und stehen damit in einem einmaligen Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Leistungsempfänger.

2.3.1.3 Publicness als Chance

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 ist Teil der zentralen Bundesverwaltung und daher stärker staatlich gesteuert als die Institutionen im Dienstleistungsumfeld in Tabelle 2. Dieser hohe Grad an Publicness muss als Chance gesehen werden: Die EHSM hat den gesetzlichen Auftrag zur Erbringung von 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. Um eine hohe Auslastung der EHSM zu erreichen und das spezialisierte Fachwissen und -können auch anderen Sport- und Gesellschaftsbereichen zugänglich zu machen, besteht für die EHSM die Möglichkeit, drittmittelfinanzierte Auftragsforschungsprojekte oder auch gewerbliche Dienstleistungen zu erbringen.

2.3.2 Zielgruppen der Dienstleistungen

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

2.3.2.1 Zielgruppen im Bereich der amtlichen Dienstleistungen

Kundinnen und Kunden der EHSM, welche aufgrund des SpoFöG berechtigt sind, amtliche Dienstleistungen der EHSM in Anspruch zu nehmen¹⁰. Heute sind das gestützt auf Art. 16 SpoFöG Sportverbände und die Armee zur Unterstützung des leistungsorientierten Nachwuchs- und Spitzensports und gestützt auf Art. 5 Abs. 3 SpoFöG Erbauer und Betreiber von Sportanlagen.

2.3.2.2 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.

2.3.2.3 Zielgruppen im Bereich der BASPO-internen Leistungen

Primäre Zielgruppen: Die Direktion und sämtliche anderen Bereiche des BASPO;

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 JES.

2.3.3 Potentiale in den Dienstleistungen

Berücksichtigt man die Ausführungen zum Kontext sowie die Zielgruppen der EHSM, so lassen sich spezifische Potentiale für die Dienstleistungen der EHSM im Sinne des Positionierungsansatzes (Porter, 1980; 1985) identifizieren. Diese liegen für die EHSM im Wesentlichen dort, wo Parlament, Bundesrat und Verwaltung steuernd auf die Dienstleistungstätigkeiten der EHSM eingreifen. Um ihre Potentiale auszuschöpfen ist die EHSM daher darauf angewiesen, dass eigene Entwicklungsanliegen und Anforderungen der Anspruchsgruppen in die politischen und verwaltungsinternen Prozesse aufgenommen, dort diskutiert, entschieden und anschliessend umgesetzt werden. Die folgende Potentialanalyse kann daher nur Anregungen für Massnahmen bieten.

Basierend auf einer PESTEL-Analyse (Theobald, 2016) wird in Tabelle 3 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 im Nachgang zur Coronakrise	Budgetkürzungen für das BASPO und die EHSM	Aufgabenpriorisierung und Abbau von DL; Abfederung der Sparmassnahmen durch vermehrte Einwerbung von Drittmitteln	Politisch

¹⁰ Eine Auflistung der Zielgruppen liegt heute nicht vor und sollte inkl. Aufnahmekriterien erstellt werden.

Druck von Seiten der Verbände zur Erhöhung der DL-Kapazitäten der EHSM	Fokussierung notwendig; die EHSM kann nicht allen Anforderungen gerecht werden	Klare inhaltliche strategische Positionierung auf bestimmte Sportarten oder allenfalls bestimmte sportartenübergreifende Dienstleistungen	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 weniger reaktionsschnell auf Veränderungen (muss kein Nachteil sein)	Schaffung einer Innovationszelle, z.B. in Form einer Stiftung, welche im Sinne eines Labors Veränderungen aufnehmen und die Umsetzbarkeit in der Verwaltung prüfen kann	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	Technologisch

		hige Pflege der Athletenda- ten gemeinsam mit Swiss Olympic	
Abhängigkeit von IT- Infrastruktur	Die IT-Infrastruktur muss den einfachen und sicheren Informati- onsaustausch zwi- schen verschiedenen Instrumenten und Ge- räten ermöglichen	Rollenwechsel vom Nutzer standardisierter Formate hin zum Kunden, der den Stan- dard definiert	Technologisch
Nachhaltige Entwick- lung	Ziele der nachhaltigen Entwicklung müssen erreicht werden, Ämter sind gefordert	Nachhaltigkeit der DL der EHSM aufzeigen: langfris- tige DL-Angebote etablie- ren, Auslastung der Anla- gen Magglingen sicherstel- len, Ferndiagnosen ermögli- chen; aktuelle DL auf Zu- kunftsfähigkeit prüfen	Ökologisch
Datenschutz	Datenschutz wird be- tont, insb. Bearbeitung von Personendaten muss Schutzanforde- rungen erfüllen	Revision der rechtlichen Grundlagen für die EHSM	Rechtlich

Tabelle 3: Potentiale in den Dienstleistungen

2.4 Nutzenversprechen

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:

1. **Nutzen für die nationale Sport- und Bewegungsförderung:** Die Dienstleistungen sollen die Bedürfnisse aus dem Sportsystem (Schweiz) erfüllen und damit zur Anerkennung der Kompetenz der EHSM und des BASPO im Sportsystem beitragen.
2. **Nutzen für das Wissenschaftssystem:** Die Dienstleistungen sollen neue Erkenntnisse für die Lehr-, Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der EHSM erbringen und damit zur inhaltlichen Weiterentwicklung der EHSM beitragen.
3. **Gesellschaftsnutzen:** Die Dienstleistungen sollen den Wissenstransfer aus dem Sport in andere Gesellschaftsbereiche leisten und damit zur gesellschaftlichen Anerkennung der Kompetenz der EHSM und dem BASPO beitragen.

3. Strategie

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 Dienstleistungen 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:

3.2.1 Ziele im Bereich der Dienstleistungen

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 Dienstleistungen

3.2.2 Ziele im Bereich der Digitalisierung

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 produktiv verwertbarer 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

3.2.3 Exkurs: Strategie von swissuniversities

Mit der Wahrnehmung der Anforderungen, die swissuniversities formuliert hat und welche in die BFI-Botschaft des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI einfließen, kann sich die EHSM 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 treffen 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 Strategie

Im Folgenden wird kurz dargestellt, wie die strategischen Vorgaben an der EHSM 2021 bis 2024 umgesetzt werden. Betrachtet werden dabei das Dienstleistungsmanagement sowie die Dienstleistungsaktivitäten der EHSM in den unter Ziffer 1.1 beschriebenen Dienstleistungs-Tätigkeitsfeldern.

4.1 Dienstleistungsmanagement

Die Zielsetzungen im Dienstleistungsmanagement sind in den Zielen der EHSM 2020¹¹ festgehalten.

- Der Handlungsspielraum im gewerblichen Betätigungsfeld und im Bereich der Auftragsforschung wird identifiziert und rechtlich abgestützt;

¹¹ EHSM-internes Controllinginstrument

- Für die Einwerbung und Verwendung von Drittmitteln werden zukunftsfähige Lösungen in Zusammenarbeit mit der Organisationseinheit Finanzen und Controlling und der zentralen Bundesverwaltung (Eidgenössische Finanzverwaltung) gefunden.

4.2 Dienstleistungs-Tätigkeitsfelder

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.

4.2.1 Ressort Lehre und Sportpädagogik

4.2.1.1 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.

4.2.1.2 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.

4.2.1.3 BASPO-interne Leistungen

- 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.

4.2.2 Ressort Sportökonomie

4.2.2.1 Amtliche Dienstleistungen

- Beratung von Sportverbänden in sportökonomischen Fragen;
- Beratung von Erbauern und Betreibern von Sportanlagen.

4.2.2.2 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.

4.2.2.3 BASPO-interne Leistungen

- 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.

4.2.3 Ressort Leistungssport

4.2.3.1 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.

4.2.3.2 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.

4.2.3.3 BASPO-interne Leistungen

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

4.2.4 Trainerbildung Schweiz

4.2.4.1 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.

4.2.4.2 Gewerbliche Dienstleistungen

- Keine

4.2.4.3 BASPO-interne Leistungen

- 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.

4.2.5 Rektorat und Stab EHSM

4.2.5.1 Amtliche Dienstleistungen

- Betrieb der Sportmediathek des BASPO.

4.2.5.2 Gewerbliche Dienstleistungen

- Führung des Hochschulsports der Berner Fachhochschule BFH.

4.2.5.3 BASPO-interne Leistungen

- 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.

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.
- 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). Organigramm 2020. Magglingen. URL: <https://www.baspo.admin.ch/de/das-baspo/organisation.html>, 19.11.2020.
- 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.
- 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.
- Freie Universität Berlin (Hrsg.). (2020). *Was ist Auftragsforschung?* URL: <https://www.fu-berlin.de/forschung/service/foerderung/dokumentensammlung/faqs/auftragsforschung.html>, 19.11.2020.
- 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.
- Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz. (2008). Grundsatzpapier. Forschung & Entwicklung an Fachhochschulen. URL: https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_FH/Best_practice/2_Grundsatzpapier_dt_ergaenzend_angepasst.pdf, 19.11.2020.
- 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.
- 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.