

Qualitätsmanagement oder QM

...bezeichnet die Konzeption und Durchführung von Maßnahmen, die der Verbesserung von Arbeitsabläufen in Organisationen dienen...

...ist ein Managementsystem, das der Sicherstellung einer definierten Qualität der Produkte (einschl. Dienstleistungen) dienen und damit auch einen Beitrag zur Senkung von Fehlerkosten leisten soll...

...im Projekt hat zwei Zielrichtungen: Eine hohe Projektqualität (Verlässlichkeit der Projektprozesse) und auch eine hohe Produktqualität (also im Hinblick auf das Projektergebnis). Projekte kennzeichnen sich unter anderem durch ihre zeitlich begrenzte und von der Aufgabe einmalige Aufgabenstellung. Hieraus resultiert die Notwendigkeit, für jedes Projekt individuell und einmalig zu bestimmen, welche QM-Maßnahmen vorzunehmen sind.

(Quelle: wikipedia.org)



Georg Anders / Andreas Pohlmann

Qualitätsmanagement in der Forschungsförderung des BISp

Kernaufgabe des BISp ist die Förderung der wissenschaftlichen Zweckforschung auf dem Gebiet des Sports (Ressortforschung).

„Übergeordneter Auftrag und zentrales Ziel der Institutstätigkeit ist die Realisierung eines humanen Leistungssports...“

Einleitung

Zunächst werden die Aufgaben des Bundesinstituts für Sportwissenschaft (BISp) in gestraffter Form dargestellt, soweit es dem besseren Verständnis der nachfolgenden Ausführungen zu den Qualitätsdimensionen und ihrer Kriterien in der BISp-Forschungsförderung dienlich ist.

Das BISp – bis Mitte 2001 in Köln, seitdem in Bonn – wurde 1970 als nicht rechtsfähige Bundesanstalt im Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern errichtet. Dies geschah aus der Notwendigkeit heraus, dass Ende der 1960er Jahre der Bedarf an sportwissenschaftlichen Erkenntnissen rapide angestiegen war, weil sich abzeichnete, dass der deutsche Spitzensport wissenschaftlich gestützte Hilfe benötigte, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Die sportpolitische Entwicklung im Vorfeld der Olympischen Sommerspiele in München 1972 trug dazu bei, dass der Bund mit dem Aufbau des BISp „im Rahmen seiner Kompetenzen dem Sport die Bereitschaft zur gezielten Unterstützung signalisierte“¹. Kernaufgabe des BISp ist die Förderung der wissenschaftlichen Zweckforschung auf dem Gebiet des Sports (Ressortforschung). Aus der verfassungsrechtlichen Kompetenzverteilung resultiert eine Schwerpunktsetzung im Spitzensport. „Übergeordneter Auftrag und zentrales Ziel der Institutstätigkeit ist die Realisierung eines humanen Leistungssports. Diese Maxime bestimmt seine Serviceleistungen zur Verbesserung der Leis-

tungsbedingungen für die am nationalen Spitzensport beteiligten Akteure und den Erkenntnistransfer der von ihm geförderten Forschungsprojekte in die Sportpraxis.“²

Aufgaben gemäß Errichtungserlass

Die Aufgaben des BISp sind geregelt im Errichtungserlass, dessen Neufassung vom 17. November 2005³ als zentrale Funktion des Bundesinstituts explizit herausstellt, sportwissenschaftliche Forschungsvorhaben (nicht nur) zu „fördern“ (vorheriger Wortlaut), sondern darüber hinaus Projekte zu initiieren und zu koordinieren. Zudem sind im Zuge der Gremienverschlan-*kung Wissenschaftlicher Beirat, Gutachterausschuss und Gutachtergruppe* an die Stelle des Direktoriums und der drei Fachbeiräte mit insgesamt neun Fachausschüssen getreten.

Mit dem Ziel der Vermeidung von Doppelfinanzierung und zur Nutzung von Synergieeffekten arbeitet das BISp eng mit dem Institut für Angewandte Trainingswissenschaft (IAT, Leipzig) und dem Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten (FES, Berlin) zusammen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Kooperation mit dem Bereich Leistungssport (BL) des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB, vormals Deutscher Sportbund – DSB) sowie den Hochschuleinrichtungen der Sportwissenschaft zu. Der Abstimmungsprozess zwischen

¹ Krug et al. (2002, S. 51)

² BMI (2002, S. 51)

³ Veröffentlicht im Gemeinsamen Ministerialblatt (GMBL) 2005, S. 1342f.; Download unter www.bisp.de

BISp, IAT und FES im Strategieausschuss – eine Weiterentwicklung des zuvor tätigen Koordinierungsausschusses – soll Synergieeffekte innerhalb des Wissenschaftlichen Verbundsystems im Leistungssport (WVL) ermöglichen, insbesondere zu gemeinsamen Aktivitäten führen und einen effektiven Einsatz öffentlicher Mittel gewährleisten. Auch mit einzelnen Bundesländern werden gemeinsam finanzierte Projekte abgestimmt und begleitet.

Forschungsförderung als Kernaufgabe

Für sportwissenschaftliche Forschungsprojekte wurden vom BISp in den vergangenen Haushaltsjahren regelmäßig jeweils mehr als 2 Mio. € verausgabt. Jedes Jahr gehen bis zum Stichtag 31. August im BISp etwa 100 Anträge für Vorhaben ein, deren Förderung im nächsten Kalenderjahr beginnen soll.

Antragsberechtigt sind Hochschulinstitute und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Im Bereich der Sportgeräteentwicklung können auch Bundessportfachverbände in Zusammenarbeit mit industriellen Partnern Förderanträge stellen.

Formen der Förderung

Die Forschungsförderung erfolgt zum einen durch die Bezuschussung von Forschungsanträgen, die insbesondere von Hochschulen an das BISp gestellt werden, zum anderen durch die Initiierung, Planung, Ausschreibung, Vergabe und Begleitung von Forschungsaufträgen⁴. Sie orientiert sich an Förderprogrammen, die auf die Behebung der von Wissenschaft, Praxis und Politik ermittelten Forschungsdefizite abzielen.

Die Projektunterstützung des BISp erfolgt in der Regel im Wege der Fehlbedarfsfinanzierung.

⁴ Siehe hierzu ausführlich Horn & Neumann (2006)

Qualitätsmanagement in der Forschungsförderung

Einige beispielhafte Einstiegsoptionen in ein Qualitätsmanagement der sportwissenschaftlichen Forschungsförderung im WVL sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tab. 1: Arbeitsebenen des WVL mit einführenden Fragen (BMI 2005, 10)

		WVL-Ebenen	Einführende Fragen
 K R E I S L A U F	I	Forschungsbedarf Forschungsdefizit	Wer ermittelt den Forschungsbedarf / das Forschungsdefizit? Entgehen Projekte einer Koordinierung?
	II	Forschungsprojekte	Nach welchen Kriterien und Verfahren erfolgt die Projektauswahl? Erfolgt die Umsetzung des Forschungsbedarfs in Projekte zeitgerecht?
	III	Wissenstransfer in Sportpraxis und Umsetzung	Erfolgt der Wissenstransfer in die Sportpraxis koordiniert, zeitnah, umfassend und sachgerecht? Ist die Praxisrelevanz der wissenschaftlichen Erkenntnisse ausreichend?
	IV	Evaluierung (→ erneute Defizitanalyse)	Werden die Forschungsergebnisse und deren Umsetzung in die Praxis hinreichend evaluiert?

Der Forschungsförderungskreislauf soll nachfolgend einer – an den Dimensionen der Qualität angelehnten – differenzierten Betrachtung unterzogen werden.

Dimensionen der Qualität

Donabedian (1966) unterscheidet als Dimensionen der (Gesamt-)Qua-

Forschungsförderung

lität Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Ausgewählte Kriterien der Einzeldimensionen der Qualität der BISp-Forschungsförderung sind in Tabelle 2 dargestellt. Zu beachten ist, dass eine trennscharfe Zuordnung der Kriterien zu jeweils nur einer Dimension nicht immer möglich ist⁵.

Die vorstehend aufgeführten Dimensionen der Qualität und ihre Kriterien werden nunmehr am Beispiel der BISp-Forschungsförderung im Einzelnen erläutert.

Tab. 2: Dimensionen der Qualität der BISp-Forschungsförderung

STRUKTUR-Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturbedingungen der Qualitätsfähigkeit, z. B. BISp-Aufbauorganisation, unabhängige Gremien (Gutachtergruppe, Gutachterausschuss, Wissenschaftlicher Beirat) • Qualifikation (Kompetenz) und Motivation des Personals
+ PROZESS-Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsförderung als Abfolge von Tätigkeiten (Prozessen) • Zusammenspiel und Kommunikation zwischen den einzelnen Prozessen (intern und extern), z. B. in multidisziplinär besetzten Projektbeiräten
+ ERGEBNIS-Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung des Ergebnisses der Förderungstätigkeit • Abgleich mit Qualitätszielen und -standards
= QUALITÄT	

Strukturqualität

Als strukturelle Bedingung für die Qualitätsfähigkeit ist zuvorderst die Aufbauorganisation des Bundesinstituts zu berücksichtigen, die das Ergebnis mehrerer Evaluierungen darstellt (s. S. 4).

⁵ Der obligatorische Projekt-Abschlussbericht z. B. lässt sich Prozess- wie auch Ergebnis-Qualität zuweisen.

Durch die Zusammenfassung verschiedener Fachdisziplinen in einem Fachbereich I (Forschung und Entwicklung) soll – in Abkehr von der vormaligen Trennung in die Bereiche Medizin und Naturwissenschaften, Sozial- und Verhaltenswissenschaften sowie Sportanlagen-Sporttechnologie-Umwelt – die verstärkte Multidisziplinarität von Forschungsvorhaben berücksichtigt und gefördert werden.

Der Fachbereich II – Wissenschaftliche Beratung – stellt den Transfer sportwissenschaftlicher Daten in die Praxis in den Vordergrund, schafft aber zugleich auch die Voraussetzungen für eine fundierte Entscheidungsgrundlage bei Fragen der Ermittlung von Forschungsdefiziten.

„Die vom BISp betriebenen Datenbanken decken mit ihren Serviceleistungen – Literatur-, Medien- und Datendokumentation – praktisch das gesamte Spektrum der Sportwissenschaft ab“⁶ und sollen helfen, Doppelfinanzierung zu vermeiden, auf Forschungsdefizite hinweisen, zur Transparenz der Sportforschung und zum Transfer ihrer Erkenntnisse beitragen sowie Orientierungsmaßstäbe für die Bewertung von Originalität und Methodik von Forschungsanträgen liefern. Dabei verkörpert SPOLIT die größte europäische sportwissenschaftliche Literatur-Datenbank. Etwa die Hälfte der Quellen ist deutschsprachig. Berücksichtigt werden alle leistungssportlich relevanten Disziplinen und Themenfelder der Sportwissenschaft. Die Datenbank SPOFOR dokumentiert sportwissenschaftliche Forschungsvorhaben. Erfasst werden nicht nur vom Bund geförderte Forschungsprojekte, sondern auch aus anderen Quellen finanzierte Vorhaben in der Bundesrepublik Deutsch-

⁶ (BMI 2002, 53); dort heißt es weiter: „Im Rahmen der Evaluierung des BISp und in einem weiteren Fachgutachten wurde festgestellt, dass die Produktion und Weiterentwicklung der BISp-Datenbanken für die sportwissenschaftliche Forschung unverzichtbar ist.“

land, Österreich und der Schweiz. Deutschsprachige Filme, Videos und sonstige audiovisuelle Medien sind in der Datenbank SPOMEDIA inhaltlich erschlossen. Alle Datenbanken sind seit Oktober 2002 online ohne Beschränkung des Nutzerkreises abrufbar.

Die Einreichung aller Projektanträge, deren verwaltungstechnische Behandlung vom Fachbereich III im BISp koordiniert und vom Bundesverwaltungsamt (BVA) in Köln abgewickelt wird, erfolgt obligatorisch auf einem standardisierten Formular (abrufbar unter www.bisp.de).

Die fachliche Beratung des Bundesinstituts erfolgt durch den Wissenschaftlichen Beirat, den Gutachterausschuss und die Gutachtergruppe. Die Mitglieder dieser Gremien – sämtlich fachwissenschaftlich ausgewiesene Sachverständige – arbeiten ehrenamtlich.

Der Wissenschaftliche Beirat setzt sich zusammen aus den drei Vertretern des Gutachterausschusses und einem Vertreter des DOSB. Der Beirat wirkt beratend mit bei der Aufstellung des Forschungsprogramms, der Festlegung von Vorschlägen für die sportwissenschaftliche Forschung und bei der Aufstellung des Haushaltsvoranschlages.

Der Gutachterausschuss berät mit bei den Abstimmungsgesprächen zur Prioritätensetzung in der Forschungsförderung, bei Verfahren zur Begutachtung und bei den Empfehlungen zur Schwerpunktsetzung in der Forschungsförderung. Die schriftliche Begutachtung der sportwissenschaftlichen Vorhaben obliegt den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Gutachtergruppe, die die Vorhaben hinsichtlich der praktischen Relevanz, der wissenschaftlichen Qualität und der Kosten-Nutzen-Relation beurteilen. Die

Formulierung der Gutachten erfolgt nach einheitlich vorgegebenen Kriterien und standardisierter Notenskala (Standard-Formblatt).

Die Entscheidung über das Forschungsförderprogramm des BISp, die Begutachtung der Projektanträge sowie die Beschlussfassung über die Vergabe von Fördermitteln sind strukturell und personell voneinander getrennt. Eine „Selbstbedienung“ von Wissenschaftlern ist somit ausgeschlossen.

Kriterien der Qualitätskontrolle sind in erster Linie die Einhaltung der Projektplanung, die Beachtung der disziplinspezifischen Standards bei der Durchführung und Auswertung des Forschungsvorhabens sowie die sportpraktische Bedeutung der Projektergebnisse.

Ein wichtiger Schritt zur Verringerung der Distanz zwischen Sportwissenschaft und Sportpraxis wurde zwischenzeitlich vereinbart. Dem neuen Steuerungsgremium im Wissenschaftlichen Verbundsystem, dem Strategieausschuss, gehören – im Unterschied zum früheren Koordinierungsausschuss – nunmehr auch zwei Vertreter der Wissenschaftlichen Koordinatoren der Bundessportfachverbände⁷ an. Zusätzlich ist eine enge Einbindung der Trainerakademie des DOSB vorgesehen.

Im Zuge der stärkeren Akzentuierung der wissenschaftlichen Beratungsleistungen des BISp wurde die Aufbau- und Ablauforganisation im Bundesinstitut den künftig gestellten Anforderungen angepasst. Die Fachgebiete „Controlling“ und „Qualitätsmanagement“ wurden zur Projektsteuerung und Evaluierung eingerichtet. Eine unmittelbar vor dem Abschluss stehende IT-Prozessanalyse wird in die Umsetzung weiterer struktureller Änderungen münden. Zur Optimie-

⁷ Je ein Vertreter der olympischen Winter- und Sommersportverbände

Der Wissenschaftliche Beirat wirkt beratend mit bei der Aufstellung des Forschungsprogramms, der Festlegung von Vorschlägen für die sportwissenschaftliche Forschung und bei der Aufstellung des Haushaltsvoranschlages.

Der Gutachterausschuss berät mit bei den Abstimmungsgesprächen zur Prioritätensetzung in der Forschungsförderung, bei Verfahren zur Begutachtung und bei den Empfehlungen zur Schwerpunktsetzung in der Forschungsförderung.

Forschungsförderung

Das Begutachtungsverfahren des BISp kann als bewährt und uneingeschränkt wissenschaftlichen Standards genügend bewertet werden.

Die Optimierung der internen Arbeitsorganisation im Bereich Projektmanagement und -controlling wird zudem derzeit ein Management-Informationssystem auf der Basis des Softwaresystems „profi“ entwickelt und den spezifischen Bedürfnissen des BISp angepasst.

Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre fundierte Ausbildung und regelmäßige Fortbildung (insbesondere durch Teilnahme an wissenschaftlichen Fachveranstaltungen) sind unabdingbar für die Erreichung der gesetzten Qualitätsziele und die Einhaltung von Qualitätsstandards und verdienen daher besonderes Augenmerk.

Prozessqualität

Forschungsförderung ist – nicht nur im Hinblick auf die Beurteilung der Prozessqualität – als Abfolge von Handlungen (Prozessen) zu verstehen. Nachfolgend werden ausgewählte „Stationen“ der Forschungsförderung betrachtet, die bislang nicht explizit erwähnt wurden.

Das Begutachtungsverfahren des BISp kann als bewährt und uneingeschränkt wissenschaftlichen Standards genügend bewertet werden. Zur Begutachtung eines Projektes sind in der Regel mindestens zwei unabhängige Stellungnahmen von Wissenschaftlern aus der Gutachtergruppe des BISp notwendig. Die Kriterien zur Begutachtung werden einheitlich vorgegeben.

Unter Nutzung der BISp-Datenbanken und auf der Basis von Literaturstudien werden die Empfehlungen der externen Gutachter in einem Abstimmungsgespräch erörtert; Ergebnis ist stets die Festlegung der prioritär durch das Bundesinstitut zu fördernden Forschungsvorhaben. Notwendige Auflagen im Zuwendungsbescheid werden im Abstimmungsgespräch vorbeprochen und vom BISp formuliert. Das „Beschwerdemanagement“ von nicht oder nur eingeschränkt bzw. nachrangig förderungswürdigen Projektanträgen erfolgt durch die fachlich zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesinstituts.

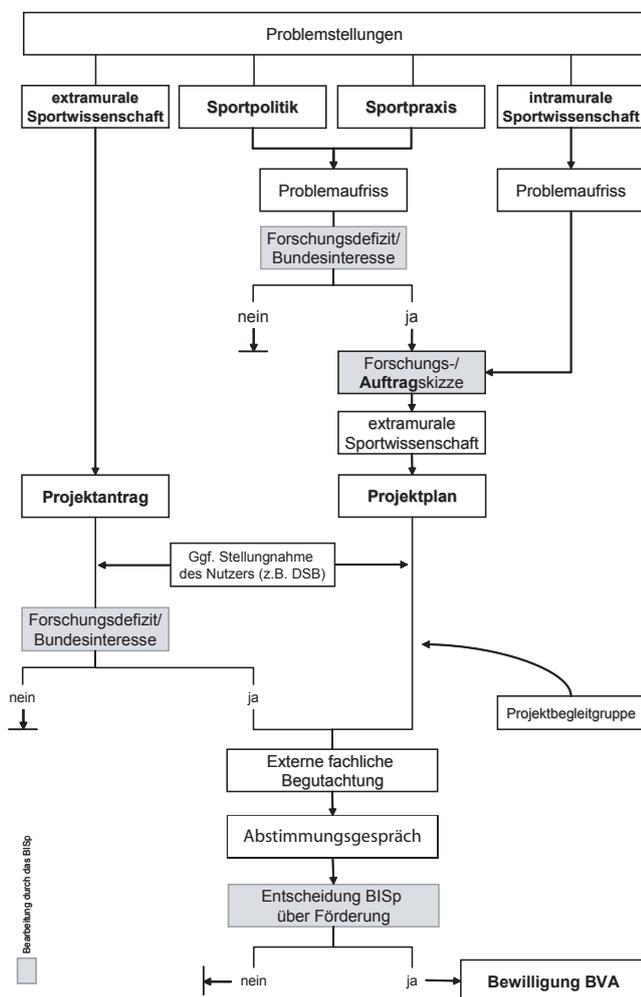


Abb. 1: Ablaufskizze für Zuwendungen beim BISp (erstellt für Wissenschaftsrat 2005)

Ein wichtiges Kriterium der Strukturqualität der BISp-Forschungsförderung stellt das Humankapital des Bundesinstituts dar. Kompetenz und

Der Zuwendungsbescheid sieht bei Antragsprojekten stets die Fertigung eines Abschlussberichtes vor; bei überjährigen Forschungsvorhaben sind zusätzlich – in Abhängigkeit von der Gesamtlaufzeit – ein oder mehrere Zwischenberichte vorzulegen, die eine Beurteilung des Bearbeitungsstandes im BISp ermöglichen.

Bei Forschungsfragestellungen von herausgehobener sportwissenschaftlicher und sportpolitischer Bedeutung, für deren Bearbeitung zumindest 18 Monate vorgesehen sind, wird zudem ein – oftmals multidisziplinär besetzter – Projektbeirat eingerichtet, dessen Mitglieder vom BISp berufen werden. Die Beiratsmitglieder, neben dem Projektteam und den Vertretern des Bundesinstituts mehrere externe Experten, beraten turnusmäßig über den Fortgang des Forschungsvorhabens und ggf. notwendige Anpassungen des Projektdesigns.

Bei multidisziplinär ausgerichteten Projekten erfolgt bereits die Begutachtung des Forschungsantrags durch Wissenschaftler aus unterschiedlichen Fachgebieten; die BISp-interne Bearbeitung dieser Vorhaben erfolgt fachgebietsübergreifend.

Ergebnisqualität

In einer fachlichen Stellungnahme bei Abschluss eines Projektes wird die Einhaltung der Qualitätskriterien geprüft und schriftlich dokumentiert.

Der Transfer der sportwissenschaftlichen Erkenntnisse erfolgt insbesondere durch Veranstaltungen, Vorträge und Lehrtätigkeit von BISp-Mitarbeitern und Beteiligung an Fortbildungsmaßnahmen (z. B. Trainerakademie Köln, DSHS Köln), in internen und externen Arbeitsgruppen und Kommissionen sowie durch Betreuungsprojekte gemeinsam mit Bundessportfachverbänden und Projektnehmern.

Veröffentlichungen der Projektergebnisse (BISp-Publikationsreihen oder besondere Informationsdienste, Jahrbuch Forschungsförderung) gewährleisten die Kontrolle durch die scientific community.

Die Evaluierung der durchgeführten Projektwissenschaftlicher Forschung und wissenschaftlicher Betreuung aus Sicht der Sportpraxis bietet erhebliches Optimierungspotential. Dabei kommt dem Wissenschaftlichen Koordinator des jeweiligen Bundessportfachverbandes besondere Verantwortung zu: Er ist – zumindest in idealtypischer Umschreibung seines Funktionsbereiches – bei der Projekt-Initiierung und -Begleitung eingebunden, bewertet die Ergebnisse des Vorhabens, entscheidet über Umfang, Form und Zeitpunkt der Umsetzung in die Praxis, transferiert die Projektergebnisse an „seine“ Trainer sowie die Verantwortlichen in den Olympiastützpunkten und kontrolliert zu guter letzt, ob und in welcher Qualität sich die gewonnenen Forschungserkenntnisse in der Sportpraxis ausgewirkt haben.

Eine künftig vorzunehmende obligatorische Bewertung der Projektergebnisse durch den Wissenschaftlichen Koordinator soll somit nicht nur unmittelbar nach dem Ende des Forschungsvorhabens erfolgen, sondern institutionalisiert in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

Kriterien zur Evaluierung von Forschungsprojekten sollen durch den Strategieausschuss entwickelt werden⁸; dieses Gremium soll auf der Grundlage des Votums des Bundessportfachverbandes auch die abschließende Bewertung vornehmen und die Entscheidungskompetenz über ggf. notwendige Anschluss-Projekte besitzen. Hier wird die Kreis-

⁸ Erste Hinweise zur Evaluationsforschung mit weiteren Literaturquellen gibt Knoll (2004, 2); zur Gliederung der Projekt-Evaluation in Prozess-Evaluation und Wirkungsmessung vgl. Ludwig & Koglin (2003).

In einer fachlichen Stellungnahme bei Abschluss eines Projektes wird die Einhaltung der Qualitätskriterien geprüft und schriftlich dokumentiert.

Veröffentlichungen der Projektergebnisse gewährleisten die Kontrolle durch die scientific community.

lauf-Systematik (vgl. Tab. 1) deutlich: Die Ergebnisbewertung eines Forschungsvorhabens löst u. U. das Folge-Projekt aus.

Schlussbemerkung: Evaluationen des BISp

Das BISp wurde in den vergangenen Jahren wiederholt evaluiert: zunächst intern durch das Bundesverwaltungsamt (BVA, 1998), anschließend extern durch die Firma bsl (2001). Resultat waren jeweils Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation.

Eine umfangreiche Evaluierung durch den Wissenschaftsrat erfolgte in 2005; die Vorlage des Prüfberichtes erfolgte Anfang 2007. Bereits im Zuge der Überprüfung – Bestandteil der Evaluierung aller Ressortforschungseinrichtungen des Bundes durch den Wissenschaftsrat – wurde die Aufbauorganisation des BISp den aktuellen Erfordernissen – resultierend auch aus der Novellierung des Errichtungserlasses – angepasst. Weitere Maßnahmen zur Steigerung der Qualität der BISp-Forschungsförderung werden sich maßgeblich an den Empfehlungen des Wissenschaftsrates orientieren.

Literatur

Bundesministerium des Innern (BMI) (2002). *10. Sportbericht der Bundesregierung* (Bundestags-Drucksache 14/9517). Berlin.

Bundesministerium des Innern (BMI) – Abteilung SP (2005). *Projekt Empfehlungen zur Optimierung des Wissenschaftlichen Verbundsystems im Leistungssport* (Unveröffentlichter Abschlussbericht, Stand: 30.06.2005). Bonn.

Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 44, 166-203.

Horn, A. & Neumann, G. (2006). Von der Idee zum Projekt. Möglichkeiten und Wege der Projektförderung beim Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp). In Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Hrsg.), *BISp-Report 2005/06 – Bilanz und Perspektiven* (S. 42-59). Bonn: Eigenverlag.

Knoll, K. (2004). *Aufgaben und Möglichkeiten prozessbegleitender Trainings- und Wettkampfforschung im Spitzensport* (Vortrag im Rahmen des Symposiums der dvs-Sektion Trainingssteuerung 2004 „Wissenstransfer im deutschen Spitzensport“, Augsburg, 29./30.09.2004).

Krug, J., Hoffmann, B., Rost, K. & Müller, T. (2002). *Das Fördersystem im Leistungssport der Bundesrepublik Deutschland*. Leipzig: IAT.

Ludwig, M. & Koglin, E. (2003). Prozess- und Wirkungsanalysen im Projekt „eBut“: Evaluation, Mehrwerte, Qualitätssicherung. *dvs-Informationen*, 18 (3), 18-22.