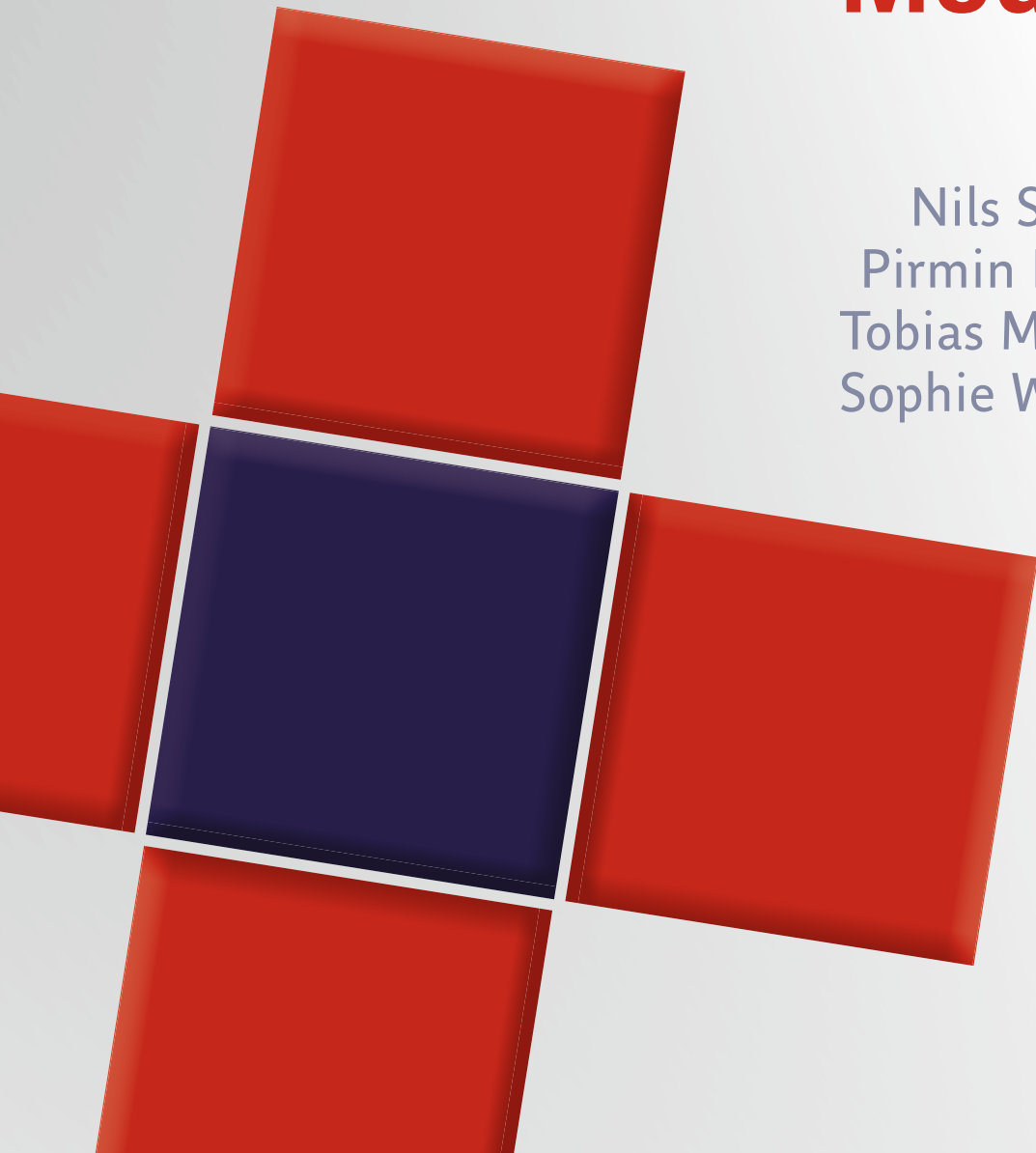


# Die öffentliche Verwaltung verstehen und gestalten: Das IDHEAP Modell

Hrsg.  
Nils Soguel  
Pirmin Bundi  
Tobias Mettler  
Sophie Weerts



# 19. Berufliche Wiedereingliederung

Giuliano Bonoli

## 19.1. Einführung in die Herausforderungen der beruflichen Wiedereingliederung für die Sozialpolitik

Seit einigen Jahrzehnten ist eine Neuausrichtung der Sozialpolitik auf die Förderung des Zugangs zu Beschäftigung als Strategie zur Bekämpfung sozialer Probleme zu beobachten. Traditionell bestand die Hauptaufgabe des Sozialstaats darin, ein Ersatz-einkommen für Menschen zu gewährleisten, die aus verschiedenen Gründen nicht in der Lage waren zu arbeiten. Im Gegensatz dazu werden die wichtigsten Sozialsysteme seit den 1990er-Jahren umgestaltet, indem das Ziel der Förderung des Zugangs zu Beschäftigung und Massnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung in den Mittelpunkt gestellt werden.

Diese Neuausrichtung, die in gewissem Masse immer noch andauert, ist nicht ohne Kritik erfolgt (Bonoli 2013; Hemerijck 2017). Dennoch scheint sie sich in der Schweiz und in Europa durchgesetzt zu haben. Die Begriffe, die verwendet werden, um über den neuen Sozialstaat zu sprechen, sind vielfältig. Beispiele sind die Begriffe der sozialen Investitionen, des aktiven Sozialstaats, der Aktivierung oder der Flexicurity. In der Schweiz sind vor allem die eidgenössischen Sozialversicherungen gegen Arbeitslosigkeit und Invalidität sowie die kantonale und kommunale Sozialhilfe von dieser Bewegung betroffen.

Der vorliegende Beitrag befasst sich insbesondere mit einer der Komponenten der Dimension «Normen und Strategie» des IDHEAP-Modells der öffentlichen Verwaltung: der *Governance* (Abbildung 19.1). Die Umsetzung einer umfassenden Strategie zur Förderung des Zugangs zu Beschäftigung und zur Politik der beruflichen Wiedereingliederung wirft in der Schweiz und anderswo eine Reihe von Problemen auf (van Berkel et al. 2011). Bei der Governance gibt es mindestens drei Stolpersteine: der Zugang zu den erforderlichen Kompetenzen, die Kostenverschiebung und die vertragliche Bindung von sozialen Akteuren.



Abb. 19.1 Beispiel der «Governance»-Komponente, welche für die berufliche Wiedereingliederung angewandt wird (fett in der Abbildung).

1) *Zugang zu den erforderlichen Kompetenzen.* Die berufliche Wiedereingliederung fällt unter das, was Athias und Pasquier (Beitrag 8) als «öffentliche Dienstleistungen, die in einer Netzwerklogik erbracht werden», bezeichnen (► Governance). Die Beschäftigungshindernisse sind auf unterschiedliche und manchmal mehrfache Problematiken zurückzuführen. Beispielsweise müssen einige Arbeitslose lediglich ihre Kenntnisse über Techniken der Arbeitssuche verbessern. Andere wiederum verfügen über mittlerweile veraltete Kompetenzen und benötigen zusätzliche Schulungen. Zweitens kann der Zugang zu Beschäftigung durch gesundheitliche Probleme erschwert werden. In wieder anderen Fällen können ganz praktische Schwierigkeiten wie die Betreuung von Kleinkindern die Hindernisse darstellen.

Im Allgemeinen kann man sagen, dass die Kompetenzen, die erforderlich sind, um arbeitslose Menschen bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu unterstützen, im Schweizer Sozialstaat vorhanden sind. Allerdings sind sie nicht alle in jedem Sozialsystem verfügbar. Beispielsweise verfügen die Arbeitslosenversicherung und insbesondere die RAV (Regionale Arbeitsvermittlungszentren) über ausgeprägte Kompetenzen in Bezug auf die Unterstützung bei der Arbeitssuche und auf qualifizierende Weiterbildungen, die von den Arbeitgebern einer Branche oder einer Region anerkannt werden. Diese Ämter sind jedoch nicht auf medizinische oder arbeitsgesundheitliche Fragen spezialisiert. Diese Kompetenzen sind bei der Invalidenversicherung (IV) angesiedelt. Die RAV sind auch nicht dafür zuständig, eine Betreuungslösung für einen Elternteil zu finden, der eine solche benötigt. Ein Problem, das leicht in einem kommunalen oder regionalen Sozialdienst gelöst werden könnte.

2) *Kostenverschiebungen (cost shifting).* Die Institutionen, die bei der Umsetzung einer Politik zur beruflichen Wiedereingliederung zusammenarbeiten müssen, gehören verschiedenen Ebenen des Bundesstaates an. Die Sozialversicherungen fallen unter die Bundesebene, wobei die Umsetzung gemäss dem Prinzip des Vollzugsföderalismus an die Kantone delegiert wird (► Institutionen). Die Sozialhilfe hingegen ist eine Aufgabe der

Kantone, der Gemeinden oder wird zwischen den beiden unteren Ebenen des Bundesstaates aufgeteilt, wobei die Formen je nach Kanton unterschiedlich sind.

Diese institutionelle Struktur wirft finanzielle Fragen auf, die zu einem System perverter Anreize führen können. Konkret hat jede Institution, die an der Umsetzung der Politik zur Förderung des Zugangs zu Beschäftigung beteiligt ist, angesichts jeder individuellen Situation der Nichtbeschäftigung zwei Optionen: entweder, wie vom Gesetzgeber erdacht, alles zu tun, damit die betroffene Person wieder eine Beschäftigung findet, oder zu versuchen, die betroffene Person an eine andere Institution zu verweisen. Manchmal, insbesondere für Personen, die auf ernsthafte Hindernisse beim Zugang zu Beschäftigung stossen, kann diese zweite Option die attraktivere sein. Dieser Fehlanreiz, der ein «institutionelles moralisches Risiko» darstellt, ist ein häufig auftretendes Problem in mehrstufigen Sozialstaaten (Luigjes & Vandenbroucke 2020). Es wurde wahrscheinlich durch die Einführung des New Public Managements (NPM) verschärft, das durch die Betonung des Erreichens messbarer Ziele die Institutionen «egoistischer» macht (Overbye et al 2010).

Konkret kann eine Gemeinde beispielsweise eine Person, die Sozialhilfe bezieht, für einen Zeitraum von zwölf Monaten einstellen, damit diese anschliessend Anspruch auf die eidgenössische Arbeitslosenversicherung hat und nicht mehr der kommunalen oder kantonalen Sozialhilfe zur Last fällt. Die gleiche Gemeinde kann Sozialhilfeempfänger:innen auch bei der Vorbereitung eines Antrags auf eine IV-Rente unterstützen. Im Falle einer Ablehnung kann die Gemeinde Anwaltskosten bezahlen, damit Rechtsmittel eingelegt werden können.

Durch Änderungen der Bundesgesetze im Laufe der Jahre wurde versucht, diese Möglichkeiten einzuschränken, und diese haben wahrscheinlich auch zu einer Verlagerung von Lasten auf die Kantone und Gemeinden geführt, indem beispielsweise der Zugang zu den Sozialversicherungen des Bundes erschwert wurde. All diese Praktiken auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene sind gut dokumentiert, sowohl für die Schweiz als auch für andere föderal organisierte Länder wie Deutschland (Bonoli & Trein 2016).

3) *Die vertragliche Bindung von sozialen Akteuren.* Wie bei anderen relevanten Aufgaben der öffentlichen Verwaltung stellt sich auch bei der beruflichen Wiedereingliederung die Frage, ob es Aufgabe des Staates ist, die erforderlichen Dienstleistungen zu produzieren, oder ob stattdessen nicht staatliche Akteure beauftragt werden sollten (machen oder machen lassen, ► Stakeholder ► Governance). In diesem speziellen Fall ergibt sich das Interesse an der Beauftragung nicht staatlicher Akteure aus der Notwendigkeit, private Akteure wie die Arbeitgeber einzubeziehen, welche essentielle Akteure sind, um die Herausforderung der beruflichen Wiedereingliederung erfolgreich zu meistern. Darüber hinaus ermöglicht die Einbeziehung einer Vielzahl nicht staatlicher Akteure eine grössere Agilität des Systems, das sich an die sich manchmal schnell ändernden Arbeitsmarktbedingungen anpassen muss.

Während die Einbeziehung nicht staatlicher Akteure in die Produktion von Dienstleistungen zur beruflichen Wiedereingliederung ein allgemein akzeptiertes Prinzip ist, ist die Frage, wie man mit ihrer Beziehung zum Staat umgeht, etwas Komplexeres. Die grundlegende Herausforderung besteht darin, die Interessen des Staates in Bezug auf Effektivität,

Effizienz und Gerechtigkeit mit den Interessen der nicht staatlichen Akteure, die Dienstleistungen zur beruflichen Wiedereingliederung zu erbringen, in Einklang zu bringen.

Die Einführung einer Strategie zur Förderung des Zugangs zu Beschäftigung in der Schweiz wirft daher ernsthafte Governance-Probleme auf, die zum Teil mit der föderalen Struktur unseres Staates und zum Teil mit der besonderen Art der zu erfüllenden Aufgabe zusammenhängen. Im Folgenden soll dargestellt werden, wie das IDHEAP-Modell der öffentlichen Verwaltung dazu beitragen kann, die verschiedenen Lösungen zu diskutieren, die in der Schweiz und in einigen ausländischen Ländern in Betracht gezogen und umgesetzt wurden. Wie sich zeigen wird, sind diese Probleme zum Teil nach wie vor aktuell.

## 19.2. Schlüsselaspekte der Governance

In der Schweiz bestand die wichtigste Reaktion auf die oben dargestellten Governance-Probleme seit den frühen 2000er-Jahren in der Förderung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren. Die Förderung der Zusammenarbeit ist eine leicht zu vertretende Strategie, deren Wirkung jedoch begrenzt ist. Tatsächlich stützt sich deren Erfolg sehr stark auf den guten Willen der verschiedenen beteiligten Akteure und Institutionen. Die Zusammenarbeit zwischen Institutionen ist in der Regel nicht förderlich für Transparenz und Rechenschaftspflicht. Wenn beispielsweise zwei Agenturen bei dem Versuch zusammenarbeiten, eine arbeitslose Person zu vermitteln, dies aber nicht gelingt, wer wird dann für das Scheitern verantwortlich gemacht?

Eine «einfache» Zusammenarbeit, d. h. eine Zusammenarbeit, die nicht durch eine Klärung der Rollen und Verantwortungsketten (*lines of accountability*) strukturiert ist, scheint keine besonders vielversprechende Form der Governance zu sein. In der von Athias und Pasquier vorgeschlagenen Typologie für die Governance der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen wird die einfache Zusammenarbeit übrigens nicht einmal erwähnt.

### 19.2.1. Förderung der interinstitutionellen Zusammenarbeit

Das oben beschriebene Problem des Zugangs zu den erforderlichen Kompetenzen kann auf verschiedene Weise gelöst werden. Es wäre denkbar, dass sich jede Institution mit allen Kompetenzen ausstattet, die für die berufliche Wiedereingliederung «ihrer» Leistungsempfänger:innen erforderlich sind. Diese Lösung wäre wahrscheinlich die kostspieligste und würde Doppelarbeit mit sich bringen. Die Schweiz hat sie nicht gewählt. Zweitens könnte man sich eine vertragliche Regelung zwischen Einheiten innerhalb des Staates vorstellen. Wenn ein:e Empfänger:in von Arbeitslosengeld ein gesundheitliches Problem hat, könnte die Arbeitslosenversicherung die Invalidenversicherung beauftragen, gegen Bezahlung zu versuchen, das Problem zu lösen. Auch diese Lösung wurde in der Schweiz nicht gewählt.

Die letzte Option, für die sich die Schweiz entschieden hat, ist die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen. Dabei handelt es sich um eine Art öffentlich-öffentliche Partnerschaft, die grösstenteils auf dem Willen der verschiedenen betroffenen Akteure zur Zusammenarbeit beruht. Konkret haben alle Kantone Plattformen oder Prozesse für die interinstitutionelle Zusammenarbeit entwickelt, die darauf abzielen, Fälle von arbeitslosen Personen zu behandeln, die von multiplen Problemen betroffen sind und daher die Hilfe mehrerer Institutionen benötigen. Die Form dieser Zusammenarbeit variiert, aber im Allgemeinen basiert sie auf einer gemeinsamen Einschätzung der Situation der arbeitslosen Person und einer Vereinbarung über die Betreuung, die die Bereitstellung von Dienstleistungen mehrerer Institutionen beinhalten kann.

Die institutionelle Zusammenarbeit betrifft nur die Bereitstellung bestimmter Massnahmen zur Evaluierung oder beruflichen Wiedereingliederung für Leistungsempfänger:innen, die im Rahmen anderer Einrichtungen betreut werden. Es handelt sich also um ein sehr begrenztes Instrument, denn einerseits stellen die betroffenen Institutionen nicht alle Massnahmen, über die sie verfügen, für Leistungsempfänger:innen anderer Systeme zur Verfügung und andererseits betrifft diese Zusammenarbeit nur die Wiedereingliederungsmassnahmen. Sie schweigt hingegen über die Übernahme der Kosten für die finanzielle Unterstützung, die allen Empfänger:innen Monat für Monat ausgezahlt wird und die wesentlich höher sind.

### 19.2.2. Minimierung des institutionellen moralischen Risikos

Wie bereits erwähnt, ist die Problematik des institutionellen moralischen Risikos jedem mehrstufigen Sozialstaat inhärent. Es handelt sich dabei um den Anreiz, der für eine Institution besteht, Leistungsempfänger:innen an eine andere Institution zu überweisen, die einer anderen staatlichen Ebene angehört.

In der Schweiz wurden Massnahmen ergriffen, um die Möglichkeiten der unteren Ebenen des Bundesstaates (Kantone und Gemeinden), Leistungsempfänger:innen an die Sozialversicherungen des Bundes zu überweisen, zu beschränken. So wurde bereits 1996 (2. AVIG-Revision) das Arbeitslosenversicherungsgesetz dahingehend geändert, dass die Teilnahme an einer subventionierten vorübergehenden Beschäftigung keine neuen Ansprüche auf Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung des Bundes begründen kann. Im Jahr 2011 wurde diese Regel auf die kantonalen Beschäftigungsprogramme ausgeweitet.

Auch der Zugang zur Invalidenversicherung wurde im Laufe der Jahre erschwert. In diesem Fall ging es nicht nur darum, die Praktiken der Kostenverlagerung einzuschränken, sondern die Reformen verfolgten ein umfassenderes Ziel, nämlich die Sanierung des Haushalts der Invalidenversicherung. Allerdings schränken diese Massnahmen auch den Zugang von Sozialhilfe- oder Arbeitslosenversicherungsempfänger:innen zur Invalidenversicherung ein. Die wichtigsten Massnahmen sind die Einrichtung von regionalen ärztlichen Diensten (RAD) im Jahr 2004 (was zu einer strengeren Anwendung der medizinischen Kriterien für den Zugang zu Leistungen führte) und die Einführung

einer verstärkten Aufsicht über die kantonalen Invalidenversicherungsstellen im Jahr 2008 (Bonoli & Trein 2016). Diese Massnahmen trugen dazu bei, dass die Zahl der neuen Invalidenrenten zwischen 2003 und 2008 um 35 % zurückging (Wayland-Bigler 2009).

Diese verschiedenen Massnahmen haben zweifellos die Schwere des Problems des institutionellen moralischen Risikos verringert. Ihre Reichweite ist jedoch begrenzt. In Bezug auf die Arbeitslosenversicherung behält eine Gemeinde das Recht, einen Sozialhilfeempfänger mit einem befristeten Vertrag einzustellen, der dadurch einen Anspruch auf Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung des Bundes erwerben kann. Andererseits unterstützen die Sozialdienste Sozialhilfeempfänger:innen mit gesundheitlichen Problemen weiterhin bei der Vorbereitung von Anträgen auf Invalidenrenten. Im Falle einer Ablehnung durch die zuständige IV-Stelle gehen einige Sozialdienste auch so weit, einen Anwalt zu beauftragen (natürlich auf Kosten des Steuerzahlers), um Einspruch gegen den negativen Entscheid der IV-Stelle einzulegen. Diese Praktiken scheinen Lichtjahre von der von Positivität und gutem Willen geprägten Rhetorik entfernt zu sein, die den offiziellen Diskurs über die interinstitutionelle Zusammenarbeit bestimmt.

### 19.2.3. Untervergabe der Aufgabe der beruflichen Wiedereingliederung an private Akteure

In der Schweiz, wie in den meisten europäischen Ländern, wird die Aufgabe der beruflichen Wiedereingliederung zwischen institutionellen (RAV, IV-Stellen, Sozialdienste) und sozialen (NRO, Stiftungen, seltener private Unternehmen) Akteuren aufgeteilt (► Stakeholder). Diese Lösung ermöglicht es, einen Teil der oben beschriebenen Governance-Probleme zu lösen. Anstatt beispielsweise im Rahmen einer Zusammenarbeit auf den guten Willen eines anderen Akteurs angewiesen zu sein, kann eine Institution die von ihr benötigten Dienstleistungen zur Unterstützung der Wiedereingliederung einfach auf einem Wettbewerbsmarkt einkaufen. Auch diese Lösung wird zwar praktiziert, stösst jedoch auf eine Reihe von Problemen. Insbesondere ist es schwierig, ein System von Anreizen für die Anbieter von Wiedereingliederungsdienstleistungen zu schaffen, das mit den Zielen der öffentlichen Politik übereinstimmt. Beispielsweise erzeugen herkömmliche Lösungen wie die leistungsabhängige Bezahlung typischerweise ein Verhalten der Auswahl und des Abschöpfens der Begünstigten. Die Folge ist, dass die schwächsten Empfänger:innen von den Wiedereingliederungsbemühungen ausgeschlossen werden, was in der Regel nicht mit den Zielen der öffentlichen Politik und den Grundsätzen der Gleichheit beim Zugang zu staatlichen Dienstleistungen vereinbar ist.

Das Beispiel Australien veranschaulicht diese Problematik. Um diesen Praktiken entgegenzuwirken, hat die australische Arbeitsverwaltung sehr ausgeklügelte Verträge eingeführt, welche die Anbieter ermutigen sollen, sich an den Zielen der öffentlichen Politik zu orientieren (OECD 2012). Der Erfolg blieb jedoch begrenzt, wahrscheinlich weil es einen Teil der arbeitslosen Bevölkerung gibt, dem wenig Interesse für einen Ansatz zur

Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zugewendet wird, der schnelle und messbare Ergebnisse liefern kann.

### 19.3. Perspektiven und künftige Herausforderungen

Die Governance der beruflichen Wiedereingliederung in der Schweiz weist eine Reihe von Problemen auf, die im vorliegenden Beitrag dargestellt wurden. Diese Probleme sind den Spezialist:innen und Fachleuten bekannt und haben zu einer Reihe von Initiativen und Lösungssuchen geführt. Im Allgemeinen betonen diese Initiativen das Konzept der Zusammenarbeit. Dieser Ansatz und die verschiedenen Massnahmen, die ergriffen wurden, haben jedoch ihre Grenzen. Warum versuchen die Behörden nicht, einen ehrgeizigeren Reformprozess in Gang zu setzen? Warum überprüfen sie nicht die gesamte Governance des Sozialversicherungssystems? Deutschland z. B., das mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte, verabschiedete 2005 eine grundlegende Reform (bekannt als Hartz IV), die nach Ansicht mehrerer Beobachter:innen zumindest teilweise zu dem dramatischen Rückgang der Arbeitslosenquote in diesem Land beigetragen hat (Hassel & Schiller 2010).

Entsprechende Überlegungen wurden in den betroffenen Kreisen und im Bundesparlament angestellt. Eine grundlegende Reform des Systems der sozialen Sicherheit steht jedoch nicht auf der Tagesordnung. Der Hauptgrund dafür ist, dass das Schweizer System der sozialen Sicherheit trotz seiner Inkohärenzen scheinbar recht zufriedenstellende Ergebnisse hervorbringt. Die meisten sozialen Indikatoren (Arbeitslosigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit und Armut) sind im internationalen Vergleich recht günstig. Andererseits würde eine völlige Neugestaltung des Systems vielleicht zu einer angemesseneren institutionellen Architektur führen, aber nicht unbedingt zu besseren Indikatoren. Denn die Wiedereingliederung von stark arbeitsmarktfernen Bevölkerungsgruppen in den Arbeitsmarkt stösst auf objektive Schwierigkeiten, die selbst das bestmögliche System der sozialen Sicherheit kaum überwinden kann. Bei den Entscheidungsträger:innen scheint also ein Konsens darüber zu herrschen, dass der Status quo trotz seiner Mängel einer grundlegenden Reform vorzuziehen ist, die zweifellos sehr schwierig durchzuführen wäre und deren Endergebnis ungewiss bleibt (Bonoli & Champion 2014).

Diese Schlussfolgerung ist überzeugend und gefährlich zugleich. Gefährlich, weil die relativ günstige soziale Lage wahrscheinlich fragiler ist, als man denkt. Dass die Schweiz über gute soziale Indikatoren verfügt, ist auch auf die gute Verfassung des Arbeitsmarktes zurückzuführen. Eine tiefe und anhaltende Krise könnte dies jedoch schnell ändern.

Die grösste Herausforderung bei der Steuerung der beruflichen Wiedereingliederung besteht daher darin, ein System zu entwickeln, das in verschiedenen Arbeitsmarktkontexten funktionieren kann. Ein System, das nur für Schönwetterperioden geeignet ist, erscheint nicht angemessen. Die Schweiz befindet sich zwar generell in



einer beneidenswerten wirtschaftlichen Lage. Aber sie muss mit dem Auftreten von Krisen und potenziell tiefgreifenden Krisen rechnen. In diesem Fall bestünde die Gefahr, dass all die Spannungen und Widersprüche, die auf die Inkohärenzen unseres Systems der sozialen Sicherheit zurückzuführen sind, zum Vorschein kommen.

## Wichtige Begriffe

- Institutionelles moralisches Risiko (aléa moral institutionnel, rischio morale istituzionale, institutional moral hazard): Anreiz für eine Einrichtung, von der Existenz einer Versicherung zu profitieren und so zu vermeiden, sich um eine bedürftige Person kümmern zu müssen.
- Soziale Investition (investissement social; investimento sociale, social investment): sozialpolitische Perspektive, die den Schwerpunkt auf die Entwicklung des Humankapitals und die Beteiligung am Arbeitsmarkt legt, um soziale Probleme zu bekämpfen.

## Literatur

- Bonoli, G. (2013). *The origins of active social policy. Active labour market policy and childcare in a comparative perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Bonoli, G., & Champion, C. (2014). Federalism and welfare to work in Switzerland – The development of active social policies in a fragmented welfare state. *Publius the Journal of Federalism*, 45(1), 77–98.
- Bonoli, G., & Trein, P. (2016). Cost-Shifting in Multitiered Welfare States: Responding to Rising Welfare Caseloads in Germany and Switzerland. *Publius: The Journal of Federalism*, 4(46), 596–622.
- Hassel, A., & Schiller, C. (2010). *Der Fall Hartz IV. Wie es zur Agenda 2010 kam und wie es weitergeht*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Hemerijck, A. (2017). Social investment and its critics. In A. Hemerijck (Ed.), *The uses of social investment* (pp. 3–42). Oxford: Oxford University Press.
- Luigjes, C., & Vandenbroucke, F. (2020). Unemployment benefits and activation on federal welfare states: An institutional moral hazard perspective. *Regional & Federal Studies*, 31(5), 647–669.
- OECD. (2012). *Activating jobseekers. How Australia does it*. Paris: OECD.
- Overbye, E., Strohmeier Navarro Smith, R., Karjalainen, V., & StremLOW, J. (2010). The coordination challenge. In Y. Kazepov (Ed.), *Rescaling social policies towards multilevel governance* (pp. 389–428). Farnham: Ashgate.
- Van Berkel, R., de Graaf, W., & Sirovátka, T. (2011). The Governance of Active Welfare States in Europe in a Comparative Perspective. In R. V. Berkel, W. d. Graaf & T. Sirovátka (Eds.), *The Governance of Active welfare States in Europe* (pp. 237–263). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wayland-Bigler, Nancy (2009). Gemeinsam zum Ziel. *Soziale Sicherheit-CHSS*, 2009(1). 33–35.

# 20. Leistungssport

Mickaël Terrien

## 20.1. Einführung in die Herausforderungen des Leistungssports für die Sportpolitik

Die Sportpolitik hat seit 1970 eine gesetzliche Grundlage durch Artikel 68 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Der Bundesrat führte mehrere Gründe für die Annahme dieses Verfassungsartikels an: die öffentliche Gesundheit, die Landesverteidigung, die allgemeine Bildung, die sinnvolle Freizeitgestaltung und die ehrenvolle Vertretung der Schweiz bei internationalen Wettkämpfen (Chappelet, 2006). Das letztgenannte Motiv zielt auf die Leistungen von Leistungssportler ab. Drei Jahrzehnte später wurde es zu einem der fünf strategischen Ziele, die sich der Bund in seinem Konzept für eine Sportpolitik in der Schweiz gesetzt hat. Zwei der fünf Gründe, die 1970 vom Bundesrat genannt wurden, tauchen mittlerweile nicht mehr auf (Landesverteidigung und sinnvolle Freizeitgestaltung).

Während die öffentliche Investition in Gesundheit und Bildung durch den Sport leicht verständlich ist, werfen die Bedeutung und Beständigkeit des Ziels des Leistungssports die Frage auf, welche Herausforderungen dies für die öffentliche Verwaltung mit sich bringt. Diese Herausforderungen werden vor dem Hintergrund des Wettrüstens, das viele Nationen betreiben, um die Leistung ihrer Sportler zu verbessern, noch verstärkt (siehe De Bosscher et al., 2015). Es gibt also eine Reihe von Gründen, warum die öffentliche Verwaltung sich für den Leistungssport engagieren sollte. Durch die Analyse politischer Reden lassen sich mehrere Gründe identifizieren (Grix & Carmichael, 2012).

Der erste Grund ist geopolitischer Natur. Obwohl der Medaillenspiegel keine offizielle Anerkennung durch das Internationale Olympische Komitee hat, wird er von den Medien nach den Olympischen Spielen stets in den Vordergrund gerückt. In den 1970er-Jahren wurde er als ein Werkzeug der «Makroökonomie des Kalten Krieges» instrumentalisiert. Der Vergleich der athletischen Leistungen der Blöcke sollte die Überlegenheit eines Wirtschaftssystems gegenüber einem anderen belegen (Andreff et al., 2008). Der Zusammenbruch der Sowjetunion änderte nichts an der Bedeutung, die dieser Rangliste

beigemessen wurde. Die Kontroversen zwischen China und den USA über das System der Zählung der olympischen Medaillen sind ein Beispiel aus jüngerer Zeit<sup>57</sup>.

Das Prestige, das durch die guten Leistungen der nationalen Sportler entsteht, ist nicht nur ein diplomatisches Instrument. Es kann auch ein Gefühl des Wohlbefindens in der Gesellschaft verbreiten (quantifiziert durch verschiedene Arbeiten der Wohlfahrtsökonomie). Die Unmöglichkeit des Ausschlusses und die Nichtrivalität des Konsums dieses Gefühls machen die Leistung der nationalen Athleten zu einem öffentlichen Gut (► Kernaufgaben). Dieser Aspekt legitimiert die öffentliche Intervention zugunsten des Leistungssports. In ähnlicher Weise können das Gefühl der Zugehörigkeit zum Land und der nationale Zusammenhalt durch einen internationalen Sportwettbewerb gestärkt werden. Die medialen Lobeshymnen auf die multikulturelle Schweizer U17-Fussballnationalmannschaft, die 2009 den Weltmeistertitel gewann, sind ein Beweis dafür. Diese sportlichen Externalitäten werden auch von der Europäischen Kommission anerkannt.

Die Europäische Kommission identifiziert einen weiteren externen Effekt: den Show-Sport als Hebel zur Entwicklung des Breitensports. Dieser Trickle-Down-Effekt entspricht auch dem dritten Hebel des politischen Diskurses, der dazu dient, die öffentliche Intervention für den Leistungssport zu legitimieren (Grix & Carmichael, 2012). Es wird angenommen, dass sich die Ergebnisse der Spitze der Pyramide auf die Basis der Pyramide auswirken. Durch die Bereitstellung von Vorbildern für die heranwachsende Generation würden sich Junge eher für Sport begeistern, wodurch die anderen strategischen Ziele der öffentlichen Sportpolitik erreicht werden könnten<sup>58</sup>.

Angesichts der Bedeutung des Leistungssports für die Allgemeinheit befasst sich der vorliegende Beitrag mit der Art und Weise, wie die öffentliche Verwaltung in diesem Bereich tätig werden kann. Hierzu werden insbesondere zwei Komponenten der Dimension «Normen und Strategie» des IDHEAP-Modells der öffentlichen Verwaltung herangezogen: die Strategie und die Governance (Abbildung 20.1).

Diese beiden Komponenten sind entscheidend, damit die öffentliche Hand dazu beitragen kann, dass die Schweizer Athleten bei internationalen Wettkämpfen glänzen. Erstens und in Bezug auf die Strategie erfordert die Analyse der soziodemografischen Sachlage in der Schweiz eine Spezialisierung im Sport. Eine solche Spezialisierung begünstigt eine effiziente Ressourcenallokation. Zweitens, und das betrifft die Governance, setzt eine erfolgreiche staatliche Intervention im Leistungssport eine ausgeprägte Zusammenarbeit zwischen dem System der öffentlichen Verwaltung und seinem Umfeld (Markt und dritter Sektor) voraus.

Der Beschreibung dieser Schlüsselkomponenten folgt eine Diskussion der künftigen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung im Bereich des Leistungssports. Insbesondere wird das Trickle-Down-Konzept von der Spitze zur Sportbasis hinterfragt.

57 Die Kontroverse betrifft die Frage, ob Gold-, Silber- und Bronzemedailles gleich viel zählen. Bei den Olympischen Spielen 2008 lagen die USA vor China, wenn man alle gewonnenen Medaillen zählt (110 vs. 100). Die Positionen kehren sich jedoch um, wenn man nur die Goldmedaillen betrachtet (36 vs. 51).

58 In Bezug auf das Gesundheitsziel werden die Kosten der körperlichen Inaktivität in der Schweiz auf 2,4 Milliarden Schweizer Franken geschätzt (Kempf & Lichtsteiner, 2017).



Abb. 20.1 Beispiele angewandter Komponenten im Bereich des Leistungssports.

## 20.2. Schlüsselaspekte der Governance-Strategie

### 20.2.1. Strategie

Zahlreiche Studien haben sich mit den Determinanten des sportlichen Erfolgs beschäftigt (z. B. Andreff et al., 2008). Die wichtigsten Erklärungsfaktoren sind sozioökonomischer Art. Die Grösse der Bevölkerung und ihr Wohlstand sind zwei Schlüsselfaktoren für den Erfolg einer Nation, wenn es darum geht, auf internationaler Ebene sportlich zu glänzen. Daher ist die Spezialisierung auf bestimmte Sportarten die einzige Lösung für ein Land wie die Schweiz mit einem geringen demografischen Gewicht (Kempf et al., 2021).

Diese Strategie auf dem Medaillenmarkt ist das Ergebnis einer doppelten Analyse (Weber et al., 2018): einer internen Analyse der eigenen Ressourcen (*resource-based view*) und einer externen Prüfung der Konkurrenz (*market-based view*). Dadurch kann eine Nation erkennen, in welchen Sportarten und/oder Disziplinen ihre Erfolgchancen am grössten sind. 28% der Medaillen, die die Schweiz bei den Olympischen Sommerspielen zwischen 1988 und 2016 errungen hat, wurden im Radsport gewonnen (Kempf et al., 2021).

Sportliche Spezialisierung bedeutet, dass die Ressourcen auf die Verbände konzentriert werden, die die grössten Chancen auf Erfolg haben. Dies bezieht sich auf die Tatsache, dass die Strategie der öffentlichen Einrichtungen eine gemeinsame Ausrichtung und damit eine Konzentration von Ressourcen und Kräften ermöglicht. Bei den Olympischen Spielen 2016 in Rio wurde der Grossteil der finanziellen Unterstützung von Swiss Olympic an nur acht Sportarten vergeben. Diese Sportarten gewannen fünf der sieben Medaillen, die der Schweizer Delegation verliehen wurden (Kempf et al., 2021). Eine effiziente Ressourcenallokation ist ein Mittel, um im Wettrüsten zwischen den Nationen erfolgreich zu bleiben. Die Ausgaben für den Leistungssport sind zwischen 2001 und 2011 in vielen Ländern explodiert, was den Traum von olympischen Medaillen immer teurer macht (De Bosscher et al., 2015)<sup>59</sup>.

59 Zwischen 2001 und 2011 stiegen die Ausgaben in Brasilien um 210%, in Südkorea um 143%, in Frankreich um 101%.

Im Leistungssport ist Geld oft der Lebensnerv, und öffentliche Ausgaben<sup>60</sup> sind eine notwendige Voraussetzung für internationale Erfolge. Die Sportfinanzierung ist einer der zehn Faktoren, die zu internationalem Sporterfolg führen (Modell «Sport Policy factors Leading to International Sporting Success», später SPLISS, De Bosscher et al., 2015).

## 20.2.2. Governance und SPLISS-Säulen

In der Literatur werden zehn SPLISS-Säulen identifiziert (De Bosscher et al., 2015). Ihre detaillierte Beschreibung würde den Rahmen dieses Beitrags bei Weitem sprengen, insbesondere wenn man bedenkt, dass mit ihnen mehr als hundert Schlüsselfaktoren für den Erfolg verbunden sind. Das Ziel ist hier bescheidener: die Vielfalt der Interessengruppen (► Stakeholder) in Bezug auf jede dieser Säulen darzustellen, um die Notwendigkeit eines systemischen Ansatzes bei der Analyse und anschliessenden Beschreibung von Massnahmen für den Leistungssport zu verdeutlichen. Diese grosse Vielfalt an Interessengruppen erfordert natürlich auch eine solide Governance, damit die staatliche Intervention erfolgreich sein kann.

| Sektoren  | Status   |   |                               |
|---|--|---|-------------------------------|
|   | Bund (BASPO und andere)  | Kantone   | Gemeinden                     |
| 1 <b>Finanzielle Unterstützung</b>                  | CHF 185,1 Mio. (BASPO)   | CHF 232 Mio.  | CHF 1,35 Mrd.                 |
| 2 <b>Governance, Organisation und Strukturen</b>    | Jugend+Sport   | Finanzierung von Sportinfrastruktur und Breitensport, Sportunterricht für Studierende | Sportförderung in der Schweiz |
| 3 <b>Beteiligung am Sport</b>                       |  |   |                               |
| 4 <b>Talentidentifikation und -entwicklung</b>      |  |   |                               |
| 5 <b>Karriere- und Nach-Karriere-Management</b>     | Fördergefässe für Athlet:innen der Schweizer Armee   | <i>Sportschulen</i>   |                               |
| 6 <b>Trainingszentrum</b>                           | Entwicklung von Sportanlagen mit nationaler Bedeutung<br><i>Bundesanlagen in Magglingen und Tenero</i> |   |                               |
| 7 <b>Aus- und Weiterbildung der Trainer:innen</b>   | <i>Ausbildungen (Jugend+Sport, eidgenössischer Fachausweis)</i>  | Bachelor- und Master-Studiengänge in Sportwissenschaften                              |                               |
| 8 <b>(Inter)nationale Wettkämpfe</b>                | Finanzierung grosser Sportveranstaltungen<br>Diensttage der Schweizer Armee                            |   |                               |
| 9 <b>Forschung und wissenschaftliche Innovation</b> | <i>Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen, Innosuisse, Schweizerischer Nationalfonds</i>       |   |                               |
| 10 <b>Medien und Sponsoren</b>                      |  |   |                               |

**Tabelle 20.1** Systemischer Ansatz der SPLISS-Säulen.

Hinweis: Die Finanzdaten stammen aus dem Jahr 2018 und wurden in Kempf et al., 2021 gesammelt; die kursiv gedruckten Zellen entsprechen dem vorherrschenden Akteur auf jeder der SPLISS-Säulen.

60 Diese erfolgen überwiegend in Form von laufenden Ausgaben (► Finanzmanagement).

Beispielsweise erfolgt die Zuweisung von Ressourcen für die sportliche Spezialisierung durch Swiss Olympic. Diese Organisation gehört dem dritten Sektor an und dient als «Bund der nationalen Verbände», als Nationales Olympisches Komitee. Sie ist die nationale Organisation, die für den Vereinssport zuständig ist (Kempf & Lichtsteiner, 2017). Sie fungiert auch als subsidiäres Steuerungsorgan für Gelder, die hauptsächlich aus dem privaten Sektor über Sport-Toto (dank des kantonalen Monopols, das Swisslos und der Loterie Romande gewährt wurde) und vom Staat (Bundesamt für Sport, BASPO) stammen. Dieses Geflecht von Akteuren zeigt die Komplexität des Schweizer Sportökosystems. Es zeigt auch die letztlich begrenzte Rolle, die der Bund spielt.

Tabelle 20.1 veranschaulicht die Tatsache, dass die Säule der Sportfinanzierung (finanzielle Unterstützung) nicht die einzige ist, die von einer solchen Konstellation von Stakeholdern abhängig ist. Sie zeigt auch die verschiedenen Formen der Governance (► Governance), die notwendig sind, um effektive Massnahmen für den Leistungssport zu ergreifen. Die Logik des «Machens» überwiegt bei einigen Säulen: klassische Verwaltung bei der Säule Governance, Organisation und Strukturen; Übertragung auf selbstständige Einheiten bei Forschung und wissenschaftlicher Innovation. Andererseits kann

| Swiss Olympic  | Dritter                             |  |   | Markt  |
|--|-------------------------------------|--|---|--|
|  | Verbände                            | Vereine                                      | Sonstige                                    |  |
|  |                                     |  |   | CHF 167,7 Mio. (Lotterien)                                     |
| Leistungsvereinbarung  | 81 nach Zählung von Swiss Olympic   | 18.824 Vereine,<br>1,99 Millionen Mitglieder |   | Privater, kommerzieller Sport (z. B. Fitnessstudios)           |
| Swiss Olympic Cards  |                                     | Talenterkennung                              |   |  |
| Swiss Olympic Sport School   |                                     |  | Schweizer Sporthilfe                        |  |
| Swiss Olympic Training Bases / Medical Center                            | Nationales Leistungszentrum (NLZ)   |  |   |  |
|  | Eidgenössische Ausbildungen         |  |   |  |
|  | Arbeitgeber von Diplomtrainer:innen |  |   | Athlet:innen   |
| Finanzielle Unterstützung für die Ausrichtung internationaler Wettkämpfe | Ausrichtung von Wettkämpfen         |  | Internationale Sportverbände, SwissTopSport | Professionelle Vereine, Organisatoren von Sportveranstaltungen |
| Fördergefäss «Sportwissenschaft»   |                                     |  |   |  |
|  |                                     |  |   | Fernsehsender, Unternehmen                                     |

das «Machen lassen» bei anderen Aspekten bevorzugt werden: Delegation an den dritten Sektor für die Säulen Beteiligung am Sport oder Talentidentifikation und -entwicklung.

Zu beachten ist, dass für eine einzelne SPLISS-Säule mehrere Formen der Governance gelten können. So stehen die nationalen Trainingszentren unter der Aufsicht öffentlicher Akteure (BASPO), während einige Infrastrukturen durch eine öffentlich-private Partnerschaft bereitgestellt wurden (z. B. die Tissot Arena in Biel).

Wie kann man angesichts dieses komplexen Ökosystems eine Sportpolitik umsetzen, die es ermöglicht, bei grossen internationalen Sportwettbewerben Spitzenleistungen zu erzielen, wenn die Interessen der verschiedenen Beteiligten auseinandergehen können? Dies ist umso problematischer, als es einen politischen Willen gibt, die Autonomie der Sportorganisationen zu gewährleisten und sie vor einer zu starken öffentlichen Einmischung zu schützen.

### 20.3. Perspektiven und künftige Herausforderungen

Der Erfolg der öffentlichen Politik für den Leistungssport erfordert die Angleichung der Interessen von Akteuren aus dem dritten und dem kommerziellen Sektor. Dies ist notwendig, um ein Mindestniveau an Leistung innerhalb jeder der SPLISS-Säulen zu gewährleisten. Um dies zu erreichen, ist es nicht nur notwendig, die Komplexität des Schweizer Sportökosystems zu verstehen. Es ist auch notwendig, mit autonomen Organisationen umzugehen. Autonomie ist in der Tat ein wichtiges Konzept im Sportbereich. Es wurde 1949 in die Olympische Charta aufgenommen, 1979 vom Europarat anerkannt und 2001 von der Europäischen Union durch die Erklärung von Nizza gestärkt. Es garantiert den Sportorganisationen eine gewisse Handlungsfreiheit gegenüber den öffentlichen Behörden (Chappelet, 2019). Die Autonomie von Swiss Olympic oder den nationalen Verbänden, die wichtige Akteure in vielen SPLISS-Säulen sind, kann daher ein Problem bei der Umsetzung einer kohärenten Politik im Bereich des Leistungssports darstellen.

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz ist jedoch ein Hebel, bei dem die öffentliche Hand ansetzen kann (Terrien et al., 2021). Die bedingte Zahlung von Zuschüssen ist eine Taktik, um das Verhalten von Akteuren des dritten Sektors zu ändern. Viele Programme verpflichten zu Gesundheitssportmassnahmen für bestimmte Zielgruppen (ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen etc.). Die Verpflichtungen können sich auch auf die SPLISS-Säulen beziehen, wie z. B. Anforderungen an die Qualifikation von Trainer. Das Programm Jugend+Sport, das 1972 in der Schweiz eingeführt wurde, ähnelt diesem Ansatz. Zusätzlich zu den Ausbildungsaktivitäten (siehe Tabelle 20.1) subventioniert dieses Programm auch die Organisatoren von Sportkursen und -lagern, wenn sie die geforderten Anforderungen erfüllen. Die Strategie des (drohenden)

Entzugs von Ressourcen ist eine Governance-Massnahme, mit der die Interessen der verschiedenen Akteure in Einklang gebracht werden können.

Diese Massnahme kann auch von einem einseitigen Eingreifen des öffentlichen Akteurs profitieren, der den Anbietern des Bereichs unabhängig von der gewählten Art der Governance Regeln auferlegt. Dies war insbesondere im Zusammenhang mit den jüngsten Vorfällen in der rhythmischen Gymnastik und im Kunstturnen (physische und psychische Gewalt gegen minderjährige Sportlerinnen) der Fall<sup>61</sup>. Der Bundesrat wird 2023 eine gesetzliche Grundlage für die Einhaltung der ethischen Grundsätze schaffen. Sie wird es ermöglichen, die Zahlung von Subventionen von einem angemessenen Verhalten der Verbände abhängig zu machen.

Neben den Taktiken zur Umsetzung der Leistungssportpolitik ist es wichtig, ihre Auswirkungen zu bewerten (► Evaluation). Bei den Olympischen Spielen 2020+1 in Tokio gelang es der Schweizer Delegation, 13 Medaillen zu gewinnen, darunter drei Goldmedaillen. Diese Leistung lag weit über den Erwartungen von Swiss Olympic (sieben Medaillen, Ergebnis der letzten Olympiade). Bei den Olympischen Sommerspielen 1988 und 2016 bezifferte sich das Ziel der Schweiz übrigens nicht in einer bestimmten Anzahl von Medaillen. Es ging darum, unter die Top 25 der Nationenwertung zu kommen. Wenn man gleichzeitig die Rangliste auf der Grundlage der Gesamtmedaillen und der reinen Goldmedaillen betrachtet, wurde dieses Ziel in diesem Zeitraum nie erreicht (Kempf et al., 2021). Die Schweiz erreichte es schliesslich in Tokio 2020+1 (24. bzw. 19. Nation). Diese Leistung ist eine Belohnung für die hohen Ausgaben von Bund, Kantonen und Gemeinden für eine ehrgeizige öffentliche Politik im Bereich des Leistungssports.

Die öffentliche Leistung (*output*) ist zweifellos die erwartete. Aber wie steht es mit den Ergebnissen (*outcomes*) in Bezug auf die Ziele der öffentlichen Politik, die indirekt durch die Intervention zugunsten des Leistungssports angestrebt werden? Die Trickle-Down-Theorie besagt, dass diese olympischen Ergebnisse einen positiven Kreislauf in Gang setzen sollten: Die staatliche Unterstützung für den Sport sollte verstärkt werden, da sie ein Grundpfeiler der künftigen Leistungen der Elite ist. Die empirischen Ergebnisse zu diesem Thema sind jedoch uneinheitlich (Frick & Wicker, 2016). Es wird wichtig sein, in Zukunft zu überprüfen, ob sich diese Theorie in der Praxis bewahrheitet.

In politischen Diskussionen werden die öffentlichen Ausgaben für die ehrenvolle Vertretung der Schweiz in Sportwettbewerben auch mit Übertragungseffekten auf andere strategische Ziele gerechtfertigt (Grix und Carmichael, 2012). Die positive Wirkung von sportlichen Erfolgen auf hohem Niveau auf die gesamte Sportpolitik und sogar auf andere öffentliche Politiken muss noch nachgewiesen und gemessen werden. Entwickeln sich die Indikatoren für Gesundheitssport oder Erziehung durch Sport wirklich positiv, wenn die Schweizer Athlet:innen aussergewöhnliche Leistungen

61 Den Link zum externen Untersuchungsbericht finden Sie hier: <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/68966.pdf>.



erbringen, wie es bei Tokio 2020+1 der Fall war? Dies würde sicherstellen, dass die Mittel für den Leistungssport, insbesondere durch die öffentliche Hand, nicht besser für die Erreichung dieser Ziele verwendet werden können.

## Wichtige Begriffe

- Ressourcenabhängigkeitsansatz (*dépendance en ressources*, *dipendenza dalle risorse*, *resource dependency*): Theorie, die besagt, dass Organisationen sich selbst erhalten, indem sie die Anforderungen der Interessengruppen erfüllen, von denen sie hinsichtlich ihrer Ressourcen abhängig sind.
- SPLISS-Säulen (*piliers SPLISS*, *pilastrì SPLISS*, *SPLISS pillars*): sportpolitische Faktoren, die zu internationalem Sporterfolg führen (Modell «Sport Policy factors Leading to International Sporting Success»).
- Sportliche Autonomie (*autonomie sportive*, *autonomia sportiva*, *sports autonomy*): Möglichkeit für gemeinnützige, nicht staatliche Sportorganisationen zu arbeiten, mit einer Begrenzung der Einmischung durch Dritte.
- Sportliche Spezialisierung (*spécialisation sportive*, *specializzazione sportiva*, *sport specialisation*): Ressourcenallokation, die Sportarten mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit auf dem Medaillenmarkt bevorzugt.

## Literatur

- Andreff, M., Andreff, W., & Poupaux, S. (2008). Les déterminants économiques de la performance olympiques: Prévion des médailles qui seront gagnées aux Jeux de Pékin. *Revue d'Economie Politique*, 118(2), 135–169.
- Chappelet, J. L. (2006). La lente maturation des politiques publiques du sport suisse. In Chappelet (Hrg.), *Beiträge zum öffentlichen Handeln* (29–46). Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Chappelet, J.-L. (2019). L'autonomie du sport d'hier à demain. In: Chappelet, J.-L., Bayle, E., Donzel, J., Latty, F., Poracchia, D., Robert-Cuendet, S. (éds.), *L'autonomie des organisations sportives*. Lausanne: Observatoire international des politiques publiques sportives, 1–19.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies: an international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Meyer & Meyer Sport.
- Frick, B., & Wicker, P. (2016). The trickle-down effect: how elite sporting success affects amateur participation in German football. *Applied Economics Letters*, 23(4), 259–263. <https://doi.org/10.1080/13504851.2015.1068916> (aufgerufen am 30.11.2022).

- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.627358> (aufgerufen am 30.11.2022).
- Kempf, H., Lichtsteiner, H., Güntensperger, A., Neuenschwander, M., Renaud, A., Stopper, M., ... & Weber, A. (2015). «Das» System Sport – in der Schweiz und international. Bundesamt für Sport BASPO; Verbandsmanagement Institut Universität Freiburg.
- Kempf, H., Weber, A., Zurmühle, C., Mrkonjic, M., Weber, A., Pillet, F. & Sutter, S. (2021). *Leistungssport Schweiz*. Momentaufnahme SPLISS-CH 2019. <https://www.baspo.admin.ch/de/dokumentation/publikationen/studie-leistungssport-schweiz.html> (aufgerufen am (30.11.2022)).
- Terrien, M., Feuillet, A., & Bayle, E. (2021). A taxonomy of national sport federations based on their financial profiles: the case of France's state-subsidized model. *Managing Sport and Leisure*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1936615> (aufgerufen am 30.11.2022).
- Weber, A. Ch., De Bosscher, V., & Kempf, H. (2018). Positioning in Olympic Winter sports: analysing national prioritisation of funding and success in eight nations. *European Sport Management Quarterly* 18(1), 8–24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1336782> (aufgerufen am 30.11.2022).

## Weiterführende Literatur

- Bayle, E. (2017). Switzerland: The organisation of sport and policy towards sport federations. Scheerder, Willem & Claes (Hrg.), *Sport Policy Systems and Sport Federations: A cross-national perspective* (S. 263–282). Palgrave Macmillan.
- Henry, I., Dowling, M., Ko, L. M., & Brown, P. (2020). Challenging the new orthodoxy: a critique of SPLISS and variable-oriented approaches to comparing sporting nations. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 520–536. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1719428>.
- Suykens, B., George, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2021). Determinants of non-profit commercialism. Resource deficits, institutional pressures or organizational contingencies? *Public Management Review*, 23(10), 1456–1478. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1719428>.