

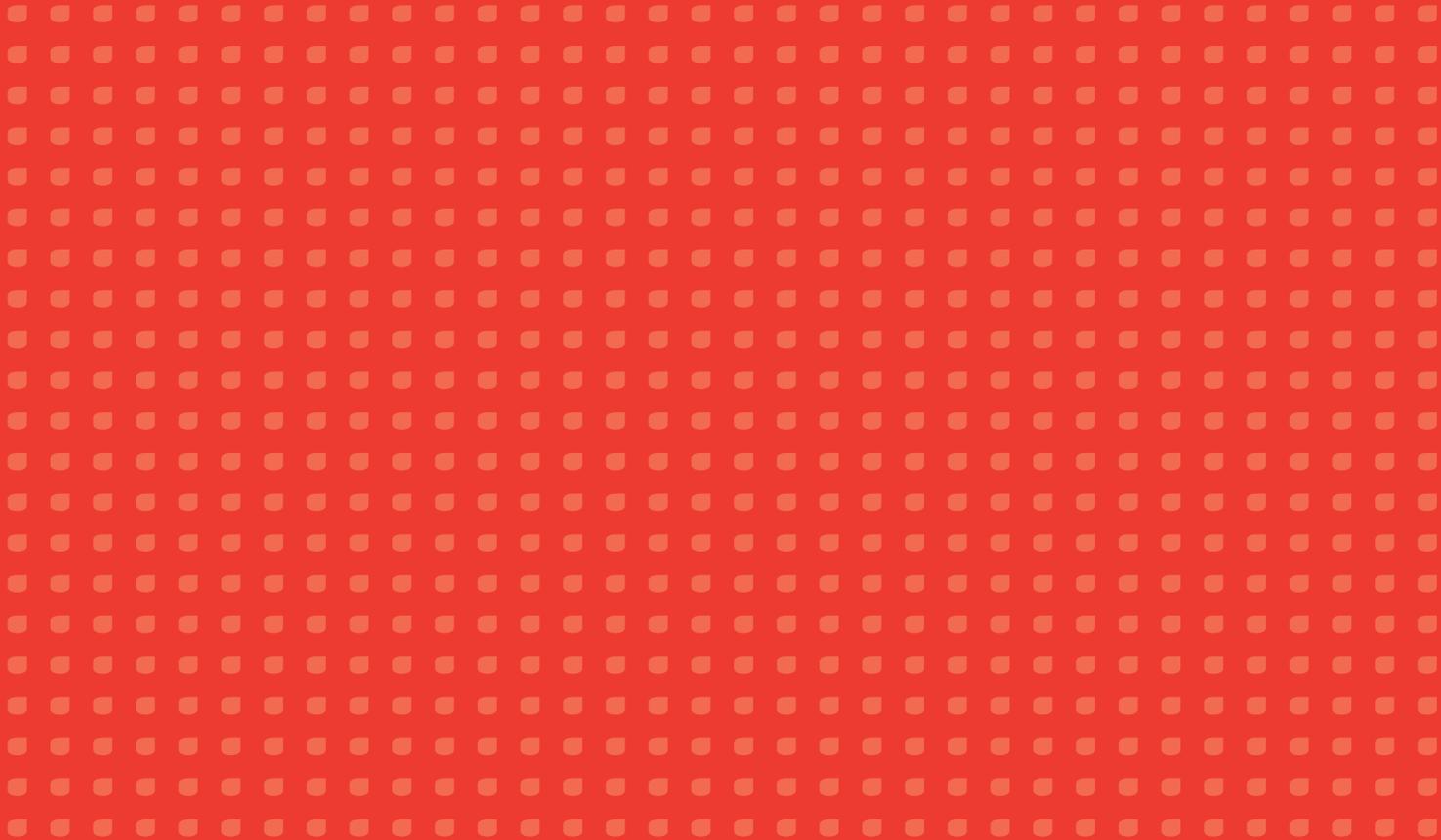


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance



# Institutionelle Akkreditierung EHSM

Bericht der externen Evaluation | 23. September 2022



## **Inhalt:**

**Teil A** – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

**Teil B** – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

**Teil C** – Bericht der Gutachtengruppe

**Teil D** – Stellungnahme der EHSM



# **Teil A**

## **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

23. September 2022



**Akkreditierungsentscheid  
des Schweizerischen Akkreditierungsrats**

**Institutionelle Akkreditierung der  
Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen**

**I. Rechtliches**

Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG, SR 414.20).

Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 (Stand 1. Januar 2018) über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG, SR 414.205.3).

Reglement vom 12. März 2015 über die Organisation des Schweizerischen Akkreditierungsrats (OReg-SAR).

**II. Sachverhalt**

Die EHSM stellte mit Datum 10. Juli 2019 Antrag auf institutionelle Akkreditierung als Fachhochschulinstitut» gemäss Artikel 8 Absatz 1 Akkreditierungsverordnung.

Die EHSM wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur.

Die EHSM wählte Deutsch als Sprache des Verfahrens gemäss Artikel 9 Absatz 7 Akkreditierungsverfahren.

Der Akkreditierungsrat entschied am 27. September 2019 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der EHSM und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 8. April 2021. Als Verfahrenssprache wurde Deutsch festgelegt und zugleich darauf geachtet, dass Französischkenntnisse in der Gutachtergruppe gegeben waren.

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 08. Dezember 2021, der Vorvisite vom 17. Februar und der Vor-Ort-Visite vom 23. bis 24. März 2022, ob die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG erfüllt sind, und hielt die Schlussfolgerungen in einem Bericht fest. Beide Visiten wurden online durchgeführt.

Die AAQ formulierte, gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen – insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe –, den Entwurf des Akkreditierungsantrags und legte den Bericht der Gutachtergruppe sowie den Antrag der Agentur der EHSM am 7. Juni 2022 zur Stellungnahme vor.

Die EHSM nahm am 30. Juni 2022 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

Mit Datum vom 28. Juli 2022 unterbreitete die AAQ dem Akkreditierungsrat den Akkreditierungsantrag, zusammen mit dem Bericht der Gutachtergruppe und der Stellungnahme der EHSM.

### **III. Erwägungen**

#### *1. Bewertung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe*

In ihrer gesamthaften Beurteilung stellt die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter der EHSM ein gutes Zeugnis aus. Insbesondere heben sie die Motivation und Begeisterung der Mitarbeitenden und der Studierenden sowie das Engagement und die Loyalität, die sich in der Begeisterung am und für den Sport zeigt («Esprit de Macolin und Tenero») hervor. Die Gutachtergruppe betont weiter, dass die EHSM eine dynamische, eine sich weiterentwickelnde Organisation sei, die von Offenheit, Reflektion sowie Zukunfts- und Dialogorientierung geprägt sei. Dabei gibt es auch Raum für kritische Voten der Hochschulangehörigen. Weiter gewinnt die EHSM dank der engen Verzahnung mit den Sportverbänden neue Erkenntnisse. Schliesslich gibt es für die Mitarbeitenden vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten.

Die Gutachtergruppe identifiziert in ihrer Beurteilung auch Bereiche, die weiterentwickelt werden müssen: Die EHSM setze aktuell das QS-System noch wenig sichtbar als kriterienbasiertes und strategiebezogenes Steuerungsinstrument ein. Die Mitwirkung müsse noch weiter institutionalisiert werden, die Leitung der EHSM verfüge über keine personellen Reserven, was zu einem Mangel an Handlungsspielraum in der operativen Führung führe. Für die Chancengleichheit seien zwar Ziele definiert, die Umsetzung könne aber intensiviert werden. Im Bereich Forschung fehle eine «Daten-Policy» und im Bereich der Trainerbildung seien Forschung und Entwicklung kaum erkennbar. Zum Schluss vermutet die Gutachtergruppe einen Wettbewerbsnachteil der EHSM aufgrund der eingeschränkten Personalentwicklungsmöglichkeiten (u. a. Titel Professorin/Professor).

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen zum Schluss, die EHSM verfüge über ein Qualitätssicherungssystem, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Die Gutachtergruppe sieht indes Bedarf an Korrekturen in Bezug auf folgende Voraussetzungen der institutionellen Akkreditierung:

- Mitwirkung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 1.3)
- Hochschulorganisation und -leitung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 3 HFKG; Standards 2.1, 2.2, 4.1 und 4.2)
- Chancengleichheit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 5 HFKG; Standard 2.5)

In ihrer Bewertung von Standard 1.3 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Mitwirkung der Studierenden an der Entwicklung des Qualitätssicherungssystems noch nicht ausreichend ausgestaltet ist. Sie weist z. B. darauf hin, dass im Bereich Lehre Massnahmen, die sich aus Evaluationen ergeben, nicht ausreichend kommuniziert werden oder dass Studierende zwar Anliegen einbringen können, aber nicht genau wissen, was damit geschehe. Auch die Vertretung der Mitarbeitenden (RP) ist, so die Analyse der Gutachtergruppe, noch nicht genügend in die Weiterentwicklung des QS-Systems eingebunden. Das zeigt sich in der Einschätzung der Gutachtergruppe am nicht erkennbaren Einbezug des RP (und des Verbands der Studierenden SV) in strategisch relevante Themen. Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 1.3 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 1 (zu Standard 1.3):

Die EHSM muss die Mitwirkung auf allen Ebenen so gestalten, dass die Vertretungen der Studierenden und des Personals wirksame Vorstösse zur Entwicklung des QS-Systems und dessen Umsetzung einbringen können.

In ihrer Analyse von Standard 2.1 stellt die Gutachtergruppe ein «komplexes organisationales Zusammenspiel von Bundesamt und Hochschulführung» fest, welches sich zudem «in einer Phase der konkreten Ausgestaltung befindet.» Das QS-System der EHSM erfasst zwar die Hochschulaufgaben sowie Themen aus den Bereichen Personal und Ressourcen; allerdings wurde für die Gutachtergruppe nicht greifbar, wie das QS-System die Erfüllung des Auftrags als Hochschule und die Erreichung der strategischen Ziele der EHSM überprüfen und sicherstellen könnte, da die Strategie innerhalb der so genannten «Magglinger Dachlösung» festgelegt ist. Es besteht die Gefahr, dass die gesetzten Ziele zu wenig hochschulspezifisch ausgerichtet sind, und dies insbesondere in den Bereichen Finanzen, Personal und Kommunikation, die durch das Bundesamt definiert sind. Hier verweist die Gutachtergruppe auf die fehlende Förderung der akademischen Laufbahnen bis hin zur Vergabe von Professuren. Vor allem kann die Gutachtergruppe nicht erkennen, inwiefern das QS-System der EHSM die nötigen Handlungsspielräume für die operative Führung innerhalb der «Magglinger Dachlösung» gewährleisten könnte. Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 2.1 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 2 (zu Standard 2.1):

Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst und diese auf ihre Wirksamkeit hin als Hochschulinstitut überprüft.

In ihrer Analyse zu Standard 2.2 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die EHSM über

ein funktionierendes System zur Erfassung wichtiger Informationen verfüge. Das System lässt aber eine qualitative Bewertung von hochschulspezifischen Standards nicht in allen Bereichen zu. Insbesondere fehlen nach Auffassung der Gutachtergruppe hochschulspezifische Kriterien (z. B. für den vierfachen Leistungsauftrag, die Personalentwicklung oder die Arbeitsmarktintegration der Studierenden nach Abschluss). Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 2.2 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 3 (zu Standard 2.2):

Die EHSM muss die mit Hilfe des Qualitätssicherungssystems erfassten qualitativen und quantitativen Informationen noch stärker auf den vierfachen Leistungsauftrag – und damit auf hochschulspezifische Standards – ausrichten.

In ihrer Analyse zu Standard 2.5 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die EHSM das Thema Chancengleichheit und Gleichstellung von Mann und Frau in den Handlungsfeldern Gender und Mehrsprachigkeit aufnimmt. Dabei sieht die Gutachtergruppe grossen Verbesserungsbedarf in der Gleichstellung der Sprachen: die Chancengleichheit bezüglich der Landessprachen ist nicht gegeben, trotz der föderalen Positionierung der EHSM. Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 2.5 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 4 (zu Standard 2.5):

Die EHSM muss weiter in Richtung systematischer Verankerung / Umsetzung der Voraussetzungen der Chancengleichheit gehen, zugunsten der Mitarbeitenden und der Studierenden, namentlich in Bezug auf die sprachliche und kulturelle Vielfalt.

Die Gutachtergruppe hält in ihrer Analyse zu Standard 4.1 fest, dass der Fortbestand der EHSM aufgrund der personellen und materiellen Ausstattung als Teil des BASPO als gesichert gelten kann. Die agile Entwicklung oder ein gezieltes Wachstum als Fachhochschulinstitut hält die Gutachtergruppe jedoch kaum bzw. nur unter erschwerten Umständen für möglich. Die Gutachtergruppe bestätigt, dass der von der EHSM festgestellte Handlungsbedarf bezüglich Ressourcenplanung für die Hochschulaufgaben und für hochschuladäquate IT-Infrastrukturen tatsächlich besteht. Der Weg über die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (namentlich mit der BFH) greift in der Auffassung der Gutachtergruppe indes zu kurz: Die strategische Positionierung als Hochschule bzw. Fachhochschulinstitut (z. B. Erschliessung weiterer Forschungsthemen/-felder, Laufbahnentwicklung des wissenschaftlichen Personals) sei längerfristig so nicht zu erreichen. Es brauche die Weiterentwicklung der Hochschule mittels eigener, flexibel einsetzbarer personeller Mittel in Lehre, in Forschung und Entwicklung und im Dienstleistungsbereich sowie hochschulspezifischer Personalentwicklungskonzepte. Mehr operative Spielräume der EHSM für personelle Ressourcen und IT-Lösungen seien unerlässlich. Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 5 (zu Standard 4.1):

Die EHSM muss sich zusätzliche Handlungsspielräume zur Erweiterung ihrer strukturellen Rahmenbedingungen (selbstbestimmte personelle und finanzielle Ressourcenplanung, IT-Nutzung) erschliessen, um ihre weitere Entwicklung als Fachhochschulinstitut gewährleisten zu können.

In ihrer Analyse zu Standard 4.2 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Evaluation des

Personals nicht in jedem Fall die Überprüfung der Qualifikation des Personals eines Fachhochschulinstituts erlaubt. So fehle ein Prozess zur Qualifikation als Professorin oder Professor. Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 4.2 als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 6 (zu Standard 4.2):

Die EHSM erarbeitet eine Definition von Kriterien und prüft die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels «Professorin» oder «Professor» durch ihre Dozierenden und Forschenden mit Blick auf Attraktivität und Positionierung im Hochschulraum.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe einen Zeithorizont von drei Jahren vor. Die Überprüfung soll im Rahmen einer Vor-Ort-Visite (1/2 Tag) mit drei Gutachtenden stattfinden.

## *2. Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe durch die AAQ*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind schlüssig und kohärent aus den Standards hergeleitet. Die AAQ stellt weiter fest, dass die vorgeschlagenen Auflagen geeignet sind, den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen.

Weiter stellt die AAQ fest, dass die Gutachtergruppe in ihrer Bewertung von Standard 3.1 zum Schluss kommt, dass die Aktivitäten der EHSM in Lehre, Forschung und Dienstleistung dem Hochschultyp Fachhochschulinstitut gemäss HFKG entsprechen.

Die AAQ stellt fest, dass die EHSM die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c*

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die EHSM die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird.

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b*

Für ein Fachhochschulinstitut sind die Anforderungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b nicht anwendbar.

## *3. Akkreditierungsantrag der AAQ*

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der EHSM, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe und die Stellungnahme der EHSM, die Akkreditierung der EHSM als «Fachhochschulinstitut» mit sechs Auflagen:

Auflage 1 (zu Standard 1.3):

Die EHSM muss die Mitwirkung auf allen Ebenen so gestalten, dass die Vertretungen der Studierenden und des Personals wirksame Vorstösse zur Entwicklung des QS-Systems und zu dessen Umsetzung einbringen können.

**Auflage 2 (zu Standard 2.1):**

Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst und diese auf ihre Wirksamkeit hin als Hochschulinstitut überprüft.

**Auflage 3 (zu Standard 2.2):**

Die EHSM muss die mit Hilfe des Qualitätssicherungssystems erfassten qualitativen und quantitativen Informationen noch stärker auf den vierfachen Leistungsauftrag – und damit auf hochschulspezifische Standards – ausrichten.

**Auflage 4 (zu Standard 2.5):**

Die EHSM muss weiter in Richtung systematischer Verankerung / Umsetzung der Voraussetzungen der Chancengleichheit gehen, zugunsten der Mitarbeitenden und der Studierenden, namentlich in Bezug auf die sprachliche und kulturelle Vielfalt.

**Auflage 5 (zu Standard 4.1):**

Die EHSM muss sich zusätzliche Handlungsspielräume zur Erweiterung ihrer strukturellen Rahmenbedingungen (selbstbestimmte personelle und finanzielle Ressourcenplanung, IT-Nutzung) erschliessen, um ihre weitere Entwicklung als Fachhochschulinstitut gewährleisten zu können.

**Auflage 6 (zu Standard 4.2):**

Die EHSM muss Kriterien zur Qualifikation ihres Personals definieren und die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels «Professorin» oder «Professor» durch ihre Dozierenden und Forschenden – mit Blick auf Attraktivität und Positionierung im Hochschulraum – prüfen.

Die AAQ hält eine Frist von 36 Monaten für die Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer Vor-Ort-Visite (1/2 Tag) mit drei Gutachterinnen und Gutachtern durchzuführen.

**4. Stellungnahme der Hochschule und Würdigung durch die Gutachtergruppe und AAQ**

Die EHSM stellt in ihrer Stellungnahme fest, dass die Gutachterinnen und Gutachter «eine kritische und differenzierte Analyse der EHSM mit Blick auf die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems vorgenommen» haben, deren Berichterstattung sie verdankt. Die EHSM nimmt auch Stellung zum Antrag der AAQ.

Die EHSM zeigt in ihrer Stellungnahme auf, wie sie die Auflagen 1 (zu Standard 1.3), 2 (zu Standard 2.1), Auflage 4 (zu Standard 2.5) und 5 (zu Standard 4.1) umsetzen wird bzw. bereits umsetzt.

Für die Standards 2.2 (Auflage 3) und 4.2 (Auflage 6) sieht es die EHSM aufgrund der Analyse der Gutachterinnen und Gutachter nicht als erwiesen, dass erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen vorliegen, welche die Bewertung als «teilweise erfüllt» rechtfertigen. Sie erachtet die beiden Standards als «grösstenteils erfüllt» und beantragt, die Auflagen in Empfehlungen umzuwandeln.

Die Gutachtergruppe hat zwar als Reaktion auf die Stellungnahme der EHSM in der Analyse der beiden Standards kleine redaktionelle Anpassungen vorgenommen, sie bleibt jedoch bei der Bewertung als «teilweise erfüllt» und bei den vorgeschlagenen Auflagen 3 und 6.

Die AAQ ist der Ansicht, dass in der Analyse zu Standard 2.2 deutlich wird, dass das Qualitätssicherungssystem der EHSM wichtige Informationen erfasst. Diese Informationen sind aber in der Einschätzung der Gutachtergruppe nicht geeignet, um hochschulspezifische Informationen bereitzustellen. Die Gutachtergruppe nennt als Beispiele: vierfacher Leistungsauftrag (d. h. Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung), Personalentwicklung, Arbeitsmarktintegration der Studierenden nach Abschluss. Mit Blick auf den Wortlaut des Standards («quantitative und qualitative Informationen [...], auf die sich die Hochschule [...] stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen») hält die AAQ die Bewertung als «teilweise erfüllt» und damit eine Auflage für begründet.

Die AAQ ist der Ansicht, dass die Analyse zu Standard 4.2 aufzeigt, dass die EHSM sehr wohl über Instrumente der Personalevaluation verfügt. Das Qualitätssicherungssystem soll jedoch auch sicherstellen, dass das gesamte Personal – sowohl administratives als auch akademisches – den spezifischen Merkmalen der Hochschule entsprechend qualifiziert ist. Die Gutachtergruppe lässt in der Analyse erkennen, dass die vorhandenen Instrumente auf die Bedürfnisse einer Verwaltungseinheit ausgerichtet sind und nicht auf die Bedürfnisse einer Hochschule. Vor allem aber stellt die Gutachtergruppe fest, dass die EHSM über keine Kriterien verfügt, mit denen sie die Qualifikation des Hochschulpersonals entsprechend ihrem Typ (Fachhochschule) und ihrem Profil überprüfen kann. Die Schlussfolgerung der Gutachtergruppe, den Standard als «teilweise erfüllt» zu bewerten und eine Auflage zu den Kriterien der Qualifikation zu formulieren, ist nachvollziehbar. Die AAQ ist der Meinung, dass die Empfehlung der Gutachtergruppe für eine Auflage bezüglich der Kriterien der Qualifikation nachvollziehbar ist. Der zweite Teil der Auflage – die Prüfung der Möglichkeit, Professorinnen- und Professorentitel zu vergeben – ist verhältnismässig und überlässt es der Autonomie der EHSM, gestützt auf Kriterien der Qualifikation der Hochschuldozierenden, ein solches Instrument zu schaffen oder nicht. Die AAQ präzisiert Auflage 6 (zu Standard 4.2) wie folgt:

Auflage 6 (zu Standard 4.2):

Die EHSM muss Kriterien zur Qualifikation ihres Personals definieren und die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels «Professorin» oder «Professor» durch ihre Dozierenden und Forschenden – mit Blick auf Attraktivität und Positionierung im Hochschulraum – prüfen.

Die AAQ hält im Grundsatz an ihrem Antrag fest. Sie hat im Vergleich zum Entwurf, auf den sich die Stellungnahme der EHSM bezieht, kleine redaktionelle Anpassungen vorgenommen.

##### 5. *Bewertung des Schweizerischen Akkreditierungsrats*

Der Bericht der Gutachtergruppe und der Akkreditierungsantrag der AAQ sind vollständig und stichhaltig begründet. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

Aus dem Akkreditierungsantrag der AAQ geht angemessen hervor, dass die EHSM die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 HFKG und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, erfüllt. Namentlich verfügt die EHSM über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche

der Hochschule erfasst und es erlaubt, die Ziele der EHSM als Fachhochschulinstitut zu erreichen.

Der Akkreditierungsrat stellt fest, dass die EHSM über keine Rechtspersönlichkeit verfügt, was als Widerspruch zum HFKG gewertet werden kann. Das Bundesgesetz über die Förderung von Sport und Bewegung vom 17. Juni 2011 (Stand 1. Januar 2022) schafft indes als *lex specialis* die nötige Rechtsgrundlage für diese Governancestruktur.

Die Auflagen, die die Gutachtergruppe beantragt und die von der Agentur übernommen wurden, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Er übernimmt diese Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag, da sie eine klare Grundlage für Massnahmen der Hochschule zur Behebung der festgestellten Mängel formulieren.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat erachtet die von der AAQ vorgeschlagene Frist von 36 Monaten sowie die Modalitäten zur Überprüfung der Auflagen als angemessen.

#### **IV. Entscheid**

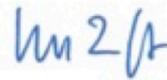
Gestützt auf die Rechtsgrundlage, den Sachverhalt und die Erwägungen entscheidet der Akkreditierungsrat:

1. Die EHSM ist akkreditiert als «Fachhochschulinstitut» mit nachstehenden sechs Auflagen:
  - 1.1 Die EHSM muss die Mitwirkung auf allen Ebenen so gestalten, dass die Vertretungen der Studierenden und des Personals wirksame Vorstösse zur Entwicklung des QS-Systems und zu dessen Umsetzung einbringen können.
  - 1.2 Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst und diese auf ihre Wirksamkeit hin als Hochschulinstitut überprüft.
  - 1.3 Die EHSM muss die mit Hilfe des Qualitätssicherungssystems erfassten qualitativen und quantitativen Informationen noch stärker auf den vierfachen Leistungsauftrag – und damit auf hochschulspezifische Standards – ausrichten.
  - 1.4 Die EHSM muss weiter in Richtung systematischer Verankerung / Umsetzung der Voraussetzungen der Chancengleichheit gehen, zugunsten der Mitarbeitenden und der Studierenden, namentlich in Bezug auf die sprachliche und kulturelle Vielfalt.
  - 1.5 Die EHSM muss sich zusätzliche Handlungsspielräume zur Erweiterung ihrer strukturellen Rahmenbedingungen (selbstbestimmte personelle und finanzielle Ressourcenplanung, IT- Nutzung) erschliessen, um ihre weitere Entwicklung als Fachhochschulinstitut gewährleisten zu können.
  - 1.6 Die EHSM muss Kriterien zur Qualifikation ihres Personals definieren und die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels «Professorin» oder «Professor» durch ihre Dozierenden und Forschenden – mit Blick auf Attraktivität und Positionierung im Hochschulraum – prüfen.

2. Die EHSM muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 36 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 22. September 2025, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
3. Die Überprüfung der Auflagenerfüllung erfolgt im Rahmen einer Vor-Ort-Visite (1/2 Tag) mit drei Gutachtenden.
4. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 22. September 2029.
5. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der Hochschule eine Urkunde aus.
7. Die EHSM erhält das Recht, das Siegel «Institutionell akkreditiert gemäss HFKG 2022-2029» zu verwenden.

Bern, 23. September 2022

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

#### **Rechtsmittelbelehrung**

Gegen diese Verfügung kann innert 30 Tagen nach der Eröffnung beim Bundesverwaltungsgericht, Postfach, 9023 St. Gallen, Beschwerde geführt werden.



## Teil B

### Akkreditierungsantrag der AAQ

19. Juli 2022



## Inhalt

Vorbemerkungen.....	1
1 Die EHSM .....	2
2 Rechtliches .....	3
3 Sachverhalt .....	3
4 Erwägungen .....	4
4.1 Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	4
4.2 Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe durch die AAQ.....	6
5 Stellungnahme der EHSM .....	7
6 Akkreditierungsantrag .....	8

## Vorbemerkungen

### *Ziel und Gegenstand der institutionellen Akkreditierung*

Mit der institutionellen Akkreditierung nach HFKG verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem der Hochschulen, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleisten.

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern evaluiert. Diese überprüfen die Konzepte und Mechanismen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Sie beurteilen, ob die verschiedenen Elemente ein vollständiges und kohärentes Ganzes bilden, das die Hochschule in die Lage versetzt, die Qualität und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen zu gewährleisten. Einbezogen wird dabei auch die Verhältnismässigkeit zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen. Ein Blick auf das gesamte System alle sieben Jahre erlaubt es der Hochschule, regelmässig den Stand der Entwicklung und Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

### *Antrag der Agentur*

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist als Peer Review angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtergruppe steht deshalb für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule; entsprechend sind die Berichte der Gutachtergruppen nicht geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen. Die Akkreditierungsanträge hingegen müssen konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen.

Die AAQ prüft in ihrem Antrag die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, d. h. auf den Standard bezogen und evidenzbasiert erfolgt, und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

### *Empfehlungen der Gutachtergruppe*

Die AAQ äussert sich nicht zu Empfehlungen der Gutachtergruppe. Sie versteht Empfehlungen als Teil des Peer-Review-Verfahrens: Empfehlungen sind Hinweise der Gutachtergruppe, die mögliche Pfade der Qualitätsentwicklung aufzeigen. Die AAQ legt Wert darauf, dass Hochschulen in ihren Selbstbeurteilungsberichten aufzeigen, wie sie mit Empfehlungen aus früheren Verfahren umgegangen sind. Die Empfehlungen haben jedoch keine Rechtsbindung und müssen nicht umgesetzt werden.

### *Gendergerechte Sprache und Genderstern*

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist ein Verwaltungsverfahren auf der Grundlage des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes HFKG und der Akkreditierungsverordnung HFKG. In ihrem Antrag muss die AAQ darlegen, dass das Verfahren korrekt durchgeführt worden ist. Dabei steht der Anspruch, Rechtssicherheit zu gewährleisten, den Anforderungen an eine gendergerechte Sprache entgegen. Die AAQ verwendet in ihrem Antrag nicht-diskriminierende Sprache, jedoch der Vorgabe der Bundeskanzlei vom 15.06.2021 folgend keinen Genderstern oder eine ähnliche Schreibweise. Namentlich verwendet sie den Terminus «Gutachtergruppe», um den Bezug auf Artikel 13 der Akkreditierungsverordnung sicherzustellen.

## 1 Die EHSM

Die Eidgenössische Hochschule für Sport (EHSM) besteht seit 2005 und hat aufgrund des Sportförderungsgesetzes 2011 ihre heutige Gestalt bekommen. Die heutige EHSM ist aus der 1944 gegründeten Eidg. Turn- und Sportschule (ETS) entstanden, welche später Eidgenössische Sportschule Magglingen (ESSM) hiess. 1966 entstand das Sportwissenschaftliche Institut (SWI). Im Jahr 1999 wurden die ESSM und das SWI in das neu gebildete Bundesamt für Sport (BASPO) eingegliedert. 2005 ist aus den beiden Institutionen ESSM und SWI die EHSM als Teil des BASPO entstanden.

Organisatorisch ist die EHSM Teil der Bundesverwaltung; genauer ein Bereich des BASPO mit Autonomie bezüglich Lehre und Forschung. Die strategischen Ziele der EHSM ordnen sich in die Dachstrategie des BASPO ein.

Der gesetzliche Auftrag der EHSM erstreckt sich gemäss Sportförderungsverordnung über: praxisorientierte Aus- und Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung (F+E) sowie Dienstleistung (DL). Die EHSM versteht sich als Fachhochschulinstitut im Sinne des HFKG; als eine im Kommentar zum HFKG namentlich genannte «andere Institution des Hochschulbereichs» untersteht die EHSM dem HFKG und der Pflicht zur Akkreditierung.

Die EHSM steht seit vielen Jahren in enger Verbindung zur Berner Fachhochschule (BFH). Die Assoziierungsvereinbarung zwischen der BFH und dem BASPO umfasst neben Gefässen für gemeinsam angebotene Studiengänge und Forschungsprojekte auch eine weitgehende gegenseitige Teilhabe an Hochschulleistungen und an Gremien. Die EHSM ist ausserdem an einem konsekutiven Master der Universität Freiburg in Sportwissenschaften beteiligt.

Die Ausrichtung der EHSM auf die Sport- und Bewegungsförderung im Sportsystem Schweiz führt zur Eingliederung der EHSM ins BASPO, womit sie sowohl Amtsaufgaben, zum Beispiel subventionierte Weiterbildungen und DL, wie auch die Hochschulaufgaben zu übernehmen hat. Der Direktor steuert demzufolge mit der Geschäftsleitung des BASPO, in der auch der Rektor Einsitz hat, die Amtsaufgaben der EHSM. Die Hochschulaufgaben steuert er auf strategischer Ebene mit dem EHSM-Beirat. Für die operative Führung der EHSM ist der Rektor verantwortlich. Die EHSM ist einer von fünf Bereichen des BASPO. Im Rahmen dieser Zuordnung nutzt die EHSM die Querschnittsleistungen des Amtes wie Finanz-, Personal-, Rechts-, Sprach- und Informatikdienst, Sportanlagen, Beherbergung und Verpflegung. Die Ressourcenkompetenz liegt entsprechend ausserhalb der EHSM.

Die EHSM erfüllt ihre Aufgaben in den vier Ressorts Lehre und Sportpädagogik, Leistungssport, Sportökonomie sowie Trainerbildung. Im Jahr 2020 zählte die EHSM 125 Mitarbeitende bei gut 100 Vollzeitäquivalenten. Davon sind gemessen an der Jahresarbeitszeit fast 28 % in den zentralen Diensten und der Administration tätig, 26 % in der Lehre, 17 % in F+E sowie 29 % in den DL. Der EHSM stehen die Gebäude und Sportanlagen des BASPO in Magglingen und an weiteren Standorten in der Schweiz, etwa in Tenero, zur Verfügung. Die Rechnung 2020 weist einen Funktionsertrag von 6,9 Mio. CHF auf bei einem Funktionsaufwand von 24,6 Mio. CHF.

Die EHSM führt ihr Angebot in der Lehre zweisprachig (Deutsch/Französisch), die Summer School auf Englisch. Die Teilnahme an den Ausbildungsstudiengängen untersteht dem Numerus clausus und ist auf Stufe Bachelor mit Eignungsabklärungen, auf Stufe Master mit einer schriftlichen Bewerbung verbunden. Das Angebot umfasst in der Ausbildung einen Bachelor- und einen Masterstudiengang (179 Studierende), einen Masterstudiengang mit der Universität Freiburg (125 Studierende), verschiedene Weiterbildungsangebote sowie die Trainerbildung.

Die DL schaut im Jahr 2020 auf langfristige Kooperationen mit über zehn Sportverbänden zurück, das heisst auf die regelmässig im Auftrag des BASPO angebotenen sportmedizinischen, sportphysiologischen sowie sportdiagnostischen Leistungen für die Verbände respektive für die Athletinnen und Athleten. Zusätzlich zu diesen amtlichen Dienstleistungen erbringt die EHSM im Wettbewerb zu anderen Hochschulen und weiteren Institutionen kostendeckende Dienstleistungen, etwa zuhanden der Industrie (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 47).

## 2 Rechtliches

- *Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG), SR 414.20*

Gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG vom 30. September 2011 ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für alle Hochschulen sowie alle anderen Institutionen des Hochschulbereichs, öffentliche und private, eine der Bezeichnungen «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» zu führen (Art. 29 HFKG) und Bundesbeiträge zu beantragen (Art. 45 HFKG).

- *Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3*

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

## 3 Sachverhalt

Die EHSM stellte mit Datum 10. Juli 2019 Antrag auf institutionelle Akkreditierung als Fachhochschulinstitut gemäss Artikel 8 Absatz 1 Akkreditierungsverordnung.

Die EHSM wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur.

Die EHSM wählte Deutsch als Sprache des Verfahrens gemäss Artikel 9 Absatz 7 Akkreditierungsverfahren.

Der Akkreditierungsrat entschied am 27. September 2019 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der EHSM und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter.

Die AAQ eröffnete das Verfahren am 8. April 2021. Als Verfahrenssprache wurde Deutsch festgelegt und zugleich darauf geachtet, dass Französischkenntnisse in der Gutachtergruppe gegeben waren.

Die AAQ informierte die EHSM am 11. Oktober 2021 über die Zusammensetzung der Gutachtergruppe:

- Dr. Barbara Fontanellaz, Direktorin der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung EHB, Vorsitzende
- BA Elo Göldi, Bachelor of Arts in Theater der Zürcher Hochschule der Künste, freischaffende\*r Dramaturg\*in, Zürich, studentisches Mitglied

- Dr. Michael Gysi, Vorsteher Amt für Landwirtschaft & Natur (LANAT), Kanton Bern
- Dr. Regula Imhof, Leiterin Qualitätsmanagement School of Management der ZHAW, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
- Prof. Dr. Ralf Sygusch, Leiter Arbeitsbereich Bildung im Sport, Universität Erlangen, Deutschland

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 08. Dezember 2021, der Vorvisite vom 17. Februar und der Vor-Ort-Visite vom 23. bis 24. März 2022, ob die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG erfüllt sind, und hielt die Schlussfolgerungen in einem Bericht fest. Beide Visiten wurden online durchgeführt.

Die AAQ formulierte gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen – insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe – den Entwurf des Akkreditierungsantrags und legte den Bericht der Gutachtergruppe sowie den Antrag der Agentur der EHSM am 7. Juni 2022 zur Stellungnahme vor.

Die EHSM nahm am 30.06.2022 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

Mit Datum vom 28.07.2022 unterbreitete die AAQ dem Akkreditierungsrat den Akkreditierungsantrag, zusammen mit dem Bericht der Gutachtergruppe und der Stellungnahme der EHSM.

## 4 Erwägungen

### 4.1 Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

In ihrer gesamthaften Beurteilung stellt die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter der EHSM ein gutes Zeugnis aus. Insbesondere heben sie die Motivation und Begeisterung der Mitarbeitenden und der Studierenden sowie das Engagement und die Loyalität, die sich in der Begeisterung am und für den Sport zeigt («Esprit de Macolin und Tenero») hervor. Die Gutachtergruppe betont weiter, dass die EHSM eine dynamische, sich weiterentwickelnde Organisation sei, die von Offenheit, Reflektion sowie Zukunfts- und Dialogorientierung geprägt sei. Dabei gibt es auch Raum für kritische Voten der Hochschulangehörigen. Weiter gewinnt die EHSM dank der engen Verzahnung mit den Sportverbänden neue Erkenntnisse. Schliesslich gibt es für die Mitarbeitenden vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten.

Die Gutachtergruppe identifiziert in ihrer Beurteilung auch Bereiche, die weiterentwickelt werden müssen: Die EHSM setze aktuell das QS-System noch wenig sichtbar als kriterienbasiertes und strategiebezogenes Steuerungsinstrument ein. Die Mitwirkung müsse noch weiter institutionalisiert werden, die Leitung der EHSM verfüge über keine personellen Reserven, was zu einem Mangel an Handlungsspielraum in der operativen Führung führe. Für die Chancengleichheit seien zwar Ziele definiert, die Umsetzung könne aber intensiviert werden. Im Bereich Forschung fehle eine «Daten-Policy» und im Bereich der Trainerbildung sei F+E kaum erkennbar. Zum Schluss vermutet die Gutachtergruppe einen Wettbewerbsnachteil der EHSM aufgrund der eingeschränkten Personalentwicklungsmöglichkeiten (u. a. Titel Professorin/Professor).

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe mit ihren Analysen und Bewertungen zum Schluss, dass die EHSM über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Die Gutachtergruppe sieht indes Bedarf für Korrekturen bezogen auf folgende Voraussetzungen der institutionellen Akkreditierung:

- Mitwirkung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 1.3)
- Hochschulorganisation und -leitung (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 3 HFKG; Standards 2.1, 2.2, 4.1 und 4.2)
- Chancengleichheit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 5 HFKG; Standard 2.5)

In ihrer Bewertung von Standard 1.3 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Mitwirkung der Studierenden an der Entwicklung des Qualitätssicherungssystems noch nicht ausreichend ausgestaltet ist. Sie weisen z. B. darauf hin, dass im Bereich Lehre Massnahmen, die sich aus Evaluationen ergeben, nicht ausreichend kommuniziert werden oder dass Studierende zwar Anliegen einbringen können, aber nicht genau wissen, was damit geschehe. Auch die Vertretung der Mitarbeitenden (RP) ist, so die Analyse der Gutachtergruppe, noch nicht genügend in die Weiterentwicklung des QS-Systems eingebunden. Das zeigt sich in der Einschätzung der Gutachtergruppe am nicht erkennbaren Einbezug des RP (und des Verbands der Studierenden SV) in strategisch relevante Themen. Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 1.3 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 1 (zu Standard 1.3):

Die EHSM muss die Mitwirkung auf allen Ebenen so gestalten, dass die Vertretungen der Studierenden und des Personals wirksame Vorstösse zur Entwicklung des QS-Systems und dessen Umsetzung einbringen können.

In ihrer Analyse von Standard 2.1 stellt die Gutachtergruppe ein «komplexes organisationales Zusammenspiel von Bundesamt und Hochschulführung» fest, welches sich zudem «in einer Phase der konkreten Ausgestaltung befindet.» Das QS-System der EHSM erfasst zwar die Hochschulaufgaben sowie Themen aus den Bereichen Personal und Ressourcen. Wie das QS-System die Erfüllung des Auftrags als Hochschule und die Erreichung der strategischen Ziele der EHSM überprüfen und sicherstellen könne, wurde für die Gutachtergruppe nicht greifbar, da die Strategie innerhalb der so genannten «Magglinger Dachlösung» festgelegt wird. Es besteht die Gefahr, dass die gesetzten Ziele zu wenig hochschulspezifisch ausgerichtet sind, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Personal und Kommunikation, welche durch das Bundesamt definiert sind. Hier verweist die Gutachtergruppe auf die fehlende Förderung von akademischen Laufbahnen bis zur Vergabe von Professuren. Vor allem aber kann die Gutachtergruppe nicht erkennen, dass das QS-System der EHSM die nötigen Handlungsspielräume der operativen Führung innerhalb der «Magglinger Dachlösung» gewährleisten kann. Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 2.1 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 2 (zu Standard 2.1):

Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst und diese auf ihre Wirksamkeit hin als Hochschulinstitut überprüft.

In ihrer Analyse zu Standard 2.2 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die EHSM über ein funktionierendes System zur Erfassung wichtiger Informationen verfüge. Das System lässt aber eine qualitative Bewertung von hochschulspezifischen Standards nicht in allen Bereichen zu. Insbesondere fehlen nach ihrer Auffassung hochschulspezifische Kriterien (z. B. für den vierfachen Leistungsauftrag, Personalentwicklung, Arbeitsmarktintegration der Studierenden nach Abschluss). Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 2.2 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

#### Auflage 3 (zu Standard 2.2):

Die EHSM muss die mit Hilfe des Qualitätssicherungssystems erfassten qualitativen und quantitativen Informationen noch stärker auf den vierfachen Leistungsauftrag – und damit auf hochschulspezifische Standards – ausrichten.

In ihrer Analyse zu Standard 2.5 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die EHSM das Thema Chancengleichheit und Gleichstellung von Mann und Frau in den Handlungsfeldern Gender und Mehrsprachigkeit aufnimmt. Dabei sieht die Gutachtergruppe grossen Verbesserungsbedarf in der Gleichstellung der Sprachen: die Chancengleichheit bezüglich der Landessprachen ist nicht gegeben, trotz der föderalen Positionierung der EHSM. Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 2.5 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

#### Auflage 4 (zu Standard 2.5):

Die EHSM muss weiter in Richtung systematischer Verankerung / Umsetzung der Voraussetzungen der Chancengleichheit gehen, zugunsten der Mitarbeitenden und der Studierenden, namentlich in Bezug auf die Sprachen und die kulturelle Vielfalt.

Die Gutachtergruppe hält in ihrer Analyse zu Standard 4.1 fest, dass «der Fortbestand der EHSM aufgrund der personellen und materiellen Ausstattung als Teil des BASPO als gesichert gelten kann. Die agile Entwicklung oder ein gezieltes Wachstum als Fachhochschulinstitut hält die Gutachtergruppe jedoch kaum bzw. nur unter erschwerten Umständen für möglich. Die Gutachtergruppe bestätigt, dass der von der EHSM festgestellte Handlungsbedarf bezüglich Ressourcenplanung für die Hochschulaufgaben und für hochschuladäquate IT-Infrastrukturen tatsächlich besteht. Der Weg über die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (namentlich der BFH), greift in der Auffassung der Gutachtergruppe indes zu kurz: Die strategische Positionierung (z. B. Erschliessung weiterer Forschungsthemen/-felder, Laufbahntwicklung wissenschaftliches Personal) als Hochschule bzw. Fachhochschulinstitut ist längerfristig so nicht zu erreichen. Es braucht die Weiterentwicklung der Hochschule mittels eigener, flexibel einsetzbarer personeller Mittel in Lehre, F+E sowie dem DL-Bereich und hochschulspezifischer Personalentwicklungskonzepte. Mehr operative Spielräume der EHSM für personelle Ressourcen und IT-Lösungen sind unerlässlich. Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 deshalb als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

#### Auflage 5 (zu Standard 4.1):

Die EHSM muss sich zusätzliche Handlungsspielräume zur Erweiterung ihrer strukturellen Rahmenbedingungen (selbstbestimmte personelle und finanzielle Ressourcenplanung, IT-Nutzung) erschliessen, um ihre weitere Entwicklung als Fachhochschulinstitut gewährleisten zu können.

In ihrer Analyse zu Standard 4.2 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Evaluation des Personals nicht in jedem Fall die Überprüfung der Qualifikation des Personals für ein Fachhochschulinstitut erlaubt. So fehlt ein Prozess zur Qualifikation als Professorin oder Professor. Die Gutachtergruppe beurteilt Standard 4.2 als «teilweise erfüllt» und schlägt eine Auflage vor:

#### Auflage 6 (zu Standard 4.2):

Die EHSM erarbeitet eine Definition von Kriterien und prüft die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels Professorin oder Professor durch ihre Dozierenden und Forschenden mit Blick auf Attraktivität und Positionierung im Hochschulraum.

## **4.2 Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe durch die AAQ**

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind schlüssig und kohärent aus den Standards hergeleitet. Die AAQ stellt weiter fest, dass die vorgeschlagenen Auflagen

geeignet sind, den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen.

Weiter stellt die AAQ fest, dass die Gutachtergruppe in ihrer Bewertung von Standard 3.1 zum Schluss kommt, dass die Aktivitäten der EHSM in Lehre, Forschung und Dienstleistung dem Hochschultyp Fachhochschulinstitut gemäss HFKG entsprechen.

Die AAQ stellt fest, dass die EHSM die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c*

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die EHSM die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird.

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b*

Für ein Fachhochschulinstitut sind die Anforderungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b nicht anwendbar.

## **5 Stellungnahme der EHSM**

Die EHSM stellt in ihrer Stellungnahme fest, dass die Gutachterinnen und Gutachter «eine kritische und differenzierte Analyse der EHSM mit Blick auf die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems vorgenommen» haben, deren Berichterstattung sie verdankt. Die EHSM nimmt auch Stellung zum Antrag der AAQ.

Die EHSM zeigt in ihrer Stellungnahme auf, wie sie die Auflagen 1 (zu Standard 1.3), 2 (zu Standard 2.1), Auflage 4 (zu Standard 2.5) und 5 (zu Standard 4.1) umsetzen wird bzw. bereits umsetzt.

Für die Standards 2.2 (Auflage 3) und 4.2 (Auflage 6) sieht es die EHSM aufgrund der Analyse der Gutachterinnen und Gutachter nicht als erwiesen, dass erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen vorliegen, welche die Bewertung als «teilweise erfüllt» rechtfertigen. Sie erachtet die beiden Standards als «grösstenteils erfüllt» und beantragt, die Auflagen in Empfehlungen umzuwandeln.

Die Gutachtergruppe hat zwar als Reaktion auf die Stellungnahme der EHSM in der Analyse der beiden Standards kleine redaktionelle Anpassungen vorgenommen. Sie bleibt jedoch bei der Bewertung als «teilweise erfüllt» und bei den vorgeschlagenen Auflagen 3 und 6.

Die AAQ ist der Ansicht, dass in der Analyse zu Standard 2.2 deutlich wird, dass das Qualitätssicherungssystem der EHSM wichtige Informationen erfasst. Diese Informationen sind aber in der Einschätzung der Gutachtergruppe nicht geeignet, um hochschulspezifische Informationen bereitzustellen. Die Gutachtergruppe nennt als Beispiele: vierfacher Leistungsauftrag (d. h. Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung), Personalentwicklung, Arbeitsmarktintegration der Studierenden nach Abschluss. Mit Blick auf den Wortlaut des Standards («quantitative und qualitative Informationen [...], auf die sich die Hochschule [...] stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen») hält die AAQ die Bewertung als «teilweise erfüllt» und damit eine Auflage für begründet.

Die AAQ ist der Ansicht, dass die Analyse zu Standard 4.2 aufzeigt, dass die EHSM sehr wohl über Instrumente der Personalevaluation verfügt. Das Qualitätssicherungssystem soll jedoch auch sicherstellen, dass das gesamte Personal – administratives und akademisches – den

spezifischen Merkmalen der Hochschule entsprechend qualifiziert ist. Die Gutachtergruppe lässt in der Analyse erkennen, dass die vorhandenen Instrumente auf die Bedürfnisse einer Verwaltungseinheit ausgerichtet sind und nicht auf die Bedürfnisse einer Hochschule. Vor allem aber stellt die Gutachtergruppe fest, dass die EHSM über keine Kriterien verfügt, mit denen sie die Qualifikation des Hochschulpersonals entsprechend ihrem Typ (Fachhochschule) und ihrem Profil überprüfen kann. Die Schlussfolgerung der Gutachtergruppe, den Standard als «teilweise erfüllt» zu bewerten und eine Auflage zu den Kriterien der Qualifikation zu formulieren, ist nachvollziehbar. Die AAQ ist der Meinung, dass die Empfehlung der Gutachtergruppe für eine Auflage die Kriterien der Qualifikation betreffend nachvollziehbar ist. Der zweite Teil der Auflage – die Prüfung der Möglichkeit, Professorinnen- und Professorentitel zu vergeben – ist verhältnismässig und überlässt es der Autonomie der EHSM, gestützt auf die Kriterien der Qualifikation der Hochschuldozierenden ein solches Instrument zu schaffen oder eben nicht. Die AAQ präzisiert Auflage 6 (zu Standard 4.2) wie folgt:

Auflage 6 (zu Standard 4.2)

Die EHSM muss Kriterien zur Qualifikation ihres Personals definieren und die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels Professorin oder Professor durch ihre Dozierenden und Forschenden mit Blick auf Attraktivität und Positionierung im Hochschulraum prüfen.

Die AAQ hält im Grundsatz an ihrem Antrag fest. Sie hat im Vergleich zum Entwurf, auf den sich die Stellungnahme der EHMS bezieht, kleine redaktionelle Anpassungen vorgenommen.

## 6 Akkreditierungsantrag

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der EHSM, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe und die Stellungnahme der EHSM, die Akkreditierung der EHSM als Fachhochschulinstitut mit sechs Auflagen:

Auflage 1 (zu Standard 1.3):

Die EHSM muss die Mitwirkung auf allen Ebenen so gestalten, dass die Vertretungen der Studierenden und des Personals wirksame Vorstösse zur Entwicklung des QS-Systems und dessen Umsetzung einbringen können.

Auflage 2 (zu Standard 2.1):

Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst und diese auf ihre Wirksamkeit hin als Hochschulinstitut überprüft.

Auflage 3 (zu Standard 2.2):

Die EHSM muss die mit Hilfe des Qualitätssicherungssystems erfassten qualitativen und quantitativen Informationen noch stärker auf den vierfachen Leistungsauftrag – und damit auf hochschulspezifische Standards – ausrichten.

Auflage 4 (zu Standard 2.5):

Die EHSM muss weiter in Richtung systematischer Verankerung / Umsetzung der Voraussetzungen der Chancengleichheit gehen, zugunsten der Mitarbeitenden und der Studierenden, namentlich in Bezug auf die Sprachen und die kulturelle Vielfalt.

Auflage 5 (zu Standard 4.1):

Die EHSM muss sich zusätzliche Handlungsspielräume zur Erweiterung ihrer strukturellen Rahmenbedingungen (selbstbestimmte personelle und finanzielle Ressourcenplanung, IT-Nutzung) erschliessen, um ihre weitere Entwicklung als Fachhochschulinstitut gewährleisten zu können.

Auflage 6 (zu Standard 4.2)

Die EHSM muss Kriterien zur Qualifikation ihres Personals definieren und die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels Professorin oder Professor durch ihre Dozierenden und Forschenden mit Blick auf Attraktivität und Positionierung im Hochschulraum prüfen.

Die AAQ hält eine Frist von 36 Monaten für die Erfüllung der Auflagen für sinnvoll.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite (1/2 Tag) mit drei Gutachterinnen oder Gutachtern durchzuführen.



# Teil C

## Bericht der Gutachtendengruppe

30. Mai 2022



## Inhalt

1 Die Eidgenössische Hochschule für Sport.....	1
2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren und mit den aktuellen Entwicklungen .....	3
3 Das Qualitätssicherungssystem der EHSM .....	3
4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards .....	5
5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems .....	26
6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	27
7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtendengruppe .....	28

## 1 Die Eidgenössische Hochschule für Sport

### Geschichte

Die Eidgenössische Hochschule für Sport (EHSM) besteht seit 2005 und hat aufgrund des Sportförderungsgesetzes 2011 ihre heutige Gestalt bekommen. Sie blickt auf eine Entstehungsgeschichte zurück, die 1944 mit der Gründung der Eidg. Turn- und Sportschule (ETS) begann, welche später Eidgenössische Sportschule Magglingen (ESSM) hiess. 1966 entstand das Sportwissenschaftliche Institut (SWI). Im Jahr 1999 wurden die ESSM und das SWI in das neu gebildete Bundesamt für Sport (BASPO) eingegliedert. 2005 ist aus den beiden Institutionen die EHSM als Teil des BASPO entstanden (siehe Abbildung).

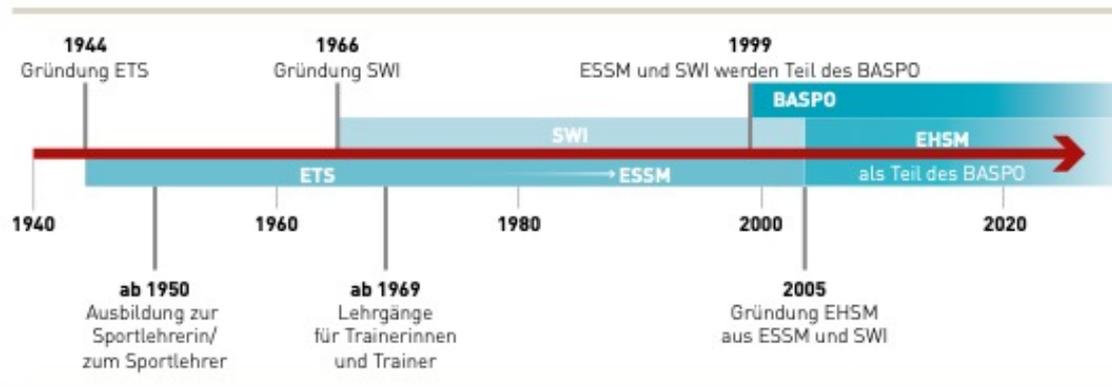


Abbildung: Von der ETS zur EHSM (aus dem Selbstbeurteilungsbericht, S. 7, entnommen)

### Institutionelle Einordnung

Die EHSM ist demzufolge als Teil der Bundesverwaltung ein Bereich des BASPO mit Autonomie bezüglich Lehre und Forschung. Diese «Magglinger Dachlösung» genannte Einordnung ist entstanden, weil sie der Gesetzgeber für die Erfüllung des nationalen Sport- und Bewegungsförderungsauftrags als am besten geeignet sah. Die strategischen Ziele der EHSM ordnen sich in die Dachstrategie des BASPO ein.

Der gesetzliche Auftrag der EHSM erstreckt sich gemäss Sportförderungsverordnung über die folgenden sportwissenschaftlichen Leistungsbereiche: praxisorientierte Aus- und Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung (F+E) sowie Dienstleistung (DL). Somit ist die EHSM als Fachhochschulinstitut Teil des Hochschulraums und untersteht dem HFKG. In diesem Rahmen bietet sie Bologna-konforme sportwissenschaftliche Aus- und Weiterbildungsstudiengänge an, welche die Studierenden insbesondere für Tätigkeiten im Sportsystem qualifizieren. In der Trainerbildung werden die Angebote in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Organisationen der Arbeitswelt erarbeitet, und zwar auf Stufe der höheren Berufsbildung. F+E und DL der EHSM sind auf die Bedürfnisse des Sportsystems Schweiz ausgerichtet.

Die EHSM steht seit vielen Jahren in enger Verbindung zur Berner Fachhochschule (BFH). Die Assoziierungsvereinbarung zwischen der BFH und dem BASPO wurde kürzlich neu ausgehandelt und während des laufenden Verfahrens zur institutionellen Akkreditierung von beiden Seiten unterzeichnet. Die Vereinbarung umfasst neben Gefässen für gemeinsam angebotene Studiengänge und Forschungsprojekte auch eine weitgehende gegenseitige

Teilhabe an Hochschulleistungen und an Gremien. Die EHSM ist ausserdem an einem konsekutiven Master der Universität Freiburg in Sportwissenschaften beteiligt.

Die Ausrichtung der EHSM auf die Sport- und Bewegungsförderung im Sportsystem Schweiz führt zur Eingliederung der EHSM ins BASPO, womit sie sowohl Amtsaufgaben, zum Beispiel subventionierte Weiterbildungen und DL, wie auch die Hochschulaufgaben zu übernehmen hat. Der Direktor steuert demzufolge mit der Geschäftsleitung des BASPO, in der auch der Rektor Einsitz hat, die Amtsaufgaben der EHSM. Die Hochschulaufgaben steuert er auf strategischer Ebene mit dem EHSM-Beirat. Für die operative Führung der EHSM ist der Rektor verantwortlich.

Die EHSM ist einer von fünf Bereichen des BASPO. Im Rahmen dieser Zuordnung nutzt die EHSM die Querschnittsleistungen des Amtes wie Finanz-, Personal-, Rechts-, Sprach- und Informatikdienst, Sportanlagen, Beherbergung und Verpflegung. Die Ressourcenkompetenz liegt entsprechend ausserhalb der EHSM.

Die Weisung des BASPO-Direktors über die Organisation der EHSM legt die Organisationsstruktur und die Organe detailliert fest, inklusive der Mitwirkung der Mitarbeitenden, indirekt auch der Studierenden. Die Weisung ist im Dezember 2021 in Kraft getreten, die letzte Anpassung der Sportförderungsverordnung, welche die Stellung und die Aufgaben sowie die Studiengänge der EHSM regelt, auf den 1. Januar 2022. Daraus folgt, dass die konkrete Umsetzung dieser Regelungen zum Teil noch im Gang ist. Auf die konkrete Ausgestaltung wird in der Analyse der Qualitätsstandards (Kap. 4) eingegangen.

#### *Aufbau und Kennzahlen*

Die EHSM erfüllt ihre Aufgaben in den vier Ressorts Lehre und Sportpädagogik, Leistungssport, Sportökonomie sowie Trainerbildung. Das Rektorat setzt sich zusammen aus dem Rektor (der Rektorin) sowie den drei Prorektoraten Lehre, F+E sowie DL. In der EHSM-Leitung kommen noch der Leiter Stab EHSM und die Ressortleitenden dazu, die nicht zugleich ein Prorektorat innehaben. Im Jahr 2020 zählte die EHSM 125 Mitarbeitende bei gut 100 Vollzeitäquivalenten. Davon sind gemessen an der Jahresarbeitszeit fast 28 % in den zentralen Diensten und der Administration tätig, 26 % in der Lehre, 17 % in F+E sowie 29 % in den DL. Der EHSM stehen die Gebäude und Sportanlagen des BASPO in Magglingen und an weiteren Standorten in der Schweiz, etwa in Tenero, zur Verfügung. Die Rechnung 2020 weist einen Funktionsertrag von 6,9 Mio. CHF auf bei einem Funktionsaufwand von 24,6 Mio. CHF.

Die EHSM führt ihr Angebot in der Lehre zweisprachig (Deutsch/Französisch), die Summer School auf Englisch. Die Teilnahme an den Ausbildungsstudiengängen untersteht dem Numerus clausus und ist auf Stufe Bachelor mit Eignungsabklärungen, auf Stufe Master mit einer schriftlichen Bewerbung verbunden. Das Angebot umfasst in der Aus- und Weiterbildung folgende Programme (Angaben für 2020):

- Bachelor of Science in Sports (127 Studierende)
- Master of Science Spitzensport (62 Studierende)
- Master of Science in Sportwissenschaften mit UNIFR (125 Studierende)
- Magglinger Hochschulwochen (coronabedingt nur 79 Studierende)
- CAS EHSM Sportanlagen (24 Absolvierende)
- CAS EHSM in Strategie, Leadership und Governance (neu konzipiert als Teil des EMBA Excellence in Sportmanagement gemeinsam mit der BFH, 2021 gestartet)

- CAS/DAS/MAS in Sportmanagement in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern

Das Ressort Trainerbildung der EHSM hat 2020 folgende Aus- und Weiterbildungsangebote der höheren Berufsbildung angeboten:

- Berufstrainerlehrgang (79 Teilnehmende)
- Beratungen, Fortbildungskurse (2500 Teilnehmendentage)

Der Bereich F+E generierte im Jahr 2020 insgesamt 36 publizierte F+E-Projekte; zudem wurden 18 F+E-Auftragsarbeiten realisiert, die nicht publiziert werden können. In diesem Coronajahr hat die EHSM neun Kongresse und Tagungen mitveranstaltet oder durchgeführt.

Die DL schaut auf langfristige Kooperationen mit über zehn Sportverbänden im Jahr 2020 zurück, das heisst auf die regelmässig im Auftrag des BASPO angebotenen sportmedizinischen, sportphysiologischen sowie sportdiagnostischen Leistungen für die Verbände respektive für die Athletinnen und Athleten. Zusätzlich zu diesen amtlichen Dienstleistungen erbringt die EHSM im Wettbewerb zu anderen Hochschulen und weiteren Institutionen kostendeckende Dienstleistungen, etwa zuhanden der Industrie (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 47).

## **2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren und mit den aktuellen Entwicklungen**

Die EHSM berichtet über keine Ergebnisse aus früheren Verfahren der institutionellen Akkreditierung, betont aber aufgrund ihrer Entstehung und institutionellen Einordnung (siehe Kap. 1) das Ausmass der strukturellen Veränderungen von 2021, welche noch im Gang sind.

Einige wesentliche Änderungen sind oben schon angetönt worden und stehen auf Seite 8 des Selbstbeurteilungsberichts der EHSM. Sie betreffen die Trennung der strategischen und operativen Verantwortung für die Hochschulaufgaben zwischen dem Direktor BASPO und dem Rektor, die rechtliche Verankerung des EHSM-Beirats als strategisch beratendes Gremium, die Schaffung von Prorektoraten in Lehre, F+E und DL, die quer zur Führungsstruktur die Qualitätssicherung (QS) unterstützen, die Neuregelung der Mitwirkung der Hochschulangehörigen, die Delegation der Verantwortung für die Studieninhalte und andere mehr.

Dies ist hier vorausgeschickt, weil die EHSM die institutionelle Akkreditierung gemäss eigenen Aussagen zugleich als Standortbestimmung als Fachhochschulinstitut im Auftrag der Sport- und Bewegungsförderung sieht, wie auch als Möglichkeit zur Weiterentwicklung, namentlich ihres Qualitätssicherungssystems.

## **3 Das Qualitätssicherungssystem der EHSM**

Die EHSM stützt ihre Qualitätssicherung auf den Anspruch an der Qualität in Lehre, F+E sowie DL, dem sie sich als Hochschule und Teil des BASPO stellt. Der Begriff «Qualitätssicherung (QS)» steht dabei stellvertretend für ein Qualitätsmanagementsystem mit Definition, Sicherung, Entwicklung, Kultur, Prüfung, Management (Systeme, Zuständigkeiten und Prozesse) von Qualität (zitiert aus dem Selbstbeurteilungsbericht, S. 23).

Aufgrund des Managementmodells 2013 der EFQM hat die EHSM ihre eigene QS entwickelt und in einer sehr breit gefassten Auslegeordnung, der QS-Landkarte visualisiert. Kern dieser Landkarte ist das zyklische Vorgehen, das in der folgenden Abbildung veranschaulicht wird:

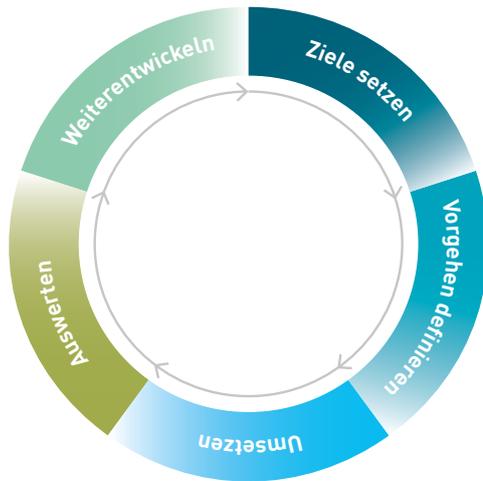


Abbildung Zyklisches Vorgehen der EHSM in der QS  
(aus dem Selbstbeurteilungsbericht, S. 23, entnommen)

Die Zielsetzungen bauen auf der Bereichsstrategie der EHSM auf und sind unter Beachtung der vier Faktoren «Effektivität», «Effizienz», «Legalität» und «Legitimität» formuliert.

Das Vorgehen berücksichtigt die in der institutionellen Einordnung eingeführten Akteure und Regelungen (siehe Kap. 1).

Die Umsetzung orientiert sich an den Leistungen der EHSM und definiert namentlich die neue Rolle der Prorektorate und ihrer Arbeitsgruppen in der QS. Der Grundsatz der individuellen Verantwortung für die Qualität der Arbeit ist hier verankert.

In der Phase 4 «Auswerten» zeigt sich, dass die Instrumente des QS-Systems der EHSM Folgendes liefern:

- Evaluationsergebnisse und Analysen zu Lehre
- Evaluationsergebnisse und Analysen zu F+E und DL
- Projektstatusberichte/Hochrechnungsgespräche (Reporting)
- Mitarbeitendengespräche
- Öffentliche Berichte zu Tätigkeiten (Jahresbericht, Informationen auf Social Media, Website etc.)

Schliesslich mündet der Zyklus in Entwicklungsprojekte der EHSM und ihrer QS. Die Prorektorate verantworten die Qualität in ihren Leistungsbereichen (Lehre, F+E sowie DL). Sie stützen sich dabei auf Arbeitsgruppen, deren Zusammensetzung die Mitwirkung der Mitarbeitenden und der Studierenden sicherstellt. Die Koordination der QS erfolgt in der EHSM-Leitung.

Als Stütze für die individuelle Verantwortung für Qualität sind sogenannte Meldestellen für Mitarbeitende und Studierende bezeichnet. Die Mitarbeitendenvertretung EHSM, genannt *Représentants du personnel* (RP), und die Studierendenvertretung (SV), welche «Fachschaft EHSM» heisst, tragen zur Verankerung der QS an der EHSM bei. Schliesslich haben EHSM-Vertretende Einsitz in Kommissionen der BFH, die sich zu Schlüsselthemen äussern können, welche von Qualitätsentwicklung über nachhaltige Entwicklung bis zu Mehrsprachigkeit reichen.

Zur Weiterentwicklung der EHSM gehören schliesslich die Klausuren oder interne EHSM-Konferenzen, welche den Rahmen für den nötigen Austausch schaffen oder neue Zielsetzungen ermöglichen.

## 4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die QS-Strategie (Selbstbeurteilungsbericht, S. 29) legt Grundsätze des Qualitätsverständnisses fest, wie zum Beispiel die Eigenverantwortung und die Einordnung in die übergeordneten QS-Instrumente auf Stufe BASPO. Das QS-System der EHSM fokussiert auf die Kernaufgaben, also sportwissenschaftliche Lehre, F+E sowie DL. Das übergeordnete QS-System erfasst die Führungs- und Unterstützungsbereiche im BASPO. Hintergrund für das QS-System EHSM bildet das Managementmodell EFQM 2013. Das System legt die zyklische Vorgehensweise fest, um den Weg von gesetzten Zielen bis zu den erzielten Ergebnissen jeweils zu evaluieren und dieses Vorgehen auch weiterzuentwickeln. Schliesslich legt die QS-Strategie fest, wie das QS-System dargestellt und allen Anspruchsgruppen verständlich kommuniziert werden soll (QS-Landkarte).

Die EHSM betont zu diesem Standard, dass sie sich auf dem Weg in Richtung institutionelle Akkreditierung in einer umfangreichen QS-Transformation befinde. Die institutionelle Akkreditierung der EHSM ist als strategisches Ziel der Trägerschaft (BASPO) festgehalten. Die Schaffung der Prorektorate sei für die Entwicklung von hochschulspezifischen Qualitätskriterien wichtig. Selbstkritisch merkt der Bericht der EHSM an, dass die QS gemäss Selbstevaluation noch nicht in allen Bereichen gut verankert sei.

Die Qualitätssicherungsstrategie der EHSM entspricht der RADAR-Logik von EFQM. Das dabei verwendete Kriterienmodell ist generisch strukturiert. Für ihre Qualitätsentwicklung könnte es für die EHSM jedoch hilfreich sein, eigene Qualitätskriterien zu definieren. Diese könnten extern, aber insbesondere auch intern einfacher kommuniziert werden, was für die Etablierung der Q-Kultur sinnvoll und hilfreich wäre.

Die Gutachtenden anerkennen, dass der grosse Rahmen einer QS-Strategie festgelegt ist. Das QS-Konzept der EHSM soll die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) in Bezug auf die QS aufzeigen. Qualitätsentwicklung in den einzelnen Leistungsbereichen besteht auf konzeptioneller Ebene. Wie die einzelnen Konzepte und Prozesse ineinandergreifen, ist aber noch nicht durchgehend ersichtlich. Hier zeigt sich ein Bewusstsein für eine Qualitätskultur, welche in den kommenden Jahren noch weiterentwickelt werden soll.

Für die Akkreditierung ist intensiv in Kommunikationsmittel investiert worden (siehe Standard 5.1), um die Qualitätskultur zu entwickeln und bei den Mitarbeitenden der EHSM bekannt zu machen. Die Gutachtenden ermutigen die EHSM, weiterhin an der Qualitätskultur zu arbeiten, auch wenn keine externe Prüfung wie die Akkreditierung bevorsteht.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, die institutionelle Verankerung einer gelebten Qualitätskultur auf den Ebenen strategische Führung, operative Führung und weitere Angehörige der Hochschule weiterzuführen.

Standard 1.2: Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

### *Beschreibung und Analyse*

Das QS-System misst die Zielerreichung der Vorgaben aus der (jährlichen) Leistungsvereinbarung und gemäss der Bereichsstrategie der EHSM als Leistungsbereich des BASPO. Damit liegt die strategische Verantwortung beim Direktor BASPO. Das dafür nötige Steuersystem (sowohl für Amts- wie für Hochschulaufgaben) soll im Lauf des Jahres 2022 weiterentwickelt werden. An der Visite wurde dazu angemerkt, dass die Strategie des BASPO, und damit die Bereichsstrategie EHSM, noch bis Ende 2023 in Kraft ist. Die Strategie für die nächste Periode von vier Jahren soll mit dem neuen EHSM-Beirat ausgearbeitet werden.

Als Parameter für die Auftragserfüllung wenden die Akteure der DL Ziele in Form von Indikatoren für nationale und internationale Standards bei Leistungstests an und analysieren die Resultate mit den Sportverbänden. Ein Parameter in F+E ist die Anzahl an Publikationen und die Generierung von Drittmitteln. Zudem werden die Resultate der Forschungsprojekte in den Fachgruppen besprochen sowie nach Abschluss die Prozesse zur Zielerreichung kritisch hinterfragt. An diesem Beispiel zeigt sich die Umsetzung des zyklischen Verständnisses der Qualitätssicherung (vgl. auch Seite 23, Selbstbeurteilungsbericht). Ein wichtiger Indikator in der Leistungsvereinbarung des BASPO betreffend die EHSM sind die Attraktivität gemessen an den Studierendenzahlen und die Kosten der Lehrgänge.

Die Gutachtenden anerkennen, dass die Auftragsvergabe und die Berichterstattung nachvollziehbar veranschaulicht sind. Es besteht ein klares Monitoring und ein jährliches Reporting zur Zielerreichung. Es bleiben aber noch Möglichkeiten, das QS-System spezifischer auf die Hochschulaufgaben auszurichten und es damit als Steuerungsinstrument für Lehre, Forschung und Dienstleistungen einzusetzen. Als Benchmark könnten hier Qualitätskriterien anderer Hochschulen dienen und mit der BFH zusammen angewendet werden.

Zusammenfassend kann das Qualitätssicherungssystem noch stärker auf die strategischen Ziele als Hochschule ausgerichtet werden, indem neben quantitativen auch qualitative Kriterien oder Wirkungsziele (z. B. Aufzeigen von gesellschaftlichen Impacts) in das Monitoring und die Berichterstattung aufgenommen werden. Weiter konnte das Schliessen des QM-Zyklus noch nicht überall veranschaulicht werden. Das System ist in dieser Hinsicht bereits gut konzipiert, das Potenzial, dieses mit der zyklischen Qualitätsüberprüfung als Steuerungsinstrument zu nutzen, kann noch weiterentwickelt werden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 1.2 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen der EHSM, eigene strategiebasierte Qualitätskriterien zu definieren, die spezifisch für Hochschulaufgaben formuliert sind.

Standard 1.3: Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

### *Beschreibung und Analyse*

Gemäss Selbstbeurteilungsbericht (S. 31) haben alle Hochschulangehörigen Anspruch auf angemessene Information und Mitwirkung. Die Mitarbeitendenvertretung EHSM (RP) nimmt die Mitwirkung des Personals wahr, die Studierendenvertretung (SV) übt die Mitwirkung der Studierenden aus. Gemäss BASPO-Weisung zur Organisation der EHSM besteht Anrecht auf schriftliche Stellungnahme zu Geschäften der EHSM (Kernprozesse etc.). Die Prorektorate bilden Arbeitsgruppen, welche eine gezielte Mitwirkung ihrer Angehörigen in Lehre, F+E sowie DL ermöglichen. Weiter werden Rückmeldungen von Kunden der Dienstleistungen der EHSM erfasst. Dies fasst die Mitwirkung im operativen Geschäft der EHSM zusammen.

Des Weiteren bezieht der Rektor die EHSM-Angehörigen in Entwicklungsvorhaben der EHSM mit ein. Ein im Bericht der EHSM genanntes Beispiel ist die Überarbeitung der Lehrevaluation. Die RP und SV können an die EHSM-Leitungssitzungen eingeladen werden und dort auch Traktanden einbringen. Die Prorektorate sind Teil der EHSM-Leitung. Damit ist die Mitwirkung in der Hochschulentwicklung umschrieben.

Die strategische Steuerung der EHSM liegt beim Direktor des BASPO, der in dieser Aufgabe seit 2022 durch den neu gebildeten EHSM-Beirat beraten wird. Es ist vorgesehen, dass der Beirat die genannten Vertretungen (RP und SV) zu bestimmten Themen einladen kann. Das Thema Internationalisierung ist dafür angedacht.

An der Vor-Ort-Visite hat sich der Eindruck bestätigt, dass verschiedene Formen der Mitwirkung den Anspruchsgruppen bekannt sind. Neben bereits gelebten Formen (wie z. B. Einbezug bei Lehrevaluationen) wurde deutlich, dass es auch informellere Formen der Mitwirkung gibt, bspw. «offene Türen» bei einzelnen Dienststellen. Der Einbezug der Anspruchsgruppen in strategisch relevante Themen ist gemäss Selbstbeurteilungsbericht (S. 31) noch zu definieren und sicherzustellen. Studierende berichten von den regelmässigen Sitzungen mit der Studiengangsleitung; auch dort können eigene Traktanden eingebracht und beraten werden. Die Teilnahme an der Arbeitsgruppe «Qualität und Entwicklung Lehre» ermöglicht die Mitarbeit an Empfehlungen an das Rektorat, zum Beispiel zur Lehrevaluation. Das Personal der EHSM nennt die Bedeutung von Workshops und Klausurtagungen für die gelebte Mitwirkung.

Die Reaktionen auf die genannten Formate der Mitwirkung werden von den EHSM-Angehörigen positiv wahrgenommen. Gleichzeitig wird klar, dass vieles erst in Ansätzen vorhanden ist oder in einzelnen Fällen angewendet wird und sich noch im Aufbau befindet. Im QS-Konzept zeigt sich zum Beispiel, dass die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) auf Führungsebene spezifisch auf den jeweiligen Bereich ausformuliert sind, bei den Mitarbeitenden- und Studierendenvertretungen hingegen nur die generische Beschreibung steht, was die RP und die SV grundsätzlich für Aufgaben haben.

Die Gutachtenden stellen fest, dass die Formen der Mitwirkung breit gefächert sind, einzelne davon sich aber noch im Aufbau befinden. Sie erhielten auch die Bestätigung einer Kultur der offenen Türen und eines unkomplizierten Austauschs unter den Mitarbeitenden. Im QS-Konzept der EHSM sind neben den genannten Vertretungen (RP und SV) die Meldestellen definiert, wohin sich alle Hochschulangehörigen mit persönlichen Anliegen, Kritik oder Angaben zu Fehlverhalten wenden können.

Die Mitwirkung durch die Studierenden erscheint den Gutachtenden noch am wenigsten elaboriert. Dies zeigt sich z. B. daran, dass getroffene Massnahmen von Evaluationen im Bereich Lehre zu wenig klar kommuniziert werden («was hat sich verändert?») oder dass die Studierenden ihre Anliegen zwar mitteilen können, ohne genau zu wissen, was damit geschieht.

Wo die Fachschaft (SV) involviert werden kann, wird dies auch gemacht. An der Visite entstand der Eindruck, dass das Akkreditierungsverfahren das einzige Projekt sei, in das die Studierenden breit involviert worden sind. Die regelmässigen Informationen über das Projekt respektive die Vermittlung des Projekts Akkreditierung wurde geschätzt, so zum Beispiel die dafür erstellten Videos in den Newslettern. Ausserdem wurden noch semiformelle Gespräche mit Studiengangsleitungen erwähnt. Unter diesen Umständen konnten in den letzten Jahren Vorstösse, zum Beispiel zum Thema Mehrsprachigkeit, zwar eingebracht, jedoch auf diesem Weg noch keine wirksame Veränderung herbeigeführt werden. Weiter ist festzuhalten, dass die Studierenden in den Weiterbildungsprogrammen MAS und CAS nicht gleichermassen von diesen Formen von Mitwirkung profitieren, da sie nicht Mitglieder der Fachschaft werden können.

Offen geblieben ist auch der Prozess zur Erarbeitung des Einbezugs der RP und SV in strategisch relevante Themen. Eine Form ist die Teilnahme an Sitzungen des EHSM-Beirats. Eine systematische und institutionalisierte Form des Einbezugs ist jedoch zu entwickeln. Dies deckt sich auch mit Aussagen im Rahmen der Vor-Ort-Visite, in der von verschiedenen Seiten formuliert worden ist, dass sich die Qualitätskultur noch weiterentwickeln und etablieren muss.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 1.3 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage*

Die EHSM muss die Mitwirkung auf allen Ebenen so gestalten, dass die Vertretungen der Studierenden und des Personals wirksame Vorstösse zur Entwicklung des QS-Systems und dessen Umsetzung einbringen können.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, Massnahmen aus Evaluationen, insbesondere in der Lehre, aktiv zu kommunizieren, so dass sich die Beteiligten an den Evaluationen, namentlich die Studierenden, aber auch andere Stakeholder als wirksam erleben.

Standard 1.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

#### *Beschreibung und Analyse*

Das EFQM-Modell hat sich gemäss Selbstbeurteilungsbericht (S. 32) in den bisherigen Assessments von Teilbereichen der EHSM zwar bewährt, indem zum Beispiel in der Strategiearbeit am BASPO Entwicklungspotenzial sichtbar gemacht werden konnte. Weil das Modell aber die Eigenheiten der EHSM zu wenig erfasst, namentlich deren Einbettung in die Bundesverwaltung, startet die EHSM die Evaluation eines geeigneten Managementtools und will im Laufe des Jahres 2022 eine Variante auswählen. Ein Ziel ist dabei, die zyklische Weiterentwicklung der QS an der EHSM weiterzuführen.

In den Kerntätigkeiten Lehre sowie F+E zeigt der Bericht der EHSM Beispiele, wie Peer Reviews in der Forschung und externe Evaluationen der Lehre zur Verbesserung der QS beitragen. Unter Standard 3.2 ist die Metaevaluation Lehre erwähnt, womit das System der EHSM zur Programmevaluation extern durch eine Expertin der BFH überprüft und weiterentwickelt wurde.

An der Vor-Ort-Visite zeigte sich, dass die Entwicklung der QS den ganzen Prozess der Selbstevaluation begleitet. Die Entwicklung ist breit angelegt. Nach Aussagen der Beteiligten leistet der Bericht einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der QS.

In den Schilderungen an der Visite sahen die Gutachtenden gute Ansätze zur Überprüfung der Zweckmässigkeit der QS, die jedoch noch nicht systematisch umgesetzt werden. Insbesondere müsste die Weiterentwicklung nach Ansicht der Gutachtenden darauf abzielen, die QS auf den vierfachen Leistungsauftrag hochschulspezifisch auszurichten.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 1.4 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, die Auswahl eines für die EHSM adäquaten Managementtools systematisch auf die Qualitätskriterien und Erfordernisse einer Hochschule auszurichten.

## **2. Bereich: Governance**

Standard 2.1: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die EHSM wird als einer von fünf Bereichen des BASPO geführt. Damit ist der Direktor BASPO respektive die Geschäftsleitung des Amtes das strategische Führungsorgan der EHSM. Für die strategischen Belange der Hochschulaufgaben der EHSM berät der im Aufbau stehende EHSM-Beirat den BASPO-Direktor. Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse stützen sich auf Rechtserlasse, die im Lauf des Jahres 2021 in Kraft getreten sind. Der Rektor hat die operative Verantwortung für die Hochschulaufgaben sowie die Gesamtverantwortung für

die QS der EHSM inne. Die Prorektorate der EHSM stellen den operativen Betrieb und die QS in ihrem Aufgabenbereich (Lehre, F+E resp. DL) sicher.

Damit befindet sich die Governance der EHSM in einer Phase der Neustrukturierung. Gemäss Selbstbeurteilungsbericht, S. 35, sind insbesondere die neuen Rollen des Direktors BASPO als strategisches Führungsorgan der EHSM, des EHSM-Beirats als strategisch beratendes Gremium und der Prorektorate in den Querschnittstrukturen in Lehre, F+E und DL festzulegen und zu entwickeln. Gemäss Aktionsplan der EHSM geht das bis Ende 2022. Wie schon erläutert, gilt die Bereichsstrategie der EHSM bis 2023. Für die nächste Periode soll sie unter Einbezug des neu gegründeten EHSM-Beirats neu ausgearbeitet werden.

Die Gutachtenden sehen ein komplexes organisationales Zusammenspiel von Bundesamt und Hochschulführung, welches sich in einer Phase der konkreten Ausgestaltung befindet. Das QS-System der EHSM erfasst die Hochschulaufgaben, aufgrund der Mitarbeitendengespräche auch Themen aus den einzelnen Ressorts und Ressourcenfragen. Die Instrumente der Weiterentwicklung konzentrieren sich auf die Hochschulaufgaben. Zudem bestehen Mitgestaltungsmöglichkeiten auf Stufe BASPO.

Damit stellt sich die Frage, inwiefern das derzeitige QS-System die Auftragserfüllung und die Erreichung der strategischen Ziele der EHSM als Hochschule in einem zufriedenstellenden Mass überprüfen und sicherstellen kann. Denn: Die Bereichsstrategie 2020–2023 setzt das Ziel der institutionellen Akkreditierung innerhalb der Magglinger Dachlösung fest (Ziel E.13). Mit dem expliziten Bezug der institutionellen Akkreditierung innerhalb der Magglinger Dachlösung besteht die Gefahr, dass die QS in Bezug auf die gesetzten Ziele und die Massnahmen zu ihrer Weiterentwicklung zu wenig hochschulspezifisch ausgerichtet werden können, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Personal und Kommunikation, wo die Stabsstellen im BASPO angesiedelt sind. Um hierzu ein Beispiel zu machen: Ein Ziel aus der Bereichsstrategie soll für profilierte Aufgabenportfolios der Mitarbeitenden sorgen (Ziel E.9: «Das gesamte Personal ist entsprechend dem Hochschultyp und den spezifischen Merkmalen der EHSM qualifiziert.»). Bei den Massnahmen wird das doppelte Kompetenzprofil der wissenschaftlichen Mitarbeitenden angesprochen, weiter die Setzung eines Schwerpunkts bei Mischprofilen und die Unterstützung der Laufbahnentwicklung in allen Personalkategorien. Eine Förderung von akademischen Laufbahnen bis zur Vergabe der Titel Professorin respektive Professor ist jedoch nicht vorgesehen.

Die QS der EHSM erfasst nach Auffassung der Gutachtenden die Frage nicht genügend, ob die Handlungsspielräume auf Stufe der operativen Führung EHSM weiter zu stärken seien oder nicht und ob dies innerhalb der Magglinger Dachlösung möglich sei. Die Magglinger Dachlösung wurde zu einer Zeit entwickelt, in der die Fachhochschulen in der Schweiz im Aufbau waren. Es stellt sich für die Gutachtendengruppe die Frage, ob diese Dachlösung im veränderten Fachhochschul Umfeld nach wie vor adäquat und für die Aufgabenerfüllung der EHSM die beste Lösung darstellt. Insbesondere die Restriktionen in den Bereichen Finanzen (Bruttoprinzip), IT, Kommunikation und Personal sind gegenüber den Fachhochschulen der Schweiz nachteilig.

Der zukünftige Erfolg der EHSM und damit das Erreichen der strategischen Ziele hängt für die Gutachtenden unter anderem von der Kommunikation der Hochschule gegen aussen ab. Die Kommunikation des Bundesamtes und die Kommunikationserwartungen an eine Hochschule unterscheiden sich grundsätzlich. Die Hochschule steht in Konkurrenz zu anderen Hochschulen und muss um zukünftige Studierende bemüht sein. Das Bundesamt auf der anderen Seite muss von seiner Aufgabe her möglichst neutral nach aussen auftreten. Vor diesem Hintergrund stellt sich für die Gutachtendengruppe die Frage, wie die Kommunikation für die EHSM adäquat organisiert und ausgestaltet werden kann, so dass ihr die Positionierung im Hochschul Umfeld gelingt.

Zum oben analysierten QS-System formuliert die Gutachtendengruppe eine Auflage, zu anderen diskutierten Aspekten eine Empfehlung. Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst sowie auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Damit soll sichergestellt werden, dass das Qualitätssicherungssystem zur Weiterentwicklung der EHSM – im Hinblick auf die Erreichung der strategischen Ziele als Hochschule – beiträgt. Handlungsspielräume auf Stufe der operativen Führung EHSM können weiter gestärkt werden, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Personal und Kommunikation, beispielsweise durch die Schaffung von personellen und finanziellen Reserven, über welche die operative Führung der EHSM selbständig verfügt.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.1 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage*

Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst und diese auf ihre Wirksamkeit hin als Hochschulinstitut überprüft.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, Kommunikation und Marketing der EHSM gegen aussen zusätzlich zu stärken und mit den dafür notwendigen Kompetenzen auszustatten.

Standard 2.2: Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die EHSM verfügt über verschiedene Informationssysteme, um Monitoring, Controlling und Evaluation ihrer Aktivitäten zu ermöglichen. Hauptaufgabe dieser Systeme ist es, die Erreichung der Zielvorgaben der EHSM zu beurteilen. Im Sinne des Qualitätsstandards dient das Monitoring auch dem Füllen von Informationslücken. Solche Lücken wurden zum Beispiel bei der Verbuchung der Erträge der EHSM festgestellt, wo ursprünglich nicht zwischen Gebühreneinnahmen und Drittmitteln unterschieden wurde. Diese Abgrenzung ist nun implementiert, womit der projektbezogene Einsatz der Drittmittel dokumentiert werden kann.

An der Visite zeigte sich, dass das Monitoring bezogen auf die Abläufe der Projekte in F+E und der DL ausgestaltet ist und nicht bezogen auf deren Qualitätsentwicklung. Die Informationssysteme in F+E und DL sollen gemäss dem Aktionsplan bis Mitte 2023 ausgebaut werden. Was die Lehre anbetrifft, ist das Monitoring stärker auf die QS ausgerichtet und Informationen stehen zur Verfügung. Allerdings waren sich gerade die Studierenden nicht sicher, wo diese Informationen zu finden sind.

Die Gutachtenden stellen fest, dass ein funktionierendes System zur Erfassung wichtiger Informationen etabliert ist – um damit insbesondere die auf Bundesebene relevanten Steuerungsinformationen zu erfassen – dieses aber eine qualitative Bewertung von hochschulspezifischen Standards nicht in allen Bereichen ermöglicht (vgl. hierzu auch Ausführungen zu Standard 1.2). Hochschulspezifische Kriterien (z. B. für den vierfachen

Leistungsauftrag, die Personalentwicklung, den Arbeitsmarktintegration der Studierenden nach Abschluss) müssen im Qualitätszyklus nach Auffassung der Gutachtengruppe noch stärker berücksichtigt werden. Im Zuge der Umsetzung gemäss Aktionsplan (Selbstbeurteilungsbericht, S. 66, 2.2) sind die Informationsgrundlagen zu verbessern, welche als Grundlage für evidenzbasierte Entscheidungen dienen sollen und zur Steuerung genutzt werden.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtengruppe beurteilt den Standard 2.2 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage*

Die EHSM muss die mit Hilfe des Qualitätssicherungssystems erfassten qualitativen und quantitativen Informationen noch stärker auf den vierfachen Leistungsauftrag – und damit auf hochschulspezifische Standards – ausrichten.

Standard 2.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die EHSM teilt die Hochschulangehörigen in Bezug auf die Mitwirkung in zwei Kategorien ein: einerseits die Studierenden sowie die Hörerinnen und Hörer, andererseits die Mitarbeitenden, die sich zusammensetzen aus dem Personal, das organisatorisch der EHSM zugeteilt ist, und dem übrigen Personal des BASPO, das regelmässig Aufgaben in Lehre oder Forschung für die EHSM wahrnimmt (Selbstbeurteilungsbericht, S. 37).

Die Studierenden der Bachelor- und Masterstudiengänge haben sich privatrechtlich als Fachschaft organisiert, die Organisation der Mitarbeitendenvertretung (RP) ist in der Weisung über die Organisation der EHSM durch den Direktor BASPO festgelegt. Aktuell ist nicht festgehalten, wie sich die Studierenden der Weiterbildung im Rahmen der studentischen Mitwirkung einbringen können. Die Mitwirkungsformen sind im Funktionendiagramm konkretisiert, das der Weisung beiliegt. Die genannte Weisung ist seit Dezember 2021 in Kraft.

Die RP und die Studierendenvertretung (SV) gibt es seit gut vier Jahren. Die Mitglieder der RP üben ihre Vertretung im Rahmen ihrer Arbeitszeit aus und erhalten ein Mitwirkungszeugnis zur Bescheinigung ihres Engagements. Die RP betreibt eine Mailadresse zur Sammlung von Vorschlägen, welche sie im Sinne eines betrieblichen Vorschlagswesens auf Stufe EHSM einbringen kann.

Die SV sieht in den Statuten der Fachschaft vor, dass jedes Studienjahr mit zwei Personen im Vorstand vertreten ist. Der Vorstand der Fachschaft konstituiert sich mittels Wahlen durch die Fachschaftsversammlung. Auf Stufe Bachelor anerkennt die EHSM das Engagement mit einer Lehrvereinbarung und vergibt dafür ECTS-Credits.

Die Mitwirkungsrechte umfassen Mitsprache bei der Einsetzung von Studiengangleitenden und bei der Besetzung des Rektorats sowie Stellungnahme zu hochschulrelevanten Erlassen. Zu ausgewählten Traktanden kann eine Vertretung der Studierenden respektive der Mitarbeitenden mit beratender Stimme in die EHSM-Leitung eingeladen werden. Für die SV und die RP besteht die Möglichkeit, in die Protokolle der Hochschulleitung einzusehen. Auch in der

Zusammensetzung der Arbeitsgruppen der Prorektorate können SV und RP teilnehmen, gemäss Weisung des Rektors.

Gemäss Einschätzung der Gutachtenden sind Mitwirkungsmöglichkeiten für die Hochschulangehörigen formal vorhanden und werden in verschiedener Hinsicht genutzt und gelebt. Noch wenig deutlich wird der systematische Einbezug, bei welchen (strategischen) Themen die Hochschulangehörigen in welcher Form regelmässig einbezogen werden und wie die Inputs aufgenommen und verarbeitet werden.

Um die Rechte und Pflichten der studentischen Mitwirkung weiter zu institutionalisieren, könnten diese in einer Form von Leistungsvereinbarung zwischen Rektorat und Fachschaft festgehalten werden. Eine solche Vereinbarung vereinfacht es den Studierenden, ein Bewusstsein für ihren Handlungsspielraum im Rahmen der Mitwirkung zu begreifen und diesen wahrzunehmen. Aufgrund der hohen Fluktuation der Studierenden empfiehlt es sich besonders, die Rahmenbedingungen der studentischen Mitwirkung auf einen Blick ersichtlich zu machen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, die Mitwirkung der Hochschulangehörigen hinsichtlich zentraler Mitwirkungsgebiete (z. B. Qualitätsentwicklung vierfacher Leistungsauftrag, Personalförderkonzepte/-laufbahnen, strategische Ausrichtung EHSM) zu präzisieren.

Standard 2.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

#### *Beschreibung und Analyse*

In Bezug auf die nachhaltige Entwicklung (NE) sieht sich die EHSM den Vorgaben des Bundes verpflichtet. Die EHSM erwähnt als Grundlagen auf Stufe des Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS das Leitbild VBS, welches sich an den Sustainable Development Goals der UNO orientiert, und auf Stufe Bundesamt den Umweltbericht BASPO, der jährlich im Rahmen des Bundesprogramms RUMBA erscheint.

An einer Klausurtagung im Jahr 2019 hat die EHSM ihr Nachhaltigkeitskonzept formuliert und bekräftigt, dass sie gemäss Strategie 2020–23 Massnahmen in den Dimensionen Nachhaltigkeit und Diversität definieren und umsetzen will. In diesem ersten Schritt beschreibt die EHSM die NE im Betrieb, zusammen mit dem BASPO. In den Kernaufgaben stellt das Konzept den Handlungsbedarf der EHSM zusammen. NE in den Lehrinhalten zu verankern, wird an die Akteure delegiert, Wege zur Forschungsförderung werden erwähnt, und in den DL nimmt sich die EHSM vor, Eigeninitiativen und Engagement für nachhaltige Projekte zu stärken.

Die Ziele für NE an der EHSM sind im Konzept skizziert, Handlungsempfehlungen liegen vor. Die weitere Stärkung des Bewusstseins der EHSM-Angehörigen für NE ist gemäss Selbstbeurteilung nun zentral.

An der Visite weisen die Gesprächspartner auf verschiedene konkrete Aspekte der NE an der EHSM hin. Das Magglinger Ausbildungsmodell von 2019 skizziert unter anderem den

Handlungsbereich, selbstbestimmte und sozial verantwortliche Persönlichkeiten zu fördern. Inhaltlich sind die Themen Ethik, Ressourcenmanagement und die Module «Raumplanung» und «Sportanlage für einen nachhaltigen Betrieb» verankert. Auch die Event-Management-Kurse decken breit ab, wie Sportanlässe nachhaltig zu organisieren sind.

Soziale Nachhaltigkeit im Sport ist der Fokus der Fachstelle Integration und Prävention, bei allen ihren Tätigkeiten in Lehre, F+E sowie DL. Fragen zur mentalen Gesundheit werden erforscht, auch die Gefahr von Drop-out (u. a. im Spitzensport) wird thematisiert. Im Fokus steht die Prävention nach dem Grundsatz «Dabeisein, Mitmachen» als Ergänzung zu den spezifischen Anliegen des Spitzensports. Ausserdem ist das Thema «Langfristige Leistungsentwicklung» in der Lehre, Trainerbildung und dem MSc integriert.

Die Gutachtenden anerkennen den bewussten Umgang mit dem Thema NE an der EHSM. Beispiele für NE in der Lehre wurden für die Curricula des MSc, der verschiedenen CAS und der Trainerbildung genannt. Es zeigt sich aber, dass noch keine konkreten Ziele für die Kernbereiche Lehre, F+E sowie DL festgelegt sind. Konkrete Massnahmen stützen sich auf die Inputs und Anstösse der einzelnen Mitarbeitenden. Das heisst, dass der Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen noch individualisiert und (zu) wenig institutionalisiert stattfindet. Um dies weiterzuentwickeln, wird u. a. die Stärkung des Bewusstseins der EHSM-Angehörigen als zentrales Anliegen genannt. Obwohl während der Vor-Ort-Visite diese Erkenntnisse deutlich zur Sprache gebracht wurden, findet sich zu diesem Qualitätsstandard kein Hinweis im Aktionsplan. Entsprechend wird von der Gutachtendengruppe eine Empfehlung formuliert.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, die nachhaltige Entwicklung systematisch in den Angeboten der EHSM zu verankern und die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung mit dem QS-System regelmässig zu erfassen.

Standard 2.5: Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die EHSM legt in ihrem Bericht dar (S. 40 ff.), wie sie die verschiedenen Vorgaben des Bundes zur Chancengleichheit und Gleichstellung der Mitarbeitenden zusammen mit dem BASPO umsetzt. Die EHSM fokussiert aktuell auf die Handlungsfelder Gender und Mehrsprachigkeit. Ein ganzer Strauss von Massnahmen zur Förderung der Diversität ist am BASPO und damit in der EHSM implementiert. Diese gehen von flexiblen Arbeitsmodellen über Förderung der Kinderbetreuung bis zu kostenlosen Sprachkursen. Allerdings besteht weiterer Handlungsbedarf, namentlich weil nur geringe Fluktuationen bei den Mitarbeitenden vorkommen.

Für die Chancengleichheit und Gleichstellung der Studierenden ist an der EHSM eine verantwortliche Person bestimmt worden, welche das Thema im Austausch mit der gleichnamigen Kommission der BFH bearbeitet. Der Zugang zum Bachelorstudium ist für mehr Gendergerechtigkeit angepasst worden, auch die Inhalte und Unterrichtsformen werden in

dieser Hinsicht überprüft. Prüfungsunterlagen stehen auf Deutsch und Französisch zur Verfügung. Sonst verweist der Bericht auf individuelle Lösungen mit der Studiengangleitung, um Hindernisse zu reduzieren.

Die Studierenden weisen darauf hin, dass Italienisch an der EHSM noch zu kurz kommt, auch wenn die Unterstützung durch Dozierende und Studiengangleitung spürbar ist. Auch aus Kreisen der Dozierenden und anderen Mitarbeitenden heisst es, dass der Chancengleichheit als Thematik ein hoher Stellenwert zukomme, diese dann im konkreten Fall aber doch nicht prioritär angegangen werde.

Die Gutachtenden anerkennen, dass neben den vorhandenen Grundlagen verschiedene Ansätze zur Chancengleichheit sichtbar werden und Beispiele genannt wurden. Diese sind aber nicht systematisch verankert und zum Teil abhängig von Vorgesetzten. Anspruch und Wille sind sichtbar, für eine effektive Umsetzung fehlen noch die entsprechenden Strategien und/oder Instrumente. Die EHSM versucht umzusetzen, was das BASPO vorgibt. Dass die EHSM in Richtung BASPO Impulse gibt, ist zurzeit nicht erkennbar.

Die Umsetzung von Chancengleichheit bezüglich Landessprachen ist nach Auffassung der Gutachtendengruppe nicht gegeben. Dass an der Visite die französische Sprache nicht verwendet wurde, obwohl sie aufgrund der im Vorfeld getroffenen Abmachungen zwischen der EHSM und der AAQ ihren Platz hatte, haben die Gutachtenden als Beispiel angeführt. Es zeigte sich auch, dass Italienisch – insbesondere bei den Hochschulangeboten (Studiengängen) – noch besser integriert werden kann. Gerade bei der Berücksichtigung der Sprachenvielfalt geben die Gutachtenden zu bedenken, dass Sportförderung als eine Bundesaufgabe gesetzlich verankert ist und das BASPO / die EHSM einen entsprechenden Auftrag haben. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, wie sich die Berücksichtigung der Sprachenvielfalt und damit auch der regionalen Bedürfnisse systematisch in die Ausrichtung und Angebotsentwicklung der EHSM integrieren lässt. Dies gerade auch vor dem Hintergrund, dass Sport und Sportförderung ein Mittel zur gesellschaftlichen Integration darstellt – und zwar für alle Landesteile.

Als positives Beispiel in Bezug auf die Förderung von Chancengleichheit seien hier die vor Kurzem angepassten Aufnahmebedingungen für weibliche Studierende genannt. Aufgrund der Fokussierung der Handlungsfelder Gender und Mehrsprachigkeit besteht die Unsicherheit, dass den weiteren Handlungsfeldern des Diversity-Managements der Bundesverwaltung (Behinderungen, Generationen und Multikulturalität) nicht genügend Beachtung geschenkt wird. So wurde an der Vor-Ort-Visite beispielsweise festgestellt, dass die Zugänglichkeit zum Studium für Menschen mit Behinderung erschwert ist. Massnahmen werden eingeleitet, wenn sich Betroffene für das Studium qualifiziert haben und sich in ihrem Studienalltag Barrieren zeigen.

Die Gleichstellung von Mann und Frau sowie Chancengleichheit muss weiter strategisch entwickelt und systematisch in der Personalförderung sowie in der Förderung von Sprachenvielfalt bei Mitarbeitenden wie auch bei Studierenden verankert und entsprechend umgesetzt werden.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 2.5 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage*

Die EHSM muss weiter in Richtung systematischer Verankerung / Umsetzung der Voraussetzungen der Chancengleichheit gehen, zugunsten der Mitarbeitenden und der Studierenden, namentlich in Bezug auf die Sprachen und die kulturelle Vielfalt.

### Empfehlungen

Die Gutachtenden empfehlen, die Umsetzung der vorhandenen Grundsätze in Bezug auf Personalförderung zur Gleichstellung von Mann und Frau weiterzuentwickeln.

Die Gutachtenden empfehlen, das Qualitätssicherungssystem mit Kriterien zu Gleichstellung und Chancengleichheit sowie Diversity zu ergänzen.

### 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Standard 3.1: Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

#### Beschreibung und Analyse

Aufgrund ihrer Ausrichtung auf das Sportsystem Schweiz positioniert sich die EHSM als Fachhochschulinstitut in der Schweizer Hochschullandschaft. Stark ausgeprägt ist der Anteil an Dienstleistungen mit 29 % der für 2020 ermittelten Jahresarbeitszeit. Diese sind als Wissenstransfer aus der Lehre und aus F+E der EHSM ins Sportsystem angelegt. Es handelt sich dabei zum Grossteil um subventionierte Leistungen für die Sportverbände, die als Aufgaben des BASPO im Rahmen der Magglinger Dachlösung von der EHSM erbracht werden.

Die EHSM akquiriert kostendeckende DL oder F+E, zum Beispiel Auftragsforschung für die Uhrenindustrie. Bei privaten oder öffentlichen Institutionen wirbt die EHSM projektbezogene Drittmittel zur Förderung ihrer Forschung ein (Stiftungen, SNF). Nach der eigenen Einschätzung steht die EHSM dabei im Wettbewerb mit anderen Hochschulen oder Anbietern. Dies ist auch in der anwendungsorientierten F+E im und zum Sportsystem der Fall. Sie setzt aber auch auf nationale und internationale Partnerschaften, um sich an innovativen Projekten zu beteiligen und an Sichtbarkeit zu gewinnen. F+E kam im Jahr 2020 auf 17 % Anteil an der Jahresarbeitszeit der EHSM.

Für die Periode 2021–24 besteht das Forschungskonzept «Sport und Bewegung» mit den Schwerpunkten «Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung», «Leistungssport» und den übergeordneten Themenfeldern «Frauen im Sport» und «Digitalisierung». In diesen Themen realisiert die EHSM ihre *intramuros* Ressortforschung (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 46). In Bezug auf die Ressortforschung des Bundes stellt die EHSM fest, dass eigene Forschungs- und Entwicklungsthemen in weiten Teilen darin aufgehen, weil sich dort über die Jahre ihre Expertise am besten entwickelt hat. Zudem ist die EHSM in die Fortschreibung des BASPO-Forschungskonzepts für die folgenden vier Jahre involviert. In ihrem Bericht (S. 46) legt die EHSM dar, wie die Forschungsfreiheit und -unabhängigkeit bezüglich Zielvorgaben, Methodenwahl, Ergebnisse sowie Transparenz gesichert ist. Als Bundesinstitution verpflichtet sich die EHSM, den Transfer der Ergebnisse aus F+E in die Lehre und die DL zu gewährleisten.

In der Lehre ist die EHSM mit einem Bachelor in Sports und einem Masterstudiengang in Spitzensport sowie einem breit gefächerten Angebot an Weiterbildungsstudiengängen und anderen Formaten (Hochschulwochen, Summer Schools) aktiv. Ausserdem bietet sie in Zusammenarbeit mit der BFH den Minor in Sport- und Eventmanagement an, mit der Uni Freiburg den Master in Sportwissenschaften mit den Vertiefungen *Education* respektive *Santé*

et Recherche an. Mit der Trainerbildung im Auftrag des BASPO leistet die EHSM einen Beitrag in der beruflichen Aus- und Weiterbildung bis auf Stufe eidgenössische Berufsbildung und höhere Fachprüfung. Total wendet die EHSM nach Selbstschätzungen 26 % der Jahresarbeitszeit für die Lehre auf. Gemäss Selbstbeurteilung werden alle diese Lehrangebote im Sinne der wissenschaftlichen Integrität und der Freiheit der Lehre geführt. Die Ausrichtung der EHSM-eigenen Studienangebote folgt dem Sportförderungsgesetz.

Der BSc in Sports ist auf einen berufsqualifizierenden Abschluss in diversen Berufsfeldern des Sports ausgerichtet (Sportmanagement, Vermittlung von Sport, Diagnostik). Gemäss Analyse im Selbstbeurteilungsbericht (S. 47) binde dieser breit angelegte Anspruch zu viele Ressourcen. An der Visite erläuterten die Studierenden, dass der Bachelor vor allem als Vorstufe für eine Fortsetzung des Studiums in Richtung Master, Weiterbildung oder über Passerellen zur Traineranerkennung angesehen wird. In der Wahrnehmung der Studierenden wird die berufliche Qualifikation, die durch den BSc erlangt wird, als zu wenig differenziert eingeschätzt. Der Master wiederum erscheint in seiner heutigen Form zu wenig spezialisiert zu sein.

Die im Aktionsplan für die Weiterentwicklung der QS aufgeführte Reform des BSc EHSM, namentlich dessen Studieninhalte, sollte die Ausrichtung auf die Berufsfelder mit einbeziehen. In der Folge müssten die Ausrichtung des BSc und des MSc EHSM dahingehend geprüft werden. Die Mitglieder der Hochschulleitung rufen in Erinnerung, dass die Eidg. Sportschule Magglingen zum Ende der 1990er Jahre in das damals noch viel kleinere Bundesamt aufgegangen sei, womit der Magglinger Geist als kulturelle Basis gelegt wurde. Namentlich die Dozierenden betonen, wie wichtig die enge Zusammenarbeit innerhalb des BASPO und mit Swiss Olympic in Magglingen für die verschiedenen Leistungen sei, welche das Sportsystem Schweiz von der EHSM erwarte, und möchten daher diese Form der engen Zusammenarbeit mit Praxispartnern als Hochschule (Praxisnähe) erhalten.

An der Visite zeigte sich, wie die EHSM mithilfe der BFH in der Hochschullandschaft verankert ist. Die BFH vertritt die EHSM bei der Rektorenkonferenz swissuniversities. Andere Partnerschaften ermöglichen es, in Magglingen an einer Dissertation zu arbeiten, namentlich mit den Universitäten von Grenoble und Salzburg, sowie Freiburg, Basel, Lausanne und Oslo.

Die Dozierenden bestätigen, dass sie Ergebnisse aus der Forschung regelmässig in die Lehr-Angebote integrieren, auch in die Weiterbildungen. Damit zeigt sich nach dem Dafürhalten der Gutachtenden im Ansatz, wie die EHSM Interaktionen zwischen den vier Leistungsbereichen umsetzt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die EHSM ihre Lehre, F+E sowie DL entsprechend den Erwartungen an eine Fachhochschule ausübt.

Die Schlussfolgerung im Selbstbeurteilungsbericht erwähnt Optimierungspotenzial bei den BASPO-internen Leistungen. An der Visite zeigte es sich, dass bei der Unterstützung durch BASPO-Querschnittsleistungen Reibungsverluste abgebaut werden könnten. Durch die EHSM akquirierte Forschungs-Drittmittel erlauben die Einstellung von Personal nur via Geschäftsleitung des BASPO. Auch Drittmittel-Einkünfte aus DL erlauben nicht, Personal in Kompetenz der Hochschule einzustellen, ausser zur Besetzung von Praktika. Die IT-Infrastruktur des Bundes eignet sich nur bedingt für F+E sowie die Lehre.

Abgesehen von diesen administrativen Einschränkungen sehen die Gutachtenden die inhaltliche Freiheit von F+E – insbesondere auch nach den Aussagen der Mitarbeitenden – bestätigt. Allerdings geben sie zu bedenken, dass in der Trainerbildung im Grunde keine F+E betrieben wird, schon eher DL, und machen dazu eine Empfehlung. Offenbar gibt es einen Prozess, womit Verbandsvertreterinnen und Verbandsvertreter nach ihrem Bedarf insbesondere an DL, aber auch an F+E befragt werden. Es heisst, dass dabei Swiss Olympic seinen Einfluss geltend machen kann.

Schliesslich wurde an der Visite versichert, dass die Freiheit besteht, die Ergebnisse der Forschung zu publizieren. Das Offenlegen von Forschungsdaten ist aber noch nicht geregelt, sollte jedoch in den kommenden Jahren gemacht werden.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtengruppe beurteilt den Standard 3.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, die Trainerbildung stärker mit F+E zu vernetzen und die Trainerbildung an sich zu beforschen.

Standard 3.2: Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die operative Umsetzung der Evaluation der Lehre hat die Arbeitsgruppe «Qualität und Entwicklung Lehre». Die Instrumente reichen von Lehrveranstaltungsevaluationen über ein Programmevaluationssystem bis zu einer Angebotsevaluation, namentlich im Bereich der Trainerbildung und des Weiterbildungsangebots. Dazu gehören auch Unterrichtsbesuche von QS-Beauftragten.

Die Dozierenden können sich in einer sogenannten Professional Learning Community organisieren, um aufgrund von Rückmeldungen aus der Lehrevaluation Verbesserungen zu erzielen. Werden Probleme in der Lehre festgestellt, folgen die Massnahmen einem vorgegebenen Verbesserungsprozess. Die Konsequenzen aus der Lehrevaluation werden den Studierenden nicht systematisch kommuniziert. Änderungen der Anpassungen im Unterricht können sie oft nicht selber feststellen, weil sie erst bei der nächsten Durchführung zum Tragen kommen. Daher sollte ein Weg gefunden werden, wie der Umgang mit Evaluationsergebnissen aus der Lehre den Studierenden kommuniziert wird.

Die Evaluation und die anzuwendenden Kriterien für die Weiterbildung stehen im Aufbau, wobei Teilnehmende dazu anmerken, dass «weniger manchmal mehr wäre».

Die Evaluation der F+E stützt sich unter anderem auf ein internes «Institutional Reviewboard», namentlich bei Fragen der Forschungsethik, wo nachgelagert die kantonale Ethikkommission angehört werden kann. Sonst erfolgt die interne Evaluation über Output-Messgrössen zu Publikationen, Tagungen usw., über Projektberichterstattungen und die Abgrenzung der erfassten Arbeitsleistung. Externe Instrumente kommen bei Forschungsanträgen und bei Publikationseinreichungen in Form von Peer Reviews zum Tragen, die unmittelbar als Rückmeldung an die einzelnen Forschenden gehen.

Die Evaluation der DL steht im Aufbau, das Prorektorat wurde im Herbst 2021 geschaffen. Die Umsetzung des QS-Systems liegt dezentral bei den Ressortleitenden. Diese erfassen und melden diverse Output-Variablen wie zum Beispiel «Anzahl an erbrachten amtlichen DL zuhanden der Verbände».

Die Gutachtengruppe anerkennt, dass ein umfassendes Evaluationssystem implementiert ist, adäquat bezogen auf den vierfachen Leistungsauftrag. Namentlich die Evaluation der Lehre ist sehr stark ausdifferenziert, was positiv auffällt. Hier zeigt sich auch ein erfreulicher Effekt der strategischen Kooperation mit der BFH, namentlich der Einsitz in Gremien der

Qualitätssicherung und damit der Austausch zu Standards und Good Practice. Allerdings können die Rückmeldungen an die Studierenden noch verbessert werden.

Dagegen erscheint die Evaluation der Forschung den Gutachtenden noch relativ schwach ausgebildet zu sein. So sind zum Beispiel keine systematisch und regelmässig erhobenen Kennzahlen zur Höhe der kompetitiv akquirierten Zwei- und Drittmittel vorhanden. Offen bleibt auch, ob und inwiefern die externe qualitative Evaluation von F+E (Peer Reviews zu Forschungsanträgen und Publikationseinreichungen) in interne Massstäbe einfließen.

Bei den Dienstleistungen bleibt teilweise unklar, wie längerfristige Impacts und qualitative Ziele gemessen werden und wie das Dienstleistungsangebot aufgrund der Evaluationsergebnisse weiterentwickelt wird. Die Kundenzufriedenheitsbefragung verläuft standardisiert und regelmässig. Aber die Entwicklung bleibt verhältnismässig konservativ, in dem Sinn, dass beibehalten wird, was gut funktioniert.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, die Evaluation der Forschung auszubauen und um qualitative Merkmale wie zum Beispiel Social Impact zu ergänzen.

Standard 3.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die EHSM positioniert sich im schweizerischen und im europäischen Hochschulraum mit einem gestuften Studiensystem und dem Zugang zur Doktoratsstufe über Partnerschaften. Sie vergibt ECTS-Punkte für 30 Stunden Studienaufwand, sämtliche relevanten Informationen sind in Modulhandbüchern für jeden Studiengang zugänglich.

Die Studierendenmobilität wird gemeinsam mit der BFH abgewickelt, die EHSM stellt aktuell das Präsidium der Kommission «Internationales» der BFH. Die Studiengangsleitungen unterstützen auswärtige Studienaufenthalte, welche in guten Jahren einen Mobilitätsquotienten von 8 % erreichen können. Ein wichtiges Vehikel für Mobilität IN ist die jährlich durchgeführte Summer School, die mehrsprachig geführt wird.

Mobilität ist auch für die Mitarbeitenden grundsätzlich möglich, vor allem dank Partnerschaften, welche von den einzelnen Ressorts gepflegt werden. Kürzere Aufenthalte im Ausland von mindestens einer Woche sind während der vergangenen Jahre im einstelligen Bereich verzeichnet.

Die Gutachtenden haben eine adäquate Eingliederung in den europäischen Hochschulraum angetroffen (Umsetzung von Bologna und weitere Erklärungen), die auch über eine Studierendenbefragung zur Wahrnehmung «Internationales» zusammen mit der BFH erfasst wird. Eine Analyse des Arbeitsmarkts sowie Befragungen bei Alumni und Arbeitgebenden gehören zum Evaluationssystem der Studiengänge EVAS. Die Zulassung zu den Studienstufen entspricht den nationalen Anforderungen gemäss der «Verordnung Koordination Lehre» von 2019 und der Zulassungsverordnung FH von 2021.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtengruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

Standard 3.4: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Zulassung zu sämtlichen Studienangeboten der EHSM ist beschrieben und auf der Website zugänglich. Für jede Studienstufe ist die Zulassung separat geregelt. Die Prüfungskommission der EHSM beaufsichtigt die Zulassung von Studierenden, den Zugang zu den Prüfungen sowie die Freigabe von Zwischenbeurteilungen («Promotionen») und Abschlüssen.

Für den Zugang zum Bachelor gilt im Grundsatz Art. 25 HFKG, die Zulassungsverordnung FH. Art. 11 der EHSM-Verordnung regelt die Zulassung im Detail und beschreibt in Art. 12 die erforderlichen Eignungsabklärungen. Diese stützt sich auf Art. 4 der Zulassungsverordnung FH und gilt aufgrund von Art. 12 als äquivalent zur einjährigen Arbeitswelterfahrung, die sonst verlangt wird.

Aufgrund der 2021 in Kraft getretenen Revision der EHSM-Verordnung kann die EHSM im Bachelorstudiengang die sportpraktischen Prüfbereiche der Eignungsabklärung neu selber festlegen. Zudem kann sie diese durch einen kognitiven Test erweitern. Dabei geht es unter anderem darum, Chancengleichheit und Diversität stärker berücksichtigen zu können.

Für die Zulassung zum Masterstudium ist neben den geforderten formalen Qualifikationen zusätzlich ein Bewerbungsschreiben einzureichen. Die Aufnahme zu Weiterbildungen ist «sur dossier» möglich. Die Zulassung zur Trainerbildung ist festgelegt und in den Allgemeinen Informationen beschrieben.

Die Sportförderungsverordnung regelt die zu erbringenden Studienleistungen und deren Beurteilung wie auch die Vergabe der Abschlüsse. Für jede Studienstufe existiert ein Modulhandbuch, welches die Anforderungen im Detail angibt. Die Prüfungsordnungen zur Berufsprüfung und zur Höheren Fachprüfung gelten im Bereich der Trainerbildung.

Die Evaluation der Studiengänge erfasst auch die Abstimmung der Prüfungen auf die anvisierten Kompetenzen. Kompetenzorientiertes Prüfen ist Gegenstand einer Weiterbildung der Dozierenden im Rahmen einer Klausurtagung. Das QS-System sieht vor, dass der Rechtsdienst des BASPO rechtliche Probleme im Zusammenhang mit den Studienangeboten der EHSM erhebt und nach Möglichkeit einer Lösung zuführt.

Die Gutachtenden konnten einen bewussten und konsequenten Umgang mit diesen Themen feststellen, inklusive der Vergabe von Diplomen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtengruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

#### 4. Bereich: Ressourcen

Standard 4.1: Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

##### *Beschreibung und Analyse*

Die EISM zeigt in ihrem Bericht auf, wie sie als Teil des BASPO die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Lehre, F+E und DL angemessen und transparent einsetzt. Für die Erledigung des Grundauftrages und zur Erreichung der im integrierten Aufgaben- und Finanzplan definierten Ziele werden der EISM entsprechend den Bedürfnissen und Möglichkeiten des BASPO die benötigten Mittel zugewiesen (Selbstbeurteilungsbericht, S. 54). In den Bereichen F+E sowie DL kann die EISM Drittmittel einwerben, die Weiterbildung führt sie gegen kostendeckende Gebühren oder direkt im Auftrag des BASPO.

Die personellen Ressourcen unterliegen der Personalbedarfsplanung, was bedeutet, dass zusätzliches Personal durch den Direktor BASPO bewilligt wird, ausser Begehren im Rahmen von drittmittelfinanzierten Projekten. Es kann also vorkommen, dass der Bedarf an DL oder an bestimmten F+E-Projekten im Auftrag des BASPO wächst, aber aufgrund der Personalplafonierung des Bundes die nötigen Stellen nicht oder zu spät bewilligt werden. Die Hochschulleitung hat keinen direkten Zugriff auf Personalressourcen und kann auch keine eigenen Reserven bilden.

Im Zusammenhang mit den Gebäudeinfrastrukturen und der technischen Ausstattung berichtet die EISM von einer zufriedenstellenden Zusammenarbeit mit dem zuständigen Bundesamt (BBL). Die Informations- und Kommunikationstechnik (IT) der EISM stellt das BASPO zur Verfügung. Hochschulspezifische Anforderungen können in diesem Umfeld gar nicht oder nur mit grossem Aufwand erfüllt werden. Die Mail-Accounts der Studierenden bspw. stellt die BFH zur Verfügung.

Die EISM folgert daraus, dass Handlungsbedarf in Bezug auf eine selbstbestimmte Ressourcenplanung in den Hochschulaufgaben besteht und die Entwicklung der hochschuladäquaten IT-Infrastrukturen voranzutreiben ist. Sie will daher gemäss Aktionsplan «Hochschuladäquate Lösungen in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (namentlich der BFH) identifizieren und nutzen».

Der Fortbestand der EISM wird aufgrund der personellen und materiellen Ausstattung als Teil des BASPO von den Gutachtenden als gesichert angesehen. Hingegen erscheint eine agile Entwicklung oder ein gezieltes Wachstum als Fachhochschulinstitut kaum bzw. unter den weiter oben aufgeführten Rahmenbedingungen nur erschwerend möglich zu sein. Die Gutachtenden bestätigen, dass der von der EISM festgestellte Handlungsbedarf bezüglich Ressourcenplanung in den Hochschulaufgaben und hochschuladäquater IT-Infrastrukturen tatsächlich besteht. Das im Aktionsplan genannte Ziel, hochschuladäquate Lösungen in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (namentlich der BFH) zu identifizieren und zu nutzen, greift ihrer Auffassung nach zu kurz, um die strategische Positionierung (z. B. Erschliessung weiterer Forschungsthemen/-felder, Laufbahnentwicklung wissenschaftliches Personal) als Hochschule bzw. Fachhochschulinstitut längerfristig zu erreichen. Eine Weiterentwicklung der Hochschule mittels eigener, flexibel einsetzbarer personeller Mittel in Lehre, F+E sowie dem DL-Bereich und in hochschulspezifischen Personalentwicklungskonzepten ist nötig. Mehr operative Spielräume der EISM für personelle Ressourcen und IT-Lösungen sind zu erschliessen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.1 als teilweise erfüllt.

### *Auflage*

Die EHSM muss sich zusätzliche Handlungsspielräume zur Erweiterung ihrer strukturellen Rahmenbedingungen (selbstbestimmte personelle und finanzielle Ressourcenplanung, IT-Nutzung) erschliessen, um ihre weitere Entwicklung als Fachhochschulinstitut gewährleisten zu können.

Standard 4.2: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

### *Beschreibung und Analyse*

Der Bund als Arbeitgeber unterscheidet zwischen Führungs- resp. Fachfunktionen und definiert die entsprechenden Grundanforderungen. An der EHSM sind in allen Funktionen fachbezogene Tätigkeiten vorgesehen, es gibt also keine reinen Führungsfunktionen. Die rund 125 Angestellten bei 100 Vollzeitäquivalenten decken das Spektrum der Tätigkeiten in Lehre, F+E, DL, Administration sowie Zentralen Diensten ab.

Die Weisung des Direktors BASPO über die Organisation der EHSM sieht die Bildung einer Anstellungsvorbereitungskommission zur Besetzung des Rektorats und der Kaderfunktionen und regelt die Kompetenzen in der Personalrekrutierung. Mit den direkten Vorgesetzten finden regelmässige Mitarbeitendengespräche statt sowie eine Personalbeurteilung, welche sich auf die Jahresziele stützt. Dort fliessen auch die Evaluationen von Lehre, F+E sowie DL ein.

In allen Kernbereichen, also Lehre, F+E sowie DL, greift die EHSM auf Leistungen von Expertinnen und Experten zurück. Dabei kann es sich um Mitarbeitende aus anderen BASPO-Bereichen handeln oder es werden externe Expertinnen und Experten angestellt. Der Bedarf für diese Leistungen wird im Budgetierungsprozess ermittelt. Gemessen an ihrer Gesamtleistung wurden im Jahr 2020 3 % durch externe Expertinnen und Experten und 4 % durch andere BASPO-Angehörige erbracht, im Mittel der drei Kernbereiche. Betrachtet man die Leistungen im Rahmen des BSc EHSM, kommen diese zu 10 % von externen Expertinnen und Experten und zu 14 % von BASPO-Angehörigen. Für diesen Studiengang werden also 24 % externe Leistungen bezogen. In der laufenden Reform des Bachelors der EHSM geht es auch darum, die Qualität dieser Leistungen zu sichern und die erforderliche Personalstruktur allenfalls anzupassen.

Die Gutachtenden sehen, dass die Evaluation des Personals eingerichtet ist, aber nicht unbedingt ermittelt, ob es in jedem Fall für ein Fachhochschulinstitut qualifiziert ist. Sie geben u. a. zu bedenken, dass an der EHSM kein Prozess zur Erlangung des Titels Professorin oder Professor vorgesehen ist und demzufolge auch keine entsprechenden Titel vergeben werden können. Dies stellt nach ihrer Analyse ein Hindernis dar, wenn es darum geht, die Personalförderungs- und -entwicklung hochschuladäquat aufzubauen und damit das wissenschaftliche Personal entsprechend zu fördern und zu qualifizieren. In der Konkurrenz zu anderen Hochschulen könnte sich dies bei der Rekrutierung gut qualifizierter Sportwissenschaftler als Hindernis erweisen und so längerfristig zu einem Standortnachteil für die EHSM werden. Hierzu wären zum Beispiel mögliche strategische Kooperationen mit

anderen Hochschulen zu prüfen, um die Erlangung des Titels Professorin oder Professor für ihre Dozierenden und Forschenden umzusetzen.

Dazu schlagen die Gutachtenden vor, bei der Erarbeitung von Personalförderungs- und -entwicklungskonzepten sich an den Kriterien von swissuniversities zu orientieren, die für den Schweizer Hochschulraum erarbeitet worden sind. Dabei kann sich die EHSM auf die Empfehlung des Hochschulrats zu Kriterien für die Qualifikation von Hochschuldozierenden stützen (siehe <https://shk.ch/de/dokumentation/empfehlungen>), welche im Frühjahr 2022 genehmigt worden sind. Zudem gibt es eine Studie zu Laufbahnen an den FHs <https://www.swissuniversities.ch/themen/nachwuchsfoerderung/laufbahnen>.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.2 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage*

Die EHSM erarbeitet eine Definition von Kriterien und prüft die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels Professorin oder Professor durch ihre Dozierenden und Forschenden mit Blick auf Attraktivität und Positionierung der EHSM im Hochschulraum.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen der EHSM, in allen Landesteilen weitere strategische Kooperationen mit Institutionen im Hochschulbereich zu prüfen, namentlich für die Vergabe des Titels Professorin respektive Professor und die Ausgestaltung wissenschaftlicher Laufbahnen.

Standard 4.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Gemäss den Zielen von swissuniversities ist die Frage der Personalgewinnung und -entwicklung für praxisorientierte Lehre und anwendungsorientierte Forschung von höchster strategischer Bedeutung für Fachhochschulen. Die EHSM schafft Möglichkeiten für wissenschaftliche Qualifikationsstellen, ermöglicht Laufbahnen im Mischprofil von Lehre, F+E sowie DL und fördert das doppelte Kompetenzprofil zwischen Hochschul- und Praxistätigkeit (Selbstbeurteilungsbericht, S. 58). Die EHSM unterstützt die Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden und ermöglicht Dissertationen im Rahmen von Kooperationen mit universitären Hochschulen, Postdokorate ebenso. Die geeigneten Anstellungsbedingungen sind von den Servicestellen im BASPO zusammen mit der EHSM weiterentwickelt worden. Das Prorektorat F+E baut mit der gleichnamigen Arbeitsgruppe eine geregelte Praxis zur Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf.

Die EHSM präsentiert im Selbstbeurteilungsbericht (S. 59 ff.) eine neue Zuweisung von Haupt- und Zusatzfunktionen im Mischprofil Lehre, F+E und DL. Die neue Zuweisung geht davon aus, dass die Qualität der Auftragserfüllung und der Wissenstransfer dann optimal erfolgen kann, wenn neben der Grundfunktion (z. B. Forschung) nur eine oder zwei Nebentätigkeiten ausgeführt werden. Zudem fördert die EHSM bei der Rekrutierung das doppelte Kompetenzprofil von Praxis und Wissenschaft. Sie beteiligt sich konkret am Practice-to-Science-Pilotprojekt des SNF, in dessen Rahmen die EHSM im dualen wissenschaftlich-praktischen Kompetenzprofil eine Entwicklung im Bereich Sportpsychologie anstossen kann.

Schliesslich bietet die EHSM zusammen mit dem BASPO und der Bundesverwaltung respektive der BFH ein breites Aus- und Weiterbildungsangebot für die Laufbahnentwicklung der Mitarbeitenden aller Stufen an. An der BFH stehen den Dozierenden die hochschuldidaktischen Aus- und Weiterbildungsangebote offen. Peer-Gruppen werden sehr geschätzt, als informelle Weiterbildungsmöglichkeiten.

Die Gutachtenden konnten feststellen, dass eine Verfeinerung der Personalkategorien in Entwicklung steht, und dies für die EHSM nötig und wünschenswert ist. Sie empfehlen, die wissenschaftlichen Fachkarrieren weiterzuentwickeln. Wissenschaftliche Fachkarrieren sind kriterienbasiert zu definieren. Es stellt sich aber die Frage, wie gut sich die Hochschule weiterentwickelt, wenn das Personal künftig nur noch in einem Leistungsbereich schwerpunktmässig tätig sein wird (Grundfunktion). Der Erfolg der Neuerung wäre mit dem QS-System zu prüfen.

Die bereits angedachte und begonnene Erarbeitung und Implementierung von Laufbahnentwicklungsmodellen für wissenschaftliches Personal gilt es weiterzuentwickeln und zu institutionalisieren. Von Mitarbeitenden wurden in Gesprächen verschiedene Beispiele und Möglichkeiten erwähnt und positiv beurteilt. Doch scheint die Förderung noch zu stark von Vorgesetzten abhängig zu sein.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, die weitere Konzeptualisierung und Institutionalisierung wissenschaftlicher Fachkarrieren und Mischprofile voranzutreiben, die Personalförder- und -entwicklungskonzepte umzusetzen und systematisch zu evaluieren.

## **5. Bereich: Interne und externe Kommunikation**

Standard 5.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die EHSM informiert auf ihrer Website kurz über ihre Qualitätssicherungsstrategie und stellt relevante Informationen zum Thema zur Verfügung. Intern und auch im Bundesamt BASPO kommuniziert die EHSM per Newsletter zum Thema Qualitätssicherung. Namentlich das laufende Akkreditierungsverfahren war Gegenstand einer breit angelegten internen Kommunikation.

Die QS-Plattform der EHSM stellt intern das QS-System in seiner gesamten Breite aktuell vor und macht die QS-Strategie zugänglich. Das im Intranet zugängliche Portal dient zur Bekanntmachung und Bereitstellung bestehender sowie neuer und aktualisierter Prozessmodelle und der entsprechenden Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in der QS. Es stellt einzelne Schritte zur Erhebung von Indikatoren vor, bietet qualitätsbezogene Videos und verlinkt die Inhalte bereits anderweitig, zum Beispiel per Newsletter vermittelte Informationen.

An der Visite zeigte sich, dass insbesondere der Newsletter, der jeweils ein Update zur laufenden Akkreditierung gab, bei Studierenden und Personal gut ankam. Es wurde ersichtlich, dass dort eher operative Aspekte im Vordergrund stehen. Gemäss dem Selbstbeurteilungsbericht setzt die EHSM auf Kommunikationsmassnahmen zur weiteren Entwicklung und Festigung der Qualitätskultur.

Die Gutachtenden anerkennen, dass die EHSM einen transparenten Umgang mit ihrer Qualitätssicherung pflegt. Für die Akkreditierung ist viel in die Kommunikation investiert worden. Die QS-Strategie scheint bei den Mitarbeitenden angekommen zu sein, aber bei den Studierenden liess sich dies nicht feststellen. Da besteht Verbesserungspotenzial in der Vermittlung von grundlegenden Aspekten des QS-Systems. Weil die Studierenden kürzere Zeit an der EHSM verbringen, brauchen sie immer wieder eine Chance, in das Thema der QS einzusteigen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtenden empfehlen, Informationen zu QS-spezifischen Belangen adressatengerecht zu vermitteln, mit besonderem Augenmerk auf den Studierenden in allen Studienprogrammen.

Standard 5.2: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Kommunikation der EHSM ordnet sich in die Kommunikationskonzepte auf Stufe BASPO und VBS ein. Zu den Studiengängen und zur Trainerbildung erfolgt die Information zielgruppengerecht über eigene Kanäle. Dabei stehen die Website und ausbildungsspezifische Plattformen im Vordergrund. Die Kommunikation zu den Forschungsarbeiten der EHSM steht im Auf- oder Umbau, zumal die zuständige Arbeitsgruppe F+E erst seit Kurzem besteht. Ergebnisse von Forschungsarbeiten der EHSM sind im Open-Access-Repository der BFH zugänglich. Über die DL wird auf der Website der EHSM informiert, Informationen an die Verbände gehen vom Leistungssportdesk des BASPO aus. Der Jahresbericht informiert breit über alle Tätigkeiten der EHSM und präsentiert Kennzahlen.

Die Arbeitsteilung der Kommunikation zwischen BASPO und EHSM wird im regelmässigen Austausch geregelt. Mitteilungen an die Medien gehen vom BASPO aus. An öffentlichen Veranstaltungsreihen wie Ethik-Symposien, EHSM-Kolloquien usw. pflegt die EHSM den Austausch über aktuelle Themen aus der Forschung. Aktuelle gesellschaftspolitische Anforderungen an den Sport bzw. das BASPO bieten Chancen für die EHSM, die bestehenden Aktivitäten noch sichtbarer zu machen und im öffentlichen Raum noch präsenter zu werden. Dies ist eine Schlussfolgerung aus dem Selbstbeurteilungsbericht (S. 63).

Die Gutachtenden geben zu diesem letzten Punkt zu bedenken, dass sich die Frage stellt, wer im Fall von Krisen oder anderen Herausforderungen die Kommunikation führt. Als Hochschule sollte die EHSM im Sinne ihrer Schlussfolgerung präsent sein. Was die Tätigkeitsfelder in Lehre und Forschung angeht, sehen die Gutachtenden in der Mischung zwischen eigenen Kanälen und der Zusammenarbeit mit der BFH ein erfolgreiches Vorgehen.

Unter Standard 2.1 haben die Gutachtenden die Bedeutung der Arbeitsteilung zwischen BASPO und EHSM in Sachen Kommunikation für die Zielerreichung der EHSM diskutiert und dazu eine Empfehlung formuliert. Diese wird hier wiederholt.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtendengruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung (von Standard 2.1)*

Die Gutachtenden empfehlen, Kommunikation und Marketing der EHSM gegen aussen zusätzlich zu stärken und mit den dafür notwendigen Kompetenzen auszustatten.

## **5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems**

Zuallererst betonen die Gutachtenden hier, dass die grosse interne Beteiligung an der Erarbeitung des Selbstbeurteilungsberichts der EHSM deutlich sichtbar wurde. Die Kommunikation der QS-Strategie bzw. des Prozesses der Selbstevaluation im Rahmen der Akkreditierung ist bei den Anspruchsgruppen angekommen. Der Bericht trifft in Umfang, Tiefe, Qualität und Inhalt die Erwartungen. Diese umfassende und seriöse Vorbereitung auf die institutionelle Akkreditierung zeigte sich an der Vor-Ort-Visite auch an der regen Teilnahme der EHSM-Angehörigen und der sehr offenen und angeregten Diskussionskultur.

Der Bericht schliesst mit einer Stärken-Schwächenanalyse über alle Prüfbereiche und dem Aktionsplan für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung der EHSM. Das folgende Stärken-/Schwächenprofil der Gutachtendengruppe ergänzt die Selbstbeurteilung der EHSM. Die Zuständigkeit für die im Aktionsplan formulierten Aufgaben sind intern in der QS-Plattform der EHSM ersichtlich. Für die Weiterarbeit an der Umsetzung der Auflagen und Empfehlungen sind auch für diese die Zuständigkeiten festzulegen, damit die anstehenden Entwicklungsthemen koordiniert umgesetzt werden können.

#### *Stärken*

- Die EHSM ist in Bewegung und es besteht eine grosse Offenheit hinsichtlich Weiterentwicklung.
- Viele motivierte, begeisterte Mitarbeitende und Studierende.
- Kulturelle Merkmale, wie Offenheit, differenziert und reflektiert, mit Blick in die Zukunft und Dialogorientierung sind sichtbar.
- Grosses Commitment, Engagement / hohe Loyalität der EHSM-Angehörigen: Der «Esprit de Macolin und Tenero» ist spürbar (Begeisterung am Sport und für den Sport).
- Es hat Platz für kritische Voten (z. B. hinsichtlich Mitwirkung oder Laufbahnmöglichkeiten), was einhergeht mit einer «Kultur der Offenheit» und der «offenen Türe».
- Gewinn neuer Erkenntnisse dank enger Verzahnung mit den Sportverbänden in den entsprechenden Dienstleistungen.
- Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden.

### Schwächen

- QS-System wird noch wenig sichtbar als kriterienbasiertes und strategiebezogenes Steuerungsinstrument eingesetzt, obwohl zyklisches Vorgehen vorbildlich vorgesehen.
- Mitwirkung weiter zu institutionalisieren.
- Keine Reserven zur Verfügung der EHSM-Leitung für Personal und Finanzen / Mangel an Handlungsspielraum in der operativen Führung / zur Sicherung von Ressourcen.
- Noch wenig Umsetzung für Chancengleichheit, obwohl Ziele definiert sind in den Bereichen Mehrsprachigkeit, Gender Equality und Diversität.
- Noch keine Daten-Policy im Bereich Forschung vorhanden.
- F+E auch im Bereich der Trainerbildung ausgewiesen, bislang aber noch nicht erkennbar.
- Wettbewerbsnachteil aufgrund eingeschränkter Personalentwicklungsmöglichkeit.

Nachfolgend sind die Empfehlungen (in Kapitel 6) und Auflagen (in Kapitel 7), welche die Gutachtendengruppe dem Entscheidungsgremium zur Akkreditierung der EHSM vorschlägt, zusammenfassend aufgeführt.

## 6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

### Qualitätssicherungsstrategie

- Die Gutachtenden empfehlen, die institutionelle Verankerung einer gelebten Qualitätskultur auf den Ebenen strategische Führung, operative Führung und weitere Angehörige der Hochschule weiterzuführen.
- Die Gutachtenden empfehlen der EHSM, eigene strategiebasierte Qualitätskriterien zu definieren, die spezifisch für Hochschulaufgaben formuliert sind.
- Die Gutachtenden empfehlen, Massnahmen aus Evaluationen, insbesondere in der Lehre, aktiv zu kommunizieren, so dass sich die Beteiligten an den Evaluationen, namentlich die Studierenden, aber auch andere Stakeholder als wirksam erleben.
- Die Gutachtenden empfehlen, die Auswahl eines für die EHSM adäquaten Managementtools systematisch auf die Qualitätskriterien und Erfordernisse einer Hochschule auszurichten.

### Governance

- Die Gutachtenden empfehlen, Kommunikation und Marketing der EHSM gegen aussen zusätzlich zu stärken und mit den dafür notwendigen Kompetenzen auszustatten.

- Die Gutachtenden empfehlen, die Mitwirkung der Hochschulangehörigen hinsichtlich zentraler Mitwirkungsgebiete (z. B. Qualitätsentwicklung vierfacher Leistungsauftrag, Personalförderkonzepte/-laufbahnen, strategische Ausrichtung EHSM) zu präzisieren.
- Die Gutachtenden empfehlen, die nachhaltige Entwicklung systematisch in den Angeboten der EHSM zu verankern und die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung mit dem QS-System regelmässig zu erfassen.
- Die Gutachtenden empfehlen, die Umsetzung der vorhandenen Grundsätze in Bezug auf Personalförderung zur Gleichstellung von Mann und Frau weiterzuentwickeln.
- Die Gutachtenden empfehlen, das Qualitätssicherungssystem mit Kriterien zu Gleichstellung und Chancengleichheit sowie Diversity zu ergänzen.

#### Lehre, Forschung und Dienstleistungen

- Die Gutachtenden empfehlen, die Trainerbildung stärker mit F+E zu vernetzen und die Trainerbildung an sich zu beforschen.
- Die Gutachtenden empfehlen, die Evaluation der Forschung auszubauen und um qualitative Merkmale wie zum Beispiel Social Impact zu ergänzen.

#### Ressourcen

- Die Gutachtenden empfehlen der EHSM, in allen Landesteilen weitere strategische Kooperationen mit Institutionen im Hochschulbereich zu prüfen, namentlich für die Vergabe des Titels Professorin respektive Professor und die Ausgestaltung wissenschaftlicher Laufbahnen.
- Die Gutachtenden empfehlen, die weitere Konzeptualisierung und Institutionalisierung wissenschaftlicher Fachkarrieren und Mischprofile voranzutreiben, die Personalförder- und -entwicklungskonzepte umzusetzen und systematisch zu evaluieren.

#### Kommunikation

- Die Gutachtenden empfehlen, Informationen zu QS-spezifischen Belangen adressatengerecht zu vermitteln, mit besonderem Augenmerk auf den Studierenden in allen Studienprogrammen.

## 7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtendengruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der EHSM vom 8. Dezember 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 23. bis 24. März 2022 schlägt die Gutachtendengruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der EHSM mit folgenden Auflagen auszusprechen.

- Standard 1.3: Die EHSM muss die Mitwirkung auf allen Ebenen so gestalten, dass die Vertretungen der Studierenden und des Personals wirksame Vorstösse zur Entwicklung des QS-Systems und dessen Umsetzung einbringen können.
- Standard 2.1: Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst und diese auf ihre Wirksamkeit hin als Hochschulinstitut überprüft.

- Standard 2.2: Die EHSM muss die mit Hilfe des Qualitätssicherungssystems erfassten qualitativen und quantitativen Informationen noch stärker auf den vierfachen Leistungsauftrag – und damit auf hochschulspezifische Standards – ausrichten.
- Standard 2.5: Die EHSM muss weiter in Richtung systematischer Verankerung / Umsetzung der Voraussetzungen der Chancengleichheit gehen, zugunsten der Mitarbeitenden und der Studierenden, namentlich in Bezug auf die Sprachen und die kulturelle Vielfalt.
- Standard 4.1: Die EHSM muss sich zusätzliche Handlungsspielräume zur Erweiterung ihrer strukturellen Rahmenbedingungen (selbstbestimmte personelle und finanzielle Ressourcenplanung, IT-Nutzung) erschliessen, um ihre weitere Entwicklung als Fachhochschulinstitut gewährleisten zu können.
- Standard 4.2: Die EHSM erarbeitet eine Definition von Kriterien und prüft die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels Professorin oder Professor durch ihre Dozierenden und Forschenden mit Blick auf Attraktivität und Positionierung im Hochschulraum.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtengruppe einen Zeithorizont von drei Jahren vor. Die Überprüfung soll im Rahmen einer kurzen Vor-Ort-Visite (1/2 Tag) mit drei Gutachtenden stattfinden.



# Teil D

## Stellungnahme der EHSM

30. Juni 2022





Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS

**Bundesamt für Sport BASPO**  
Eidg. Hochschule fuer Sport Magglingen

CH-Magglingen 2532

Schweizerische Agentur für Akkreditierung und  
Qualitätssicherung AAQ  
Effingerstrasse 15  
3001 Bern

Aktenzeichen: BASPO-300-2/1  
Magglingen, 30. Juni 2022

### **Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHSM**

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Wir bedanken uns für den Bericht der externen Evaluation im Rahmen der institutionellen Akkreditierung der EHSM, den wir am 7. Juni 2022 erhalten haben. Gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der EHSM und die Analyse der Gutachtendengruppe beantragt die AAQ die Akkreditierung der EHSM als Fachhochschulinstitut mit sechs Auflagen. Gerne nehmen wir zum Bericht der Gutachtendengruppe (Teil C) und zum Antrag der AAQ (Teil B) Stellung.

Die Gutachtenden haben eine kritische und differenzierte Analyse der EHSM mit Blick auf die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems vorgenommen. Ausgehend von der institutionellen Einbettung der EHSM als Fachhochschulinstitut im Bundesamt für Sport (BASPO) identifiziert der Bericht die Herausforderungen der Hochschule. Die breit angelegte interne Beteiligung am Akkreditierungsverfahren wird hervorgehoben und gewürdigt. So auch der «Esprit de Macolin», der trotz der online durchgeführten Vor-Ort-Visite im Austausch zwischen Gutachtendengruppe und EHSM erkennbar zum Ausdruck gekommen ist. Die Gutachtenden anerkennen, dass die EHSM in Bewegung ist, in jüngerer Vergangenheit vieles initiiert und erreicht hat. Festgestellter Handlungsbedarf wird schliesslich in den Empfehlungen und Auflagen abgebildet.

Gerne äussern wir uns im Folgenden zu den einzelnen Auflagen. Da die Auflagen in den Bereichen Governance und Ressourcen (Auflagen 2 und 5) inhaltlich zusammenhängen, werden diese in der Stellungnahme gemeinsam behandelt. Dabei ist der gesetzlichen Verankerung der EHSM sowohl im Bildungs- als auch im Sportsystem Beachtung zu schenken. Sie ist für die Institution mit besonderen Rahmenbedingungen verbunden und prägt deren Handlungsspielraum als Teil der Bundesverwaltung.

Bundesamt für Sport BASPO  
Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM  
Dr. Urs Mäder  
Hauptstrasse 247  
2532 Magglingen  
urs.maeder@baspo.admin.ch  
www.ehsm.admin.ch



BASPO-D-C58A3401119

## 1. Auflage 1

### Auflage 1 zu Standard 1.3

«Die EHSM muss die Mitwirkung auf allen Ebenen so gestalten, dass die Vertretungen der Studierenden und des Personals wirksame Vorstösse zur Entwicklung des QS-Systems und dessen Umsetzung einbringen können.»

### Stellungnahme

Wie im Selbstbeurteilungsbericht der EHSM dargestellt, hat die EHSM bereits Schritte zur Weiterentwicklung der Mitwirkung der Studierenden und Mitarbeitenden unternommen. Die Auflage bestätigt den bereits eingeschlagenen Weg.

## 2. Auflagen 2 und 5

### Auflage 2 zu Standard 2.1

«Die EHSM muss ihr Qualitätssicherungssystem so weiterentwickeln, dass es die Organisationsstruktur und die Prozesse ihrer operativen Führung erfasst und diese auf ihre Wirksamkeit hin als Hochschulinstitut überprüft.»

### Auflage 5 zu Standard 4.1

«Die EHSM muss sich zusätzliche Handlungsspielräume zur Erweiterung ihrer strukturellen Rahmenbedingungen (selbstbestimmte personelle und finanzielle Ressourcenplanung, IT-Nutzung) erschliessen, um ihre weitere Entwicklung als Fachhochschulinstitut gewährleisten zu können.»

### Stellungnahme

Als Hochschulinstitut des Bundes steht die EHSM im Dienst sowohl der Bildungspolitik gemäss Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) als auch der Sportpolitik, namentlich der Sportförderung gemäss Bundesgesetz über die Förderung von Sport und Bewegung (SpoFöG). Die EHSM ist daher nicht nur Teil der Hochschullandschaft, sondern auch wichtiger Pfeiler des schweizerischen Sportsystems.

Der externe Evaluationsbericht orientiert sich primär am bildungspolitischen Auftrag der EHSM und beurteilt Zielerreichung, Organisation und Prozesse vorwiegend nach den Vorgaben des HFKG. Parallel zum vierfachen Hochschulauftrag leistet die EHSM einen rechtlich mandatierten Beitrag zur nationalen Sport- und Bewegungsförderung (Art. 55 Sportförderungsverordnung SpoFöV). Dieser sportpolitische Förderungsauftrag durchdringt alle Bereiche der Hochschule: Strategie, Ziele, Organisation, Prozesse, Aktivitäten und Kultur.

In Berücksichtigung der unterschiedlichen strategischen Anliegen der Bildungs- und Sportpolitik hat sich der Bundesgesetzgeber bewusst für das «Magglinger Dachmodell» entschieden, nämlich Bildungs- und Sportförderungsauftrag im Bundesamt für Sport zu vereinen (Art. 26 SpoFöG und Art. 55 SpoFöV). Die gesetzlich verankerte Dualität findet Ausdruck im EHSM-Grundauftrag. Zu diesem Zweck hat der Bundesgesetzgeber ein institutionell einmaliges, international anerkanntes Organisationssystem geschaffen, das anwendungs- und bedürfnisorientiert ausgerichtet ist und entsprechend zeitnah auf Veränderungen reagieren kann. Dies hat im Alltag ein "(...) komplexes Zusammenspiel von Bundesamt und Hochschulführung" (Bericht Gutachtengruppe, S. 10) zur Folge.

Eine Besonderheit dieses Zusammenwirkens besteht darin, dass sich in der EHSM Hochschul- und Amtsaufgaben gemäss den jeweiligen gesetzlichen Grundlagen gegenseitig durchdringen und überlagern, teilweise aber auch nebeneinander koexistieren. Als Teil der Bundesverwaltung untersteht die EHSM in Bezug auf Organisation, Finanzen, Personal und Informatik den einschlägigen Bestimmungen des Bundesrechts (Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz, Finanzhaushaltsgesetz, Bundespersonalgesetz, Informationssicherheitsgesetz, Bundesinformatikverordnung).

Um den Vorgaben der Auflagen 2 und 5 im Rahmen des geltenden Bundesorganisationsrechts Rechnung zu tragen, soll die EHSM inskünftig auf der Grundlage einer Leistungsvereinbarung zwischen BASPO und Hochschule geführt werden. Diese Vereinbarung wird die Rahmenbedingungen, Kompetenzen und Handlungsspielräume der EHSM in der Magglinger Dachlösung verbindlich regeln. So ver-

fügt die EHSM etwa bei der Verwendung von Drittmitteln über einen erheblichen, hochschuladäquaten Handlungsspielraum, während bei Dienstleistungen mit Sportfördercharakter (Amtsaufgabe) die Ressourcenvorgaben des BASPO massgebend sind.

Auf dieser Grundlage können die Entwicklungsschwerpunkte der Hochschule definiert, Handlungsspielräume der operativen Führung festgelegt und die Wirksamkeit der hochschuladäquaten Entwicklung evaluiert werden. Grössere Entwicklungsschritte der EHSM mit entsprechendem Finanzbedarf sind im Rahmen des BASPO-Budgets nicht finanzierbar, sondern bedürfen spezifischer Finanzbeschlüsse der Bundesversammlung.

### 3. Auflage 3

#### Auflage 3 zu Standard 2.2

*«Die EHSM muss die mit Hilfe des Qualitätssicherungssystems erfassten qualitativen und quantitativen Informationen noch stärker auf den vierfachen Leistungsauftrag – und damit auf hochschulspezifische Standards – ausrichten.»*

#### Stellungnahme

Die EHSM teilt die Beurteilung der Gutachtenden, dass weitere qualitative und quantitative Informationen in Bezug auf den vierfachen Leistungsauftrag erhoben und für das Qualitätssicherungssystem nutzbar gemacht werden sollen. Entsprechende Aufträge zur Identifikation der relevanten Informationen wurden bereits an die Prorektorate Lehre, Forschung und Entwicklung und Dienstleistung erteilt.

Erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen, die eine Beurteilung des Standards als «teilweise erfüllt» rechtfertigen (vgl. Leitfaden institutionelle Akkreditierung AAQ, S. 11), werden im Bericht nicht ausgewiesen. Im Gegenteil stellen die Gutachtenden in ihrem Bericht auf S. 11 fest, "(...) dass ein funktionierendes System zur Erfassung wichtiger Informationen etabliert ist (...)". Zudem anerkennen sie, dass die EHSM "(...) über verschiedene Informationssysteme [verfügt], um Monitoring, Controlling und Evaluation ihrer Aktivitäten zu ermöglichen" (Bericht der Gutachtenden, S. 11) und "(...) dass ein umfassendes Evaluationssystem implementiert ist, adäquat bezogen auf den vierfachen Leistungsauftrag. Namentlich die Evaluation der Lehre ist sehr stark ausdifferenziert, was positiv auffällt" (Bericht der Gutachtenden, S. 18).

Die EHSM teilt folgende Auffassung der Gutachtenden nicht: "(...) die hochschulspezifischen Kriterien (z.B. für den vierfachen Leistungsauftrag, Personalentwicklung, Arbeitsmarktintegration der Studierenden nach Abschluss) müssen also noch im Qualitätszyklus eingebaut werden" (Bericht der Gutachtenden, S. 11). Die Kriterien sind aus Sicht der EHSM grossmehrheitlich Teil des bestehenden Qualitätssicherungssystems: Auf Bundesebene relevante Steuerungsinformationen für den vierfachen Leistungsauftrag sind Teil der Leistungsvereinbarung zwischen dem VBS und dem BASPO (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 36 und Abbildung 11), Kriterien zu Finanz-, Personal- und weiteren Ressourcenthemmen werden durch die zuständigen Verwaltungseinheiten bewirtschaftet und sind damit ebenfalls Bestandteil des etablierten Qualitätssicherungssystems der Bundesverwaltung (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, Standard 4.1 und Abbildung 12). Weitere Informationen, die ergänzend für die Weiterentwicklung der EHSM relevant sind, werden im EHSM-eigenen Qualitätssicherungssystem bewirtschaftet. So etwa das Evaluationssystem für die Studiengänge EVAS (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, Standard 3.2), das Ziele, Kriterien, Indikatoren und Massnahmen zur Weiterentwicklung der Studiengänge umfasst.

Ausgehend davon, dass die Gutachtenden im Bericht keine erheblichen Mängel oder beachtlichen Schwächen ausweisen, sie das implementierte Qualitätssicherungssystem als umfassend und adäquat auf den vierfachen Leistungsauftrag bezogen bezeichnen und einen Mangel ausschliesslich in Bezug auf die detailliertere Ausgestaltung des Qualitätssicherungssystem identifizieren, beantragt die EHSM, den Standard nicht als «teilweise erfüllt», sondern als «grösstenteils erfüllt» zu beurteilen und damit die Auflage in eine Empfehlung umzuwandeln.

In diesem Kontext beantragt die EHSM folgende Korrektur in Absatz 3, Seite 6 des Berichts der Gutachtenden (Beschreibung und Analyse): "Das dafür nötige Steuersystem (sowohl für Amts- wie für Hochschulaufgaben) ist eingerichtet und operationell in Betrieb. Eine Weiterentwicklung steht im Laufe des Jahres 2022 an."

#### 4. Auflage 4

##### Auflage 4 zu Standard 2.5

«Die EHSM muss weiter in Richtung systematischer Verankerung / Umsetzung der Voraussetzungen der Chancengleichheit gehen, zugunsten der Mitarbeitenden und der Studierenden, namentlich in Bezug auf die Sprachen und kulturelle Vielfalt.»

##### Stellungnahme:

Der Handlungsbedarf der EHSM in Bezug auf Chancengleichheit und Gleichstellung wurde im Selbstbeurteilungsbericht der EHSM umfassend dargestellt. Massnahmen in diesem Bereich sind unter anderem im Aktionsplan der EHSM zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems beschrieben. Die EHSM bestätigt die Notwendigkeit einer Entwicklung in diesem Bereich und wird die Auflage umsetzen.

#### 5. Auflage 6

##### Auflage 6 zu Standard 4.2

«Die EHSM erarbeitet eine Definition von Kriterien und prüft die Möglichkeiten zur Erlangung des Titels Professorin oder Professor durch ihre Dozierenden und Forschenden mit Blick auf Attraktivität und Positionierung der EHSM im Hochschulraum.»

##### Stellungnahme

Die Evaluation der Qualifikation des Personals dient zwei Zielen. Einerseits soll damit die Effektivität der Rekrutierungs-, Selektions- und Beförderungsverfahren überprüft werden. Andererseits geht es im Bereich des akademischen Personals darum, dessen didaktische und wissenschaftliche Kompetenzen sicherzustellen. Dabei sind die Besonderheiten der Hochschule zu berücksichtigen (vgl. Erläuterung zu Standard 4.2 im Leitfaden der AAQ). Aus Sicht der EHSM ist die Vergabe von Professorentiteln kein vorrangiges Anliegen.

Die EHSM hat die in diesem Zusammenhang geforderten Verfahren etabliert (Selbstbeurteilungsbericht S. 56 ff.). Was die EHSM-spezifischen Fachfunktionen im Kernauftrag von Lehre, F+E und DL betrifft, wurde das entsprechende - nun schrittweise umgesetzte - System in Zusammenarbeit mit dem Eidgenössischen Personalamt erstellt. Zusätzlicher Handlungsbedarf bei Fachkarrieren im Mischprofil von Lehre, F+E und DL ist erkannt.

Die EHSM nimmt die Anregung der Gutachtenden entgegen, Kriterien zur Erlangung des Titels Professorin oder Professor mit Blick auf Attraktivität und Positionierung der EHSM im Hochschulraum zu definieren und deren Einführung zu prüfen. Die Prüfung erfordert Abklärungen mit dem Eidgenössischen Personalamt (EPA). Eine allfällige Umsetzung hat Anpassungen des Bundespersonalrechts zur Folge und sollte deshalb auch aus der Perspektive der Verhältnismässigkeit und unter Beachtung der im Quervergleich geringen Mitarbeitendenzahlen der EHSM beurteilt werden.

Vor diesem Hintergrund erachtet die EHSM Standard 4.2 als «grösstenteils erfüllt», da keine wesentlichen Mängel genannt werden und beantragt daher, die Auflage in eine Empfehlung umzuwandeln. Das Fehlen der Professorentitel wird von der EHSM als Fachhochschulinstitut, dessen sportwissenschaftliche Kompetenzen national und international anerkannt sind, nicht als wesentlicher Mangel betrachtet. Das von den Gutachtenden formulierte Anliegen zu den Professorentiteln kann allenfalls unter die Empfehlung zu Standard 4.3 subsumiert werden, die wie folgt lautet: «Die Gutachtenden empfehlen, die weitere Konzeptualisierung und Institutionalisierung wissenschaftlicher Fachkarrieren und Mischprofile voranzutreiben, die Personalförder- und -entwicklungskonzepte umzusetzen und systematisch zu evaluieren.»

#### 6. Bemerkungen zum Akkreditierungsantrag AAQ (Teil B)

##### Wettbewerbsnachteil der EHSM

In Ziffer 4.1., Absatz 2, Seite 4, wird festgestellt: «Zum Schluss stellt die Gutachtergruppe einen Wettbewerbsnachteil der EHSM aufgrund der eingeschränkten Personalentwicklungsmöglichkeiten (u.a. Titel Professorin/Professor) fest.»

4/5

Diese Feststellung wird im Bericht nicht belegt und steht entsprechend als Vermutung im Raum. Tatsache ist, dass die EHSM keine Rekrutierungsprobleme hat und deren Fluktuationsrate (3,2%) tiefer ist als jene anderer Fachhochschulen (vgl. Bundesamt für Statistik, Szenarien 2011-2020 für die Hochschulen und die Personen mit Hochschulabschluss in der Bevölkerung, Neuchâtel 2011, S. 48). Sodann ist auf das Ergebnis der Bundespersonalbefragung 2020 zu verweisen, in deren Rahmen die Entwicklungsmassnahmen an der EHSM sehr gut bewertet wurden.

#### Förderung akademischer Laufbahnen

In Ziffer 4.1, Absatz zu Standard 2.1, Seite 5, wird angemerkt: «Hier verweist die Gutachtergruppe auf die fehlende Förderung von akademischen Laufbahnen oder die Vergabe von Professoren.»

Diese Aussage steht im Widerspruch zum Ergebnis der Ausführungen zu Standard 4.2 und kann ersatzlos gestrichen werden.

## 7. Umsetzung

Die EHSM verdankt die im Bericht festgehaltenen Feststellungen, Beurteilungen und Anregungen der Gutachtenden. Die Hochschule versteht diese als Bestätigung der laufenden Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems. Ziel ist es daher, Auflagen, Empfehlungen und Anregungen umzusetzen. Dies gilt nicht zuletzt für die Empfehlungen im Bereich der Mitwirkung und nachhaltigen Entwicklung. Was den Grundsatz der Nachhaltigkeit betrifft, sind deren Elemente in den Angeboten der EHSM systematisch berücksichtigt. Grundlage bildet das Nachhaltigkeitskonzept der EHSM, das im jährlichen Ziel-, Planungs- und Implementationsprozess umgesetzt und so im Rahmen der Qualitätssicherung überprüft wird.

Aus Sicht der EHSM ist die Frist von drei Jahren für die Erfüllung der Auflagen angemessen.

Die EHSM bedankt sich für die gute Zusammenarbeit mit der AAQ - vertreten durch Herrn Berchtold von Steiger und Frau Laura Beccari - sowie die detaillierte, kritisch-konstruktive Berichterstattung der Gutachtenden.

Freundliche Grüsse

  
Digital  
unterschieden  
von Remund  
Matthias  
RNBDT  
Datum: 2022.06.29  
16:53:04 +02'00'

Matthias Remund  
Direktor BASPO

  
Digital  
unterschieden  
von  
Mäder Urs DL.FJK  
Datum: 2022.06.29  
17:18:25 +02'00'

Dr. Urs Mäder  
Rektor EHSM

**Kopie an:**  
Frau Laura Beccari, AAQ  
Herr Berchtold von Steiger, AAQ

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

