

KFH

Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz
Conférence des Recteurs des Hautes Ecoles Spécialisées Suisses
Conferenza dei Rettori delle Scuole Universitarie Professionali Svizzere
Rectors' Conference of the Swiss Universities of Applied Sciences

Bewertungskatalog für Fachhochschulen – Ein wirkungsvolles Instrument für Qualitätsdiagnose

–
–
–
–
–
–

Bern, 26.01.09 / Version 05

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 5 |
| Teil 1: Bewertungskatalog für Fachhochschulen | 7 |
| A Einleitung..... | 7 |
| Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen | 7 |
| - Nutzen und Zweck des Bewertungskatalogs für Fachhochschulen | 7 |
| B Das EFQM-Modell für Excellence | 8 |
| - Die Vereinigung EFQM..... | 8 |
| - Excellence | 8 |
| - Das EFQM-Modell für Excellence | 9 |
| - Verknüpfung der Grundkonzepte mit dem Modell..... | 10 |
| C Selbstevaluation/Handhabung des Bewertungskatalogs für Fachhochschulen..... | 11 |
| - Selbstevaluation | 11 |
| - Verbesserungsplanung..... | 12 |
| Teil 2: Kriterien, Teilkriterien und Orientierungspunkte | 15 |
| Kriterium 1: Führung | 17 |
| Kriterium 2: Politik und Strategie | 29 |
| Kriterium 3: Mitarbeitende | 39 |
| Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen | 51 |
| Kriterium 5: Prozesse | 63 |
| Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse | 75 |
| Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse | 81 |
| Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse..... | 87 |
| Kriterium 9: Schlüsselergebnisse | 93 |
| Teil 3: Anhang | |
| A RADAR-Bewertungsmatrix® | 99 |
| B Stärken-Verbesserungs-Profil | 104 |
| C Glossar | 105 |

Vorwort

Der vorliegende Bewertungskatalog wurde auf der Basis des QM-Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) erarbeitet. Unter strikter Einhaltung der EFQM-Qualitätskriterien wurde das EFQM-Excellence-Modell auf die Bedürfnisse der Fachhochschulen übertragen. Der Bewertungskatalog will die Fachhochschulen und ihre Organisationseinheiten bei ihrer Qualitätsentwicklung unterstützen und die Kooperation im Bereich des Qualitätsmanagements zwischen den Fachhochschulen im In- und Ausland fördern. Er soll als praktikables Instrument zur Selbstevaluation der Organisation als Ganzes und ihres Leistungsauftrages (Bachelor- und Masterstudium, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen) dienen.

Mit der Selbstevaluation können die Fachhochschulen und ihre Organisationseinheiten feststellen, welche Qualitätsziele sie in den einzelnen Leistungsbereichen erreicht haben und welcher prioritäre Handlungsbedarf zur Qualitätsverbesserung besteht.

Der Bewertungskatalog wurde von ausgewiesenen EFQM-Experten und Vertreterinnen und Vertretern¹ verschiedener schweizerischer Fachhochschulen begutachtet. Die Überarbeitung der ursprünglichen Version erfolgte durch Hugo Graf, Studienleiter MAS Business Excellence, Hochschule Luzern.

Bern, Januar 2009

Fachkommission Qualitätsmanagement und Akkreditierung FQM

¹ Zwecks besserer Lesbarkeit wird auf die Doppelnennung weiblicher und männlicher Formen verzichtet. Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gemeint.

Teil 1

A Einleitung

Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen

Die Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH) hat 1999 eine Fachkommission Qualitätsmanagement und Akkreditierung (FQM) eingesetzt. Diese ist aus je einem Vertreter der Fachhochschulen, einem Vertreter des Generalsekretariats der KFH und der Qualitätsverantwortlichen des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) zusammengesetzt. Die FQM verfolgt das Ziel, die Fachhochschulen bei der Qualitätsentwicklung zu unterstützen und die KFH in Fragen der Qualitätsmanagements und der Akkreditierung zu beraten. Mit den gemeinsamen Qualitätsaktivitäten wird eine gute Positionierung der Fachhochschulen in der Bildungslandschaft Schweiz und international angestrebt.

Das EFQM-Modell hat sich als geeignete Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in den Bildungsinstitutionen mit komplexen und auch dezentralen Strukturen erwiesen. Die KFH hat deshalb den FH empfohlen, ihr Qualitätsmanagement nach diesen Prinzipien auszurichten.

Dieses Qualitätsmanagement-Modell trägt dazu bei, dass fundierte und vergleichbare Aussagen über die Qualität der Leistungen gemacht werden können. Es zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Es ist ein offenes Qualitätsmanagementsystem, das erlaubt, bereits erfolgte Qualitätsaktivitäten einzubinden. Es gewährt einen hohen Freiheitsgrad für die Weiterverwendung vorhandener Instrumente;
- Es ist ein Instrument, das den Fachhochschulen hilft, Prioritäten für Verbesserungen bezüglich Exzellenz zu setzen;
- Es ermöglicht die freie Wahl der Ansatzpunkte (Nachweise für die Kriterien);
- Es setzt einen besonderen Akzent auf die Selbstevaluation (Qualitätsentwicklung durch die Mitarbeitenden);
- Es ermöglicht ein schlankes Evaluationsverfahren, das durch Effektivität und Effizienz gekennzeichnet ist und mit geringem administrativen und finanziellen Aufwand zu rasch ersichtlichen Ergebnissen führt;
- Es ist mit europäischen und amerikanischen Qualitätsmanagementsystemen kompatibel.

Nutzen und Zweck des Bewertungskatalogs für Fachhochschulen

Die FQM hat mit dem Bewertungskatalog das EFQM-Modell bzw. seine Kriterien spezifisch für den Einsatz an den Fachhochschulen interpretiert. Der Bewertungskatalog ist ein *Instrument zur Selbstevaluation und Standortbestimmung* einer Organisation. Das Instrumentarium deckt die Rahmenbedingungen für die Fachhochschule als Gesamtorganisation sowie für die vier Leistungsbereiche Bachelor- und Masterstudium, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen ab. Das EFQM-Modell kann von einer Fachhochschule als Ganzes oder von deren Organisationseinheiten (z.B. Teilschulen, Departementen, Instituten) angewendet werden. Partiiell lässt sich das Modell auch für die Beurteilung Stu-

diengängen einsetzen. Die Anwendung des fachhochschulspezifischen Bewertungskataloges erlaubt, Stärken und Verbesserungspotenziale einer Organisation aufzuzeigen. Es hilft somit, eine Organisation bzw. ein Managementsystem auf dem Weg zur Excellence weiterzuentwickeln.

Der Bewertungskatalog ist kein Instrumentarium, das aufzeigt, *wie* die Qualität zu verbessern ist. Er ist vielmehr ein wirkungsvolles Diagnose-Instrument, das die Basis für einen dynamischen Weiterentwicklungsprozess bildet und zur Einleitung wirkungsvoller Verbesserungsmaßnahmen dient. Die Wahl unterstützender Instrumente zur Qualitätsverbesserung ist den einzelnen Organisationen überlassen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es unerlässlich, die massgeblichen Interessengruppen wie Hochschulleitung, Dozierende, Mitarbeitende, Studierende und die externen Kunden bei der Anwendung des Bewertungskataloges aktiv einzubeziehen.

B Das EFQM-Modell für Excellence

Die Vereinigung EFQM

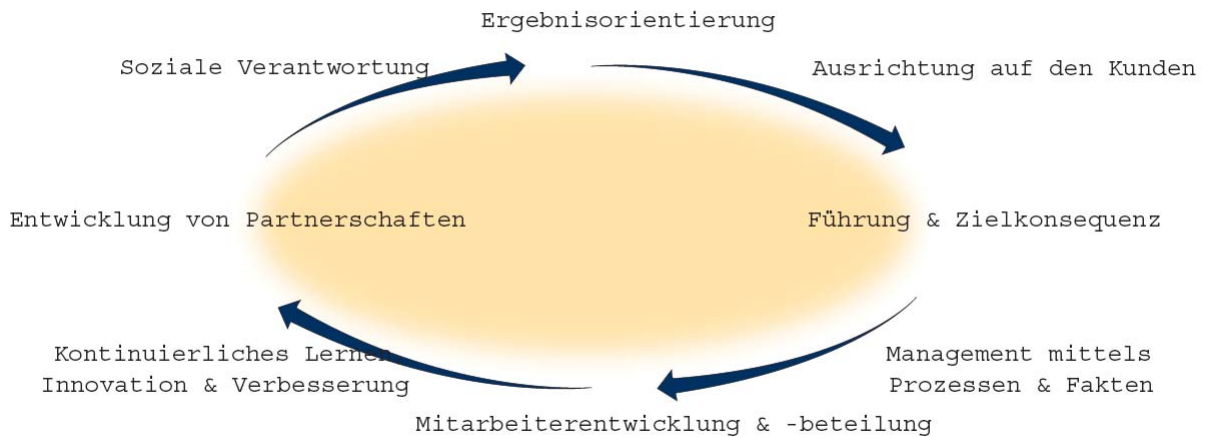
Die European Foundation for Quality Management (EFQM) ist eine Non-Profit-Organisation, die 1988 von vierzehn führenden europäischen Unternehmen gegründet wurde. Heute zählt sie einige hundert namhafte Mitglieder. Die Vereinigung hat sich zum Ziel gesetzt, die Stellung der europäischen Unternehmen und Institutionen im Weltmarkt zu stärken. Um dies zu erreichen, konzentriert sie sich auf folgende Punkte:

- die Werbung für Total Quality, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen;
- die Förderung von Aktivitäten und Massnahmen zur Entwicklung und Verbesserung der Qualität;
- die Verbreitung eines Modells für Excellence.

Die EFQM erfüllt ihren Auftrag, indem sie Unternehmen aus dem privaten und öffentlichen Bereich vorschlägt, eine Selbstevaluation basierend auf dem europäischen Modell für Total Quality Management durchzuführen. Die Selbstevaluation ist eine umfassende, systematische und regelmässige Methode zur Überwachung der Aktivitäten und Ergebnisse von Unternehmen und Institutionen. Sie bezweckt jedoch nicht, die politische oder strategische Ausrichtung einer Organisation unter dem Aspekt Qualität zu bewerten.

Excellence

Excellence bedeutet im Sinne des EFQM-Modells die Führung von *qualitativem Wachstum*. Es ist das Beherrschen aller *relevanten Erfolgsfaktoren* einer Organisation und das systematische Führen von deren Beziehungen zueinander. Die 8 Grundkonzepte der Excellence sind:



Copyright ©1999-2003 EFQM

Exzellente Organisationen werden an ihrer Fähigkeit gemessen, überragende Ergebnisse für ihre Interessengruppen zu erwirken und aufrechtzuerhalten. Um Excellence zu erreichen, sind Engagement der Führungsverantwortlichen und eine umfassende Akzeptanz der oben stehenden acht Grundkonzepte erforderlich.

Das EFQM-Modell für Excellence

Der vorliegende Bewertungskatalog bildet die Grundlage für die Selbstevaluation. Er basiert auf dem EFQM-Modell für Excellence, dessen Grundstruktur aus neun Kriterien besteht:



© 1999 - 2003 EFQM

Die neun Boxen stellen die *Kriterien* dar, anhand deren der Fortschritt einer Organisation auf dem Weg zur *Excellence* bewertet werden kann. Verbesserungen in den Befähigern wirken sich in den Ergebnissen aus. Die Auswertung der Ergebnisse liefert wiederum Ansatzpunkte für Verbesserungen der Befähiger. Das Modell entspricht somit einem Regelkreis als geeignetes Führungsmittel.

Die den einzelnen Kriterien zugewiesenen Höchstpunktwerte (insgesamt 1000 Punkte) zeigen die Gewichtung bzw. die Wichtigkeit des Kriteriums im Verhältnis zum gesamten Modell an. Fünf Kriterien nennen sich *Befähiger-Kriterien* und vier *Ergebnis-Kriterien*. Die Befähiger-Kriterien beschreiben die Vorgehensweise, die Ergebniskriterien die Zielerreichung einer Organisation. Die *Ergebnisse* sind auf die *Befähiger* zurückzuführen: *Innovation und Lernen* verbessern die Befähiger, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt.

Jedem Kriterium ist eine Anzahl *Teilkriterien* zugeordnet. Teilkriterien bestehen aus einer Reihe von Aussagen, auf die bei der Bewertung einzugehen ist.

Schliesslich ist jedem Teilkriterium eine Aufzählung sogenannter *Orientierungspunkte* zugeordnet. Orientierungspunkte dienen dazu, gezielte Nachweise für das jeweilige Teilkriterium erbringen zu können. Im Gegensatz zu den Kriterien und Teilkriterien, die fest vorgegeben sind und nicht abgeändert werden dürfen, muss auf die Orientierungspunkte weder zwingend eingegangen werden noch erhebt deren Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit. Die Nummerierung der Orientierungspunkte dient zur besseren Handhabbarkeit und Auswertung, nicht jedoch der Priorisierung. Orientierungspunkte sind Hinweise, welche Aspekte, Themen und Aktivitäten beim jeweiligen Teilkriterium qualitätsrelevant sein können.

Die einzelnen Kriterienblätter sind identisch strukturiert: Kriterium - Teilkriterium - Orientierungspunkte. Orientierungspunkte können für alle Leistungsbereiche zutreffen oder nur einzelnen zugeordnet werden. Die Ergänzung mit Orientierungspunkten ist den Schulen freigestellt. Ferner sind mögliche unterstützende Dokumente erwähnt. Diese können zur Dokumentation der Ergebnisse dienen.

Verknüpfung der Grundkonzepte mit dem EFQM-Modell für Excellence

Die Grundkonzepte der Excellence bilden die Basis für das EFQM-Modell für Excellence. Daher gibt es direkte und indirekte Verknüpfungen zwischen den Grundkonzepten und den Kriterien, bzw. Teilkriterien. Darüber hinaus können sich die Grundkonzepte gegenseitig beeinflussen. Die folgende Tabelle zeigt einige signifikante Verknüpfungen.

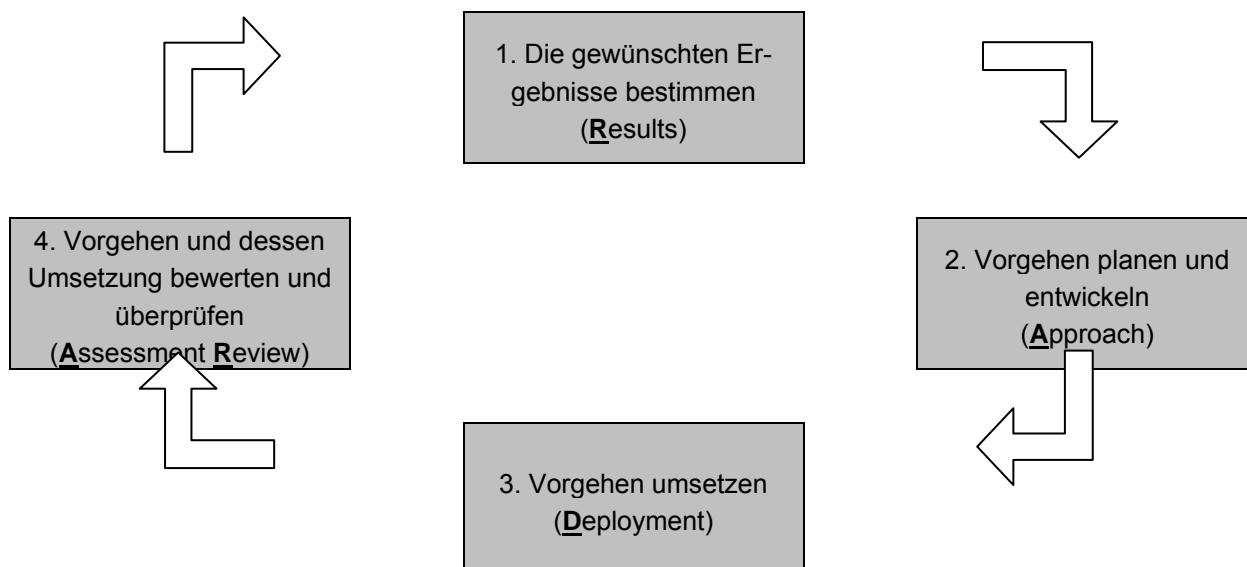
| Kriterium/ Teilkriterium | Befähiger | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Ergebnisse | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|---|---|---|---|-----------------------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|-----------------------------|---|----------------------------------|---|------------------------------------|--|-----------------------|--|
| | 1 Führung | | | | | 2 Politik & Strategie | | | | | 3 Mitarbeitende | | | | | 4 Partnerschaften & Ressourcen | | | | | 5 Prozesse | | | | | 6 Kundenbezogene Ergebnisse | | 7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse | | 8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse | | 9 Schlüsselergebnisse | |
| | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | A | B | A | B | A | B | | | | | |
| Grundkonzepte | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ergebnisorientierung | | | | | | x | x | x | x | | x | | | | | | | | | | x | x | | | x | x | x | x | x | x | | | |
| Ausrichtung auf den Kunden | | | x | | | x | | x | | | | | | | | | | | | | | | x | x | | | | | | | | | |
| Führung & Zielkonsequenz | x | x | x | x | x | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | | |
| Management mittels Prozessen & Fakten | | x | | | | x | x | | x | x | | | | | | | | | | | x | x | | | x | x | x | x | x | x | | | |
| Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung | | | | x | | x | | x | | | x | x | x | x | x | | | | | | | | | | x | x | | | | | | | |
| Kontinuierliches Lernen, Innovation & Verbesserung | x | | x | x | x | | | x | | | | | | | | x | | | | | x | x | | | | | | | | | | | |
| Entwicklung von Partnerschaften | | | x | | | x | | x | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | | x | x | | | |
| Soziale Verantwortung | x | | x | x | | x | x | x | | | x | | | | | x | | | | | | | | | | | x | x | | | | | |

C Selbstevaluation – Handhabung des Bewertungskataloges

Selbstevaluation

Der Prozess der Selbstevaluation und Standortbestimmung ermöglicht einer Organisation, ihre Stärken und Verbesserungspotenziale klar zu identifizieren. Er mündet in die Planung und Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen. Die meisten Organisationen, die eine Selbstevaluation durchführen, finden im Durchschnitt mehr als hundert Verbesserungsmöglichkeiten, von der strategischen Entscheidungsfindung bis hin zur Einleitung von Massnahmen.

Die *Selbstevaluation* erfolgt auf Grund von Assessments, von schriftlichen Befragungen und strukturierten Interviews. Ein oder mehrere Teams erbringen für das zu evaluierende Teilkriterium die Nachweise über den Ist-Zustand der Organisation. Die Auswertung kann im Assessment-Team unter Anleitung eines Assessors oder durch die Assessoren selbst als Teambegleiter erfolgen.



© RADAR is a registered trademark. Copyright © 1999 - 2003 EFQM

Mit Hilfe der RADAR-Technik² wird der Stand der Organisation beurteilt. Anschliessend werden je Teilkriterium die Stärken und die Verbesserungsbereiche formuliert. Der Inhalt des Teilkriteriums besteht nun aus der stichwortartigen Beschreibung der Nachweise (Ist-Zustand), der Bewertung sowie der Identifizierung der Stärken und Verbesserungsbereiche.

Die Bewertungen der Teilkriterien werden anschliessend zusammengefasst, mit der Gewichtung der Hauptkriterien versehen und als Gesamtbewertung der Organisation dargestellt.

Nach Abschluss der Bewertung sollen folgende fünf Fragen beantwortet werden können:

1. Wo liegen die Stärken, die sich mit Hilfe bestehender Prozesse fördern oder optimieren lassen?

² RADAR: Bewertungsmethode nach EFQM: **R**esults (Ergebnisse), **A**pproach (Vorgehen), **D**eployment (Umsetzung), **A**ssessment (Bewertung) und **R**eview (Überprüfung).

2. Wo liegen die Stärken, die noch weiterzuentwickeln sind?
3. Welche Verbesserungsbereiche wurden identifiziert und als entscheidende Bereiche erkannt, die weiterverfolgt werden sollen?
4. Welche Verbesserungsbereiche wurden identifiziert, die nicht weiterzuverfolgen sind, da sie nicht Teil des Kerngeschäftes sind?
5. Wie werden die Fortschritte im Hinblick auf die vereinbarten Verbesserungsmaßnahmen kontrolliert?

Verbesserungsplanung

Mitarbeitende, die aufgrund ihrer Zugehörigkeit und ihrer Stellung in der Organisation in der Lage sind, bestimmte Kriterien zu überprüfen, werden als Nachweiserbringer zu den Assessments eingeladen. Die Nachweise erfolgen subjektiv anhand beispielhaft vorgegebener Orientierungspunkte. Die Assessments werden durch zwei bis drei Personen begleitet, die über eine entsprechende Assessorausbildung verfügen. Ziel der Assessorausbildung ist die Kenntnis der Bewertungsmethodik, der Bewertungskriterien und deren Anwendung bei der Selbstbewertung. Die Assessmentergebnisse werden durch die Assessoren mit Hilfe der RADAR-Technik ausgewertet. Dieses Team vergibt Punkte für jedes Teilkriterium (im Rahmen der für das Kriterium zur Verfügung stehenden Punktezahl) und einigt sich auf eine gemeinsame Gesamtbewertung.

Alle Teilkriterien werden nach dem Selbstevaluationsverfahren bewertet. Die Schritte sind:

Schritte

Verantwortung

1. Vorbereiten (der Assessments)

- zu evaluierende Bereiche, für die ein prioritärer Handlungsbedarf besteht, identifizieren
- oberstes Management motivieren und darauf vorbereiten
- Teamleiter und -mitglieder bestimmen
- Assessmentplan erstellen: Zeit, Kapazität, Termine
- Einladung zum Assessment erstellen: Auftrag, Assessmentplan, Auszug der zu evaluierenden Kriterien und Teilkriterien, Anleitung zur Präsentation der Nachweise im Assessment

oberstes Management,
Qualitätsverantwortliche,
Teamleiter

2. Situation aufnehmen (Assessment)

- Mitarbeitende orientieren
- Fakten und Informationen sammeln
- Ergebnisse dokumentieren
- Teamarbeiten konsolidieren
- Selbstevaluationsbericht verfassen

Team von internen
Assessoren, externe
Assessoren

3. Bewerten

- Stärken und Verbesserungsbereiche zusammenstellen
- Teilkriterien bewerten
- Konsens für die Bewertung finden
- Bewertungen zur Gesamtbewertung konsolidieren
- Empfehlungen für Verbesserungsmöglichkeiten z.H. des Managements erstellen
- Priorisieren und erstellen des Massnahmenplans (erfolgt durch das Management)

Team von internen
Assessoren, externe
Assessoren

- | | |
|--|--|
| <p>4. <i>Verbesserungen einleiten</i></p> <p>Nach Vorliegen der Assessmentergebnisse obliegt es der Organisation, die Verbesserungsmaßnahmen so rasch als möglich einzuleiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - über einzuleitende Verbesserungsmaßnahmen beschliessen - kurz- und mittelfristig Ressourcen, Verantwortungen, Projektplan festlegen - gegebenenfalls Projektleitung einsetzen | <p>oberstes Management, Qualitätsverantwortliche, Teamleiter</p> |
| <p>5. <i>Controlling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektfortschritt und Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen periodisch überprüfen; gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen veranlassen | <p>oberstes Management, Qualitätsverantwortliche, Teamleiter</p> |

Befähiger-Kriterien:

Jedes Teilkriterium der Befähiger-Kriterien wird nach den Elementen Vorgehen, Umsetzung und Bewertung/Überprüfung nach folgenden Gesichtspunkten bewertet:

Ist das *Vorgehen*

- fundiert?
- auf die Bedürfnisse der Interessengruppen ausgerichtet?
- unterstützend für Politik und Strategie?
- mit anderen Vorgehensweisen verknüpft?
- nachhaltig, innovativ, flexibel, messbar?

Ist die *Umsetzung* des Vorgehens

- in allen relevanten Bereichen der gesamten Organisation eingeführt?
- so eingeführt, dass sein Potenzial/seine Fähigkeiten ganz zum Tragen kommen?
- so eingeführt, dass es den geplanten Nutzen erzielt?
- systematisch, messbar?
- von allen Interessengruppen verstanden und akzeptiert?

Werden das Vorgehen und seine Umsetzung

- regelmässig auf Effektivität überprüft?
- genutzt, um daraus zu lernen?
- mit anderen verglichen (z.B. Wettbewerbern, Klassenbesten)?
- anhand des Outputs von lernorientierten Aktivitäten und Leistungsmessungen verbessert?

Die Teilkriterien der Befähiger haben alle dasselbe Gewicht.

Ergebnis-Kriterien:

Jedes Teilkriterium wird nach der Güte oder Qualität der Ergebnisse sowie dem Umfang der dargestellten Ergebnisse bewertet.

Die *Qualität* der Ergebnisse wird beurteilt:

- nach dem Vorhandensein positiver Trends und/oder gleich bleibend guter Leistung;
- nach der (angemessenen) Zielerreichung;

- ob Vergleiche mit anderen Hochschulen stattfinden und die Ergebnisse im Vergleich mit dem Durchschnitt oder anerkannten Klassenbesten günstig ausfallen;
- nach Nachweisen, dass gute Ergebnisse auf eigene Bemühungen zurückgehen.

Der *Umfang* der Ergebnisse berücksichtigt den Grad, zu welchem die Ergebnisse alle relevanten Tätigkeitsbereiche der Organisation abdecken und ob die Segmentierung angemessen ist. Die Teilkriterien der Ergebnisse haben unterschiedliche Gewichte:

| | Teilkriterium A | Teilkriterium B |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| Kriterium 6, bzw. 7 | 75 % | 25 % |
| Kriterium 8 | 25 % | 75 % |
| Kriterium 9 | 50 % | 50 % |

Teil 2

Kriterien, Teilkriterien und Orientierungspunkte

Mit Hilfe der 9 Kriterien kann der Fortschritt einer Organisation auf dem Weg zu Excellence bewertet werden. Jedes der neun Kriterien wird durch eine Definition charakterisiert, die die übergeordnete Bedeutung dieses Kriteriums beschreibt.

Um diese Bedeutung zu vertiefen, ist jedem Kriterium eine bestimmte Anzahl von Teilkriterien zugeordnet. Teilkriterien bestehen aus einer Reihe von Aussagen, auf die im Fall einer Bewertung einzugehen ist.

Schliesslich ist unter jedem Teilkriterium eine Aufzählung so genannter Orientierungspunkte zu finden. Weder muss auf jeden der Punkte zwingend eingegangen werden noch erhebt die Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit. Die Orientierungspunkte sollen lediglich beispielhaft die Bedeutung des Teilkriteriums noch detaillierter erläutern.

Ein Glossar für die zentralen Begriffe ist im Anhang C beigefügt.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Exzellente Führungskräfte fördern und vermitteln die Umsetzung der Mission und Vision. Sie entwickeln die für den nachhaltigen Erfolg der Organisation benötigten Werte und Systeme und setzen diese durch ihr Handeln und ihre Verhaltensweisen um. In Phasen der Veränderung bewahren sie die Konstanz der Zielsetzungen. Wenn nötig, sind solche Führungskräfte in der Lage, die Ausrichtung der Organisation zu ändern und begeistern Andere, ihnen zu folgen.

Teilkriterium 1a

Führungskräfte erarbeiten die Vision, die Mission und die Werte und agieren als Vorbilder für eine Kultur der Excellence

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Vision, Mission und Kultur der Organisation zu entwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Unter Einbezug der gesamten Fachhochschulgemeinschaft die Vision einer anzustrebenden Fachhochschule entwickeln und formulieren - Werte festlegen und vorleben, die das Entstehen einer individuellen Fachhochschulkultur fördern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Werte und ethische Grundsätze sowie Verantwortung für die Gesellschaft entwickeln und vorleben, die die Kultur der Organisation unterstützen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Partnerschaftlichen Umgang vorleben - Sich Einsetzen für Chancengleichheit und Gleichberechtigung in allen Bereichen und Ebenen der Fachhochschule |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Wirksamkeit des persönlichen Führungsverhaltens bewerten und verbessern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässig und systematisch Beurteilungsinstrumente (Vorgesetzten- und Mitarbeitendenbeurteilung, Mitarbeitendenbefragung, etc.) einsetzen und sich daraus ergebende Verbesserungsmassnahmen umsetzen - Das eigene Führungsverhalten durch Fortbildungen weiterentwickeln |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Aktiv an Verbesserungen mitwirken, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Gremien zur kontinuierlichen Verbesserung bilden - Persönlich in Verbesserungsaktivitäten involviert sein - Eigene Verbesserungsvorschläge einbringen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Zu Eigenverantwortung, Kreativität und Innovationen anregen und ermutigen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Ein internes Vorschlagswesen einführen - Aufgaben zur eigenverantwortlichen Ausgestaltung delegieren - Mittel für Lernprozesse und Verbesserungsaktivitäten bereitstellen (anrechenbare Stunden, materielle Ausgestaltung, etc.) |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Lernprozesse anregen, unterstützen und die Erkenntnisse daraus umsetzen wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Ein Fortbildungskonzept erstellen und zur Teilnahme ermutigen - Evaluation der erbrachten Leistungen und die notwendigen Änderungen umsetzen - Erfahrungsaustausch und Benchmarking mit vergleichbaren Bildungsinstitutionen pflegen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Prioritäten für Verbesserungsaktivitäten setzen wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Systematische Verfahren zur Priorisierung nutzen - Prioritäten unter Einbezug der Betroffenen festlegen - Massnahmen ziel- und strategiekonform festlegen und überprüfen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Zur Zusammenarbeit in der Organisation anregen und ermutigen wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Konfliktlösungen unterstützen und Spannungen abbauen - Gremien für den gegenseitigen Informationsaustausch schaffen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Schriftliche Vision, Leitbild, Politik, Strategie
- Kultur
- Verträge
- Konzepte
- Publikationen
- Veranstaltungen
- Verbesserungsaktivitäten
- Protokolle
- Netzwerke, Mitgliedschaften

Teilkriterium 1a

Führungskräfte erarbeiten die Vision, die Mission und die Werte und agieren als Vorbilder für eine Kultur der Excellence

Ansatzpunkte

Stärken

| |
|--|
| |
|--|

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

| |
|--|
| |
|--|

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Organisation in ihrer Struktur so aufstellen, dass diese die Umsetzung von Politik und Strategie unterstützt, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Die Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung der Mitarbeitenden eindeutig beschreiben - Sicherstellen, dass die Ressourcen der Fachhochschule optimal gestaltet und gesteuert werden - Ein Managementsystem erarbeiten und einführen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Entwicklung und Umsetzung eines Systems zum Prozessmanagement sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Schaffen der notwendigen Gremien und Teams, um ein Prozessmanagementsystem einzuführen und anzuwenden - Das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Vorteile eines Prozessmanagementsystems verstärken, Akzeptanz erhöhen z.B. durch Informationsanlässe |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Eindeutige Eignerschaft von Prozessen festlegen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Die Verantwortlichkeiten festlegen und dokumentieren - Die Vernetzung der Prozesse grafisch darstellen und für alle Beteiligten zugänglich machen - Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Prozessbeteiligten festlegen und dokumentieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Entwicklung und Einführung eines Prozesses für die Erarbeitung, Umsetzung und Aktualisierung von Politik und Strategie sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräftegruppe als Leitungsteam einsetzen - Die Wirksamkeit der Führungstätigkeit regelmässig überprüfen und verbessern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Entwicklung und Einführung eines Prozesses für die effektive Kontrolle der Organisation sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässige Selbstbewertung durchführen - Externe Bewertungen durchführen und deren Ergebnisse nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Entwicklung und Einführung eines Prozesses zur Messung, Bewertung und Verbesserung von Schlüsselergebnissen sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Instrumente zur Messung und Bewertung schaffen und anwenden - Die gewonnenen Erkenntnisse für Verbesserungsmaßnahmen nutzen - Wirkung der Verbesserungsmaßnahmen überprüfen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Entwicklung und Einführung eines oder mehrerer Prozesse zur Förderung, Identifizierung und Planung von Verbesserungsaktivitäten zur Prozessleistungsfähigkeit sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Durch kreative, innovative und lernorientierte Aktivitäten - Interne Gremien zur Prozessauditierung und -verbesserung schaffen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Managementsystem, Führungsleitsätze
- Marketing-/Kommunikationskonzept, Auswertungen
- Budget
- Veranstaltungen (z.B. Konferenzen [interne Organisation oder Teilnahme über Führungsstufen hinweg], Foren, Retraiten, Tagungen, Fachtagungen, Coaching, Intervention, Befragungen)

Teilkriterium 1b

Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Den Bedürfnissen und Erwartungen entsprechen, sie verstehen und darauf eingehen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässige Kontakte mit Studierenden, Firmen, Partnern und Vertretern der Interessengruppen pflegen - Aktives Einbeziehen bei der Ausarbeitung der Angebote - Rückmeldungen systematisch erfassen, auswerten und für Veränderungsmassnahmen nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Partnerschaften aufbauen und darin mitwirken, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Aktivitäten mit Partner durchführen - Kooperationen mit Partnern aufbauen und pflegen - Den Partner die Möglichkeit zu Rückmeldungen schaffen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsame Verbesserungsaktivitäten begründen und darin mitwirken, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Ideen der Partner analysieren und, wenn sinnvoll, verwenden - Partner bei der Gestaltung der Verbesserungsaktivitäten mit einbeziehen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Einzelne Personen und Teams von Interessengruppen für ihren Beitrag zum Geschäft, für ihre Loyalität etc. anerkennen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Öffentliche Anerkennungen aussprechen und breit kommunizieren - Urkunden/Preise regelmässig verleihen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ In Berufsverbänden, Konferenzen und Seminaren mitwirken und dabei den Excellence-Gedanken verbreiten und unterstützen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Das Qualitätsverständnis der Fachhochschule nach aussen bekannt machen - In externen Organisationen aktiv mitarbeiten - Erfahrungsaustausch mit anderen Einrichtungen zum Thema Qualität pflegen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Aktivitäten vorantreiben, unterstützen und sich für diese einsetzen, die auf die Verbesserung der globalen Umwelt und den Beitrag der Organisation für die Gesellschaft ausgerichtet sind, unter Berücksichtigung des Aspekts der Anerkennung der Rechte und Interessen zukünftiger Generationen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Gesundheits- und Umweltmanagementsysteme einführen und auditieren lassen - Nachhaltigkeit in der Fachhochschule fördern - Soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Managementsystem
- Strategie
- Marketing-/Kommunikationskonzept, Auswertungen
- Veranstaltungen (z.B. Konferenzen [interne Organisation oder Teilnahme über Führungsstufen hinweg], Foren, Retraiten, Tagungen, Fachtagungen, Coaching, Intervention, Befragungen)
- Partnerverträge

Teilkriterium 1c

Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Persönlich den Mitarbeitenden die Mission, Vision, Werte, Politik und Strategie, Planungen, Ziele und Zielwerte der Organisation kommunizieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Laufend bei internen und externen Veranstaltungen thematisieren - Durch Visualisierung wirkungsvoll intern kommunizieren - Gremien/Veranstaltungen für die Vermittlung schaffen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Für die Mitarbeitenden ansprechbar sein, ihnen aktiv zuhören und sie begeistern, sie zusammenschweissen und auf sie eingehen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Für Gespräche regelmässig zur Verfügung stehen - Mitarbeitendengespräche regelmässig führen - Durch Vorbild die Mitarbeitenden motivieren - Möglichkeiten für informellen Austausch schaffen und nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitende beim Erreichen ihrer Planungen, Ziele und Zielwerte helfen und sie dabei unterstützen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Geeignete Rahmenbedingungen schaffen - Ressourcen zur Verfügung stellen - Schulungen/Fortbildungen ermöglichen - Individuelle Förderung |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter zur Mitwirkung an Verbesserungsaktivitäten motivieren und befähigen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben im Rahmen der Qualitätsentwicklung an Mitarbeitende delegieren - Mitarbeitende in den Methoden der Teamarbeit, Verbesserungsprozesse und Prozessmanagement schulen - Aktiv bei Verbesserungsaktivitäten mitwirken |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Bemühungen von Teams und Einzelnen auf allen Ebenen der Organisation zeitnah und auf angemessene Weise anerkennen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Anerkennung öffentlich aussprechen - Bei Mitarbeitendengesprächen ansprechen und für Beurteilung berücksichtigen - Leistungsprämien gewähren - Lob aussprechen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt fördern und dazu ermutigen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Gegenseitige Wertschätzung als kulturellen Wert etablieren - Respektieren von unterschiedlicher Herkunft - geschlechtsspezifische Realitäten in allen Tätigkeiten und Vorhaben berücksichtigen - Auf Bedürfnisse beider Geschlechter gleichermaßen eingehen |

Unterstützende Dokumente können sein

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Schriftliche Vision, Mission, Leitbild, Politik, Strategie - Personalpolitik - Mitarbeiterentwicklungspläne - Netzwerke, Mitgliedschaften | <ul style="list-style-type: none"> - Publikationen - Verträge - Personaldossiers - Veranstaltungen - Transferveranstaltungen |
|--|--|

Teilkriterium 1d

Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitenden eine Kultur der Excellence.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die internen und externen Kräfte des Wandels für die Organisation erkennen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen der Ziele der Interessengruppen beobachten und die für die Fachhochschule relevanten Veränderungen erkennen - Mögliche Auswirkungen auf Vision, Mission, Werte, Ziele und Strategien regelmässig überprüfen und berücksichtigen - Voraussetzungen für eine „lernende Organisation“ schaffen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die nötigen Veränderungen innerhalb der Organisation, in Bezug auf das Organisationsmodell und die externen Verbindungen identifizieren und festlegen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Ein strukturiertes Informationssystem zur Erfassung von internen und externen Veränderungen einrichten - Systematische Auswertung der gewonnenen Informationen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Entwicklung von Veränderungsplänen persönlich führen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von Veränderungsplänen anstossen und als Prozess etablieren - Den Prozess persönlich leiten oder entsprechend delegieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzielle Mittel, weitere Ressourcen und Unterstützung für Veränderung sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Budgetierung der notwendigen Mittel - Erforderliche Ressourcen zur Verfügung stellen - Unterstützung durch die leitenden Gremien |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Umsetzung und die Risiken des gesamten Portfolios der Veränderungsprogramme managen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Veränderungsmanagements eng begleiten oder persönlich führen - Unterstützung bei auftretenden Schwierigkeiten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die effektive Umsetzung der Veränderungen unter Einbezug der Interessengruppen sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Einbezug der Interessengruppen in die Koordination der Veränderungsaktivitäten - Aktive Kommunikation mit den Beteiligten - System zum Monitoring der Veränderungsfortschritte aufbauen und nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitende unterstützen und in die Lage versetzen, mit dem Wandel umzugehen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Chancen durch die Veränderung aufzeigen - Aktive Mitgestaltung der Veränderungen durch die Mitarbeitenden - Durch die Veränderung eventuell entstandenen Qualifikationsbedarf der Mitarbeitenden ermitteln und durch Schulungsmassnahmen verringern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Wirksamkeit der Veränderungen messen und bewerten und das erworbene Wissen mit Anderen teilen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - System zur Überwachung des Veränderungsfortschritts implementieren und die Erkenntnisse bewerten - Auswirkungen der Veränderungen transparent kommunizieren |

Unterstützende Dokumente können sein

- Strategiepläne
- Personalpolitik
- Publikationen
- Verträge
- Akquisitionspläne
- Veranstaltungen
- Transferveranstaltungen

Teilkriterium 1e

Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation.

Ansatzpunkte

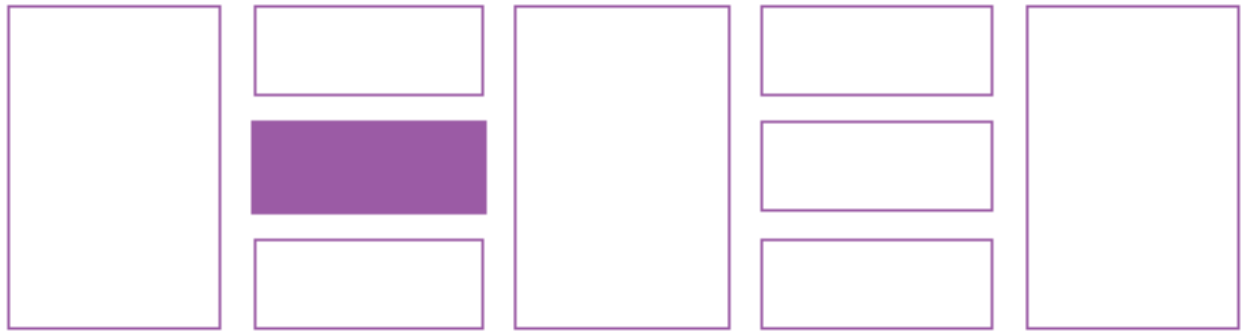
Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |



Exzellente Organisationen setzen ihre Mission und ihre Vision durch Entwicklung einer auf die Interessengruppen ausgerichteten Strategie um, die die Märkte und Branchen berücksichtigt, in denen die Organisation tätig ist. Politik, Pläne, Ziele und Prozesse werden zur Entfaltung der Strategie entwickelt und umgesetzt.

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Informationen sammeln und verstehen, um Markt und Marktsegmente zu definieren, in denen die Organisation heute und auch in Zukunft operieren will, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Soziale und umweltbezogene Rahmenbedingungen und Vorgaben - Rechtliche und verwaltungstechnische Rahmenbedingungen und Vorgaben - Demographische Entwicklungen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Bedürfnisse von derzeitigen und zukünftigen Interessengruppen, einschliesslich Kunden, Mitarbeitenden, Partnern, Gesellschaft und Geldgebern (z.B. Regierung oder Gremien) identifizieren, verstehen und vorwegnehmen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Die Bedürfnisse dieser Interessengruppen regelmässig abfragen - Veränderungen in der Arbeitswelt und die dadurch resultierenden Ansprüche an Ausbildungsorganisationen ermitteln - Die ermittelten Bedürfnisse in Ziele und Strategie einfließen lassen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Entwicklungstrends auf dem Markt einschliesslich der Wettbewerberaktivitäten identifizieren, verstehen und vorwegnehmen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Die Trends und Entwicklungen des Bildungsmarktes, der Bildungspolitik und anderer Hochschulen beobachten - Ziele und Strategien daraus ableiten |

Unterstützende Dokumente können sein

- Gesetze, Verordnungen
- Politik, Strategie, Entwicklungsplan für Organisation oder Fach-/ Leistungsbereich
- SWOT-Analyse (Schwächen-Stärken-Chancen-Gefahren-Analyse)
- Marktbeobachtungen
- Expertenbefragungen
- Konkurrenzanalyse
- Benchmarking
- Peerberichte
- Schulentwicklungsplan
- Massnahmenkataloge
- Leistungserfassung
- Forschungsprogramme
- Projektprioritäten

Teilkriterium 2a

Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Teilkriterium 2b

Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Marktforschung sowie den lernorientierten und kreativen Aktivitäten.

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ergebnisse interner Leistungsindikatoren analysieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Zahl der Anmeldungen/Studierendenfluktuation - Besucherzahl von öffentlichen Veranstaltungen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ergebnisse zu lernorientierten Aktivitäten analysieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse aus Lernprozessen der Studierenden und der Fachhochschule sammeln, interpretieren und zur Qualitätsverbesserung nutzen - Erkenntnisse aus Fortbildungen systematisch für die Ziele und Strategie der Fachhochschule nutzbar machen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Daten für die Analyse von Image und Markenbekanntheit, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Indikatoren entwickeln, mit denen das Image und die Wahrnehmung der Fachhochschule gemessen werden können - Die Messergebnisse in die Ziele, die Strategie und den Verbesserungsprozess einfließen lassen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Leistungen von Wettbewerbern/vergleichbaren Organisationen und klassenbesten Organisationen analysieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Einen systematischen Prozess zum Leistungsvergleich einrichten - Die gewonnenen Erkenntnisse für die Fachhochschule nutzbar machen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Daten zu vorhandenen und möglichen Schlüsselkompetenzen von Partnern analysieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Partner zu Schlüsselkompetenzen befragen - Die gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um die Schlüsselkompetenzen der Partner für die Fachhochschule nutzbar zu machen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Daten zu sozialen, umwelt- und sicherheitsbezogenen sowie gesetzlichen Belangen unter kurz- und langfristigen Aspekten analysieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Notwendige Indikatoren für die Analyse entwickeln - Die gewonnenen Erkenntnisse für die Fachhochschule nutzbar machen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Daten zu den Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg analysieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse und Nutzen von Forschungsprojekten systematisch erfassen - Ergebnisse von internen Evaluationen in Verbesserungsaktivitäten berücksichtigen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ökonomische und demographische Indikatoren identifizieren und verstehen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Festlegen der zu beobachtenden Indikatoren - Mögliche Auswirkungen der Veränderung von Indikatoren ermitteln und für die Fachhochschule nutzbar machen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Daten zur Bestimmung des Einflusses von neuen Technologien und Geschäftsmodellen auf die Ergebnisse der Organisation analysieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Einfluss und Möglichkeiten neuer IT-Technologien systematisch analysieren - Trends und neue Modelle in anderen Ländern systematisch beobachten und für die Fachhochschule nutzbar machen |

Unterstützende Dokumente können sein

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Politik, Strategie, Entwicklungsplan für Organisation oder Leistungsbereiche - SWOT-Analyse - Expertenbefragungen - Erfolgs- und Misserfolgsanalyse | <ul style="list-style-type: none"> - Konkurrenzanalyse - Benchmarking - Peerberichte - Schulentwicklungsplan - interne Leistungsindikatoren |
|--|--|

Teilkriterium 2b

Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Marktforschung sowie den lernorientierten und kreativen Aktivitäten.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Politik und Strategie im Einklang mit der Mission und der Vision der Organisation sowie den Kompetenzen der Exzellenz entwickeln, bewerten und aktualisieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Aus der Vision individuelle Ziele ableiten und formulieren - Jahresziele und Massnahmen formulieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die kurz- und langfristigen Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen gegeneinander abwägen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Lösungen suchen für Zielkonflikte, wie z.B. Raumsituation vs. Studierendenzahl, IT-Innovationsbedarf vs. begrenzte Budgets, etc., - Lösungen für Zielkonflikte in den Führungsgremien herbeiführen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Risiken bewerten und Vorgehensweisen zum Umgang mit den Risiken festlegen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Systematische Risikoanalyse durchführen - Umgang mit den identifizierten Risiken festlegen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsvorteile bestimmen, oder die Fähigkeiten bestimmen, Vorteile aus sich bietenden Möglichkeiten zu ziehen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässig SWOT – Analysen durchführen - Gewonnene Erkenntnisse in Zielen und Strategie berücksichtigen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Kernkompetenzen identifizieren und Notwendigkeiten für Partnerschaften und Allianzen für die Umsetzung von Politik und Strategie bestimmen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Kernkompetenzen der Mitarbeitenden identifizieren und im Sinne der Fachhochschule fördern - Kernkompetenzen der Partner identifizieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Präsenz in etablierten Märkten bestätigen oder die Notwendigkeit erkennen, die Vorgehensweise im Markt zu ändern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Öffentliche Veranstaltungen anbieten - Systematische PR-Arbeit - Auf veränderte Bedürfnisse des (Arbeits)marktes mit Änderungen des Angebots reagieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Strategie mit Partnern und Allianzen verzahnen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Mit vorgelagerten Bildungseinrichtungen Ziele und Massnahmen abstimmen - Internationale Partnerschaften und Austausch anstreben - Mit Partnern der Privatwirtschaft Ziele und Massnahmen abstimmen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Kritische Erfolgsfaktoren identifizieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Systematisch (z.B. vor Ziel- und Strategiedefinition) die kritischen Erfolgsfaktoren ermitteln und - In den Zielen und der Strategie berücksichtigen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Soziale und umweltbezogene Standards mit den Partnern abstimmen und kontinuierlich weiterentwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Mit den Partnern gemeinsame Ziele entwickeln - Zielerreichung systematisch überwachen - Massnahmen bei Zielabweichung einleiten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Relevanz und Effektivität der Politik und Strategie bewerten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Gültigkeit regelmässig in den Führungsgremien überprüfen lassen - Effektivität systematisch überprüfen und notwendige Massnahme ableiten |

Unterstützende Dokumente können sein

- Politische Entscheide
- Globalbudget, Bereichsbudget
- Planungs- und Kontrollzyklus
- Strategie

- Entwicklungsplan
- Balanced Score Card
- Massnahmenpläne
- Managementverträge
- Kennzahlen

Teilkriterium 2c

Politik und Strategie werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Das Netzwerk von Schlüsselprozessen, die benötigt werden, um die Politik und Strategie der Organisation zu realisieren, identifizieren, gestalten und kommunizieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Schlüsselprozesse in den Fach- und Leistungsbereichen erarbeiten - Prozessverantwortlichkeiten bestimmen - Steuerungsgremium für Prozesse aufstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Politik und Strategie gegenüber den Interessengruppen kommunizieren und deren Bekanntheitsgrad untersuchen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Politik und Strategie intern und extern kommunizieren - Befragungen durchführen, die die Bekanntheit überprüfen - Rückmeldungen aus Gremien erfassen und auswerten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Pläne, Ziele und Zielwerte miteinander verbinden, priorisieren, vereinbaren, kaskadieren und kommunizieren sowie deren Erfüllung verfolgen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Übergeordnete Ziele in Teilziele unterteilen - Aus Teilzielen in den zuständigen Gremien individuelle Ziele formulieren - Zielumsetzungsgrad systematisch überprüfen und kommunizieren - Massnahmen aus der Überprüfung ableiten und deren Wirkung systematisch überprüfen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ein organisationsweites Berichtswesen zur Fortschrittsverfolgung einrichten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Geeignete Instrumente zur Zielüberwachung erarbeiten - Verantwortlichkeiten für Informationen bestimmen - Einheitliche Verfahren und Instrumente anwenden |

Unterstützende Dokumente können sein

- Strategie
- Funktionen- und Kompetenzdiagramm
- Kommunikationskonzept
- Transferprojekte (Diplomstudium, Weiterbildung, aF&E, Dienstleistungen)
- Managementsystem
- Überblick über Verantwortlichkeiten und Prozesseigner

Teilkriterium 2d

Politik und Strategie werden kommuniziert und durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Kriterium 3 Mitarbeitende

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Exzellente Organisationen managen, entwickeln und entfalten das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeitenden auf der Individual-, Team und Organisationsebene. Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert, die Mitarbeitenden werden eingebunden und zum Handeln ermächtigt. Die Organisation sorgt für die Mitarbeitenden, kommuniziert, zollt Anerkennung und belohnt in einer die Mitarbeitenden motivierenden Weise. Sie schafft so die Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zum Vorteil der Organisation einzusetzen.

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Personalpolitik, -strategie und -planung entwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Personalpolitik formulieren und Personalstrategie daraus ableiten - Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile der Mitarbeitenden erarbeiten und kommunizieren - Personalplanung aufgrund Personalbedarfsanalyse erstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter und deren Vertretungen an der Entwicklung der Personalpolitik, -strategien und -planung beteiligen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Personalpolitik und –strategie den Mitarbeitenden kommunizieren - Betroffene Gremien in die Personalplanung integrieren - Ergebnisse von Mitarbeitendenumfragen nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Personalplanung mit der Politik und Strategie, der Aufbauorganisation und dem Netzwerk der Schlüsselprozesse verzahnen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Ernennungs- und Auswahlprozedere für Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende definieren und deklarieren - Ausgerichtet auf den Entwicklungsplan und die Strategie der Organisation -Leistungsaufträge für die Mitarbeitenden und zusammen mit ihnen - erstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Personalbeschaffung, Karriereentwicklung und Nachfolgeplanung managen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Mit den Mitarbeitenden Ziele vereinbaren, deren Leistungen einschätzen und beurteilen sowie die Laufbahnplanung mit den Mitarbeitenden erstellen - Persönlichen Fortbildungsplan für jeden Mitarbeitenden erstellen - Systematisch Mitarbeitendengespräche führen und die Erkenntnisse verwenden |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Bei allen Aspekten der Beschäftigung Fairness fördern und sicherstellen, einschliesslich Vorgehensweisen, Strategien und Plänen zur Chancengleichheit, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Gleichstellungsanliegen in der Organisationskultur umsetzen - Mobbing entgegenwirken und geeignetes Beschwerdeverfahren anbieten - Kulturelle Vielfalt fördern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiterumfragen und andere Formen von Mitarbeiterrückmeldungen zur Verbesserung von Personalpolitik, -strategie und -planung nutzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Systematisch Mitarbeitendenumfragen durchführen - Erkenntnisse aus den Mitarbeitendengesprächen in die Personalpolitik einfließen lassen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Innovative Organisationsmethoden zur Verbesserung der Arbeitsweise verwenden, z.B. Restrukturierung der Lieferkette und flexible Teamarbeit, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Teamarbeit fördern und unterstützen - Flexible Zeitmodelle nutzen - Innovative Methoden (z.B. Supervision) testen und bei guten Ergebnissen einführen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Personalpolitik
- Personalpläne, langfristige Ziele
- Lebensläufe
- Budget
- Leistungsaufträge
- Jobenrichment, Jobrotation

- Wissenstransfer: Einbezug Dozierender in aF&E, Dienstleistungen, Einbezug Mitarbeitender der aF&E und der Dienstleistungen in der Lehre
- Qualifikationsgespräche, Zielvereinbarungen
- Mitarbeiterfeedback
- Mitarbeitergremien

Teilkriterium 3a

Mitarbeitendenressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter ermitteln, klassifizieren und mit den Bedürfnissen der Organisation in Einklang bringen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Einstellung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Bedürfnisse und Ziele der Organisation vornehmen - Wissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden mit Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen abgleichen und in der Personalplanung berücksichtigen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Schulungs- und Entwicklungspläne erstellen und zum Einsatz bringen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen erfüllen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Schulungs- und Entwicklungspläne unter Berücksichtigung der Politik und Strategie entwickeln - Schulungs- und Entwicklungspläne anhand des ermittelten Bedarfs der Mitarbeitenden entwickeln |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Alle Mitarbeiter zur Unterstützung der Realisierung und Ausschöpfung ihres gesamten Potenzials entwickeln, trainieren und coachen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Besuch von Fortbildungsmassnahmen unterstützen - Nutzen der besuchten Fortbildungsmassnahmen überprüfen und wenn nötig Korrekturmassnahmen einleiten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Lernmöglichkeiten für den Einzelnen, Teams und die Organisation entwickeln und diese fördern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Konzept zur Weitergabe des in Fortbildungsmassnahmen erworbenen Wissens erarbeiten - Erfahrungen in (internationalen) Austauschmassnahmen und in der Privatwirtschaft sammeln und anderen zugänglich machen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter über Arbeitserfahrung weiterentwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Hoher Verantwortungsgrad bei der Delegation von Tätigkeiten an Mitarbeitende - Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, Erfahrungen ausserhalb der Fachhochschule zu sammeln |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Fähigkeiten zur Teamarbeit entwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Vorbildfunktion der Vorgesetzten wahrnehmen - Wirksamkeit der Zusammenarbeit überprüfen und verbessern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Ziele von Einzelnen und Teams mit den Zielen der Organisation in Einklang bringen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Aus übergeordneten Zielen die Individualziele der Mitarbeitenden ableiten - Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden und Teams treffen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Ziele von Einzelnen und Teams bewerten und aktualisieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Zielerreichung systematisch überprüfen, bewerten und bei Bedarf Zielkorrekturen vornehmen - Sitzungen regelmässig evaluieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter beurteilen und bei der Verbesserung ihre Leistung unterstützen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Transparentes Beurteilungssystem entwickeln und systematisch anwenden - Mit den Mitarbeitenden die Konsequenzen aus den Resultaten beraten |

Unterstützende Dokumente können sein

- Personalpläne, langfristige Ziele
- Personalpolitik: Einstellung, Entlohnung, Förderplanung, Honorierung, Transfer, Austritt
- Konzept für Wissenstransfer
- Wissenstransfer
- Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen
- Leistungsaufträge
- Mitarbeiterfeedback
- Wissensmanagement(-datenbanken)
- Netzwerke
- Mitarbeitergremien

Teilkriterium 3b

Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Einzelne und Teams zur Mitwirkung an Verbesserungsaktivitäten ermutigen und dabei unterstützen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Anreize für Verbesserungsaktivitäten schaffen - Mitwirken an Verbesserungsaktivitäten in die Mitarbeitendenbeurteilung integrieren - In Sitzungen von Gremien regelmässig für die Mitwirkung an Verbesserungsmassnahmen werben |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Einbindung der Mitarbeiter stärken und fördern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - betriebsinterne Veranstaltungen - Betriebsfeiern - Gemeinschaftsprojekte |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Gelegenheiten bieten, die zur Beteiligung ermuntern und innovativensund kreatives Verhalten anbieten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Kreative Arbeitsformen ermöglichen - Mitarbeitende zu innovativem und kreativem Verhalten ermuntern und dabei unterstützen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Führungskräfte zur Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien anleiten, die Mitarbeiter zum eigenständigen Handeln ermächtigen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - die Mitarbeitenden bzw. Teams innerhalb ihres Verantwortungsbereiches ermutigen, Initiative zu ergreifen und Veränderungen vorzunehmen und ihnen die dazu erforderlichen Kompetenzen erteilen - Delegationskultur fördern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter zur Teamarbeit anregen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten zur Teambildung schaffen - Teamfähigkeit der Mitarbeitenden durch notwendige Massnahmen erhöhen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Mitarbeiterplanung
- Mitarbeitergespräche
- Leistungsaufträge
- Kompetenzen- und Funktionendiagramm
- Veranstaltungen
- interne Projekte (Einbezug)
- Forschungsprojekte
- externe Kundenprojekte
- Feedbackkultur
- Vorschlagswesen
- Mitarbeitergremien

Teilkriterium 3c

Mitarbeitende werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationsbedürfnisse ermitteln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsbedürfnisse laufend bei Gremien und anderen Zusammenkünften ermitteln - Ermittlung der Kommunikationsbedürfnisse in die Mitarbeitendenbefragung integrieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Auf Basis der Kommunikationsbedürfnisse die Kommunikationspolitik, -strategie und -pläne entwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Die notwendigen Kommunikationsziele in geeigneten Gremien erarbeiten und Massnahmen zur Umsetzung anwenden - Kommunikationskonzept entwickeln und anwenden |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationskanäle von oben nach unten, von unten nach oben und horizontal schaffen und nutzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Geeignete Kommunikationskanäle schaffen, bei Bedarf technische Voraussetzungen schaffen - Regelmässige Zusammenkünfte als Möglichkeiten der interaktiven Kommunikation nutzen - Wirksamkeit der Kommunikationsplattformen überprüfen und verbessern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Gelegenheiten zum Austausch von bewährten Vorgehensweisen und Wissen schaffen und sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - System zur Weitergabe von Wissen und Erfahrungen entwickeln und einführen - Erfahrungen der neu eingetretenen Mitarbeitenden nutzen - Regelmässige Zusammenkünfte zum Erfahrungsaustausch ermöglichen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Kommunikationskonzept
- Feedbackkultur
- Kompetenzen- und Funktionendiagramm
- Mitarbeitergespräche
- Veranstaltungen
- interne Projekte (Einbezug)
- Forschungsprojekte
- externe Kundenprojekte
- Sammlung von Best Practices
- Mitarbeitergremien
- Intranet

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Entlohnung, Versetzung, Entlassung und andere Beschäftigungsaspekte mit Politik und Strategie in Einklang bringen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Einstellungskriterien mit Zielen und Strategie der Fachhochschule abgleichen - Anforderungsprofil mit Zielen und Strategie der Fachhochschule abgleichen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitern Anerkennung zollen, um ihr Engagement und selbstständiges Handeln zu fördern und aufrecht zu erhalten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Positive Bemerkungen von anderen Stellen an die Mitarbeitenden weitergeben - Transparentes Belohnungssystem anwenden - Mitarbeitendengespräche für Anerkennung nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Bewusstsein und Engagement für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und soziale Verantwortung aktiv fördern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässig interne oder externe Informationsveranstaltungen besuchen - Das Bewusstsein systematisch fördern und entsprechendes Verhalten fordern - Das Arbeitsumfeld entsprechend gestalten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Den Umfang von Sozialleistungen festlegen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - betriebliche Renten - Gesundheitsfürsorge - Kinderbetreuung |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Sich bei der Förderung sozialer und kultureller Aktivitäten der Verschiedenheit und unterschiedlichen kulturellen Hintergründe bewusst werden und sie berücksichtigen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Soziales Zusammengehörigkeitsgefühl und kulturelle Vielfalt durch gemeinsame Aktivitäten innerhalb und ausserhalb der Fachhochschule stärken - Zusammenkünfte für sozialen und kulturellem Austausch ermöglichen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ressourcen und Dienstleistungen gemäss den gesetzlichen Vorschriften bereitstellen und in einigen Fällen diese Anforderungen überschreiten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Hoher Standard der Pausen und Sozialräume - Verpflegungsangebote ermöglichen - Zeitgemässe Büroinfrastruktur |

Unterstützende Dokumente können sein

- Mitarbeiterplanung
- Leistungsaufträge
- Kommunikationskonzept
- Feedbackkultur
- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeitermotivation
- Veranstaltungen
- Auszeichnungen
- Bonus
- Mitarbeitergremien
- Intranet

Ansatzpunkte

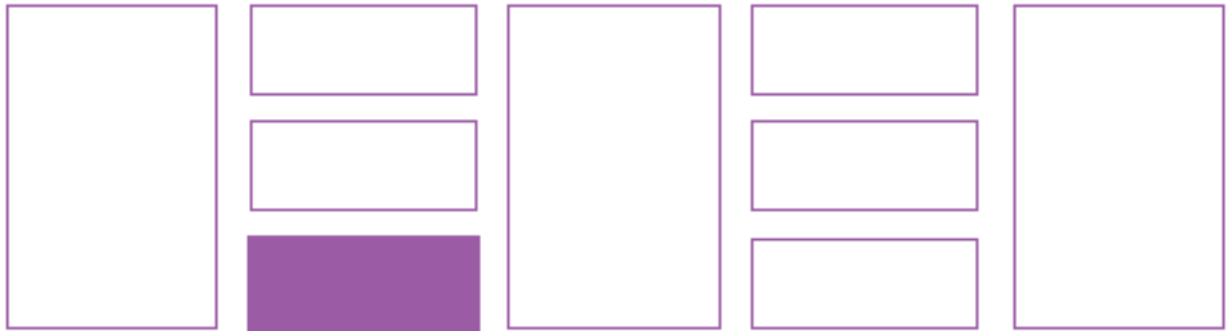
Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |



Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Politik und Strategie und der effektiven Prozessabläufe. Durch Planung und Management von Partnerschaften und Ressourcen sorgen sie für Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation, der Gemeinschaft und der Umwelt.

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ In Übereinstimmung mit der Politik, Strategie und der Mission der Organisation Möglichkeiten für Schlüsselpartnerschaften mit anderen Organisationen und der Gesellschaft erkennen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Internationale Partnerschaften und Studierendenaustausch - Partnerschaften mit öffentlichen Institutionen - Partnerschaften mit Organisationen und Institutionen im Umfeld der Hochschule |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Partnerschaften und Lieferantenbeziehungen zur Erzielung und Steigerung von Wertschöpfung gestalten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeiten in Forschungsprojekten - Partnerschaften mit vorgelagerten Ausbildungsinstitutionen - Partnerschaften mit Unternehmen der Privatwirtschaft |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Partnerschaften entlang der Lieferkette bilden, die für die Kunden zu einer Steigerung der Wertschöpfung führen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Partnerschaften mit anderen Hochschulen - Sponsoren aus der Wirtschaft gewinnen - Zusammenarbeit mit Unternehmen der Privatwirtschaft |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Kernkompetenzen von Partnern erkennen und wirksam einsetzen und die gemeinsame Weiterentwicklung unterstützen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Eigene Kernkompetenzen erkennen und benötigte Kernkompetenzen identifizieren - Systematisch die Kernkompetenzen sämtlicher Partner identifizieren - Konzept zur Nutzung der benötigten Kernkompetenzen der Partner erstellen und anwenden |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die kulturelle Verträglichkeit und den Wissensaustausch mit Partnerorganisationen sicherstellen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Wissens- und Erfahrungsaustausch mit den Partnern systematisch pflegen - Gegenseitiger Austausch der kulturellen Werte mit den Partnern sicherstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Durch die Partnerschaften innovatives und kreatives Denken entwickeln und unterstützen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Projekte mit den Partnern nutzen - Gemeinsame Lehr- und Forschungsprojekte mit Partnern durchführen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Synergien in der Zusammenarbeit für Prozessverbesserungen nutzen und dadurch die Wertschöpfung in der Kunden-/Lieferantenkette erhöhen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeit in nationalen und internationalen Kompetenznetzwerken pflegen - Regelmässige Kontakte zu Berufsverbänden und Fachgesellschaften zur Optimierung der Lehre pflegen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Trendabklärungen
- Konzepte (z.B. Managementkonzept)
- Technologie-Portfolio

- Überblick über Netzwerke, in denen die Organisation involviert ist
- Verträge

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Zur Unterstützung der übergeordneten Politik und Strategie finanzielle Strategien und Prozesse für die Nutzung finanzieller Ressourcen entwickeln und einführen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Budget aus Zielen und Strategie - Unterteilung des Gesamtbudgets in Teilbudgets - Finanzielle Ressourcen durch externe Aufträge erweitern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzplanung und Berichterstattung zur Vermittlung der Erwartungen der finanziellen Interessengruppen in der gesamten Organisation gestalten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Finanzen planen (kurz-, mittel- und langfristig) - Verantwortlichkeiten für Finanzen festlegen und bekannt machen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mechanismen zur Berichterstattung einführen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Geeignetes Finanzcontrolling einführen - Finanzielle Kennzahlen aufzeigen und entsprechend steuern - Mitarbeitende bei Bedarf im Umgang mit den Kennzahlen schulen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Investitionen und Devestitionen in materielle und immaterielle Güter bewerten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsprozess für Investitionen einführen - Kostenbelastungen transparent darstellen - Priorisierung der Investitionen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzielle Mechanismen und Parameter zur Sicherstellung effizienter und effektiver Ressourcenstrukturen einsetzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Kreditoren und Debitoren bewirtschaften - Finanzielle Obergrenzen für eigenständige Entscheide der Mitarbeitenden festlegen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Methoden zum Risikomanagement finanzieller Ressourcen in allen zutreffenden Ebenen der Organisation entwickeln und einführen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Vorausschauende Finanzplanung unter Offenlegung der finanziellen Risiken - Alternativmassnahmen für Risikoszenarien entwickeln |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Kern-Kontrollprozesse in allen zutreffenden Ebenen der Organisation einführen und umsetzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässig finanzielle Kennzahlen durch die zuständigen Gremien überprüfen lassen - Verantwortlichkeiten für finanzielle Transaktionen festlegen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Entwicklungsplan
- Budget
- Finanzplanung
- Forecasts
- Abschlüsse
- Jahresberichte
- Reportingsystem
- Revisionsberichte

Teilkriterium 4b

Finanzen werden gemanagt.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ In Unterstützung von Politik und Strategie der Organisation eine Strategie zur Bewirtschaftung von Gebäuden, Einrichtungen und Materialien entwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Aus den Zielen und der Strategie den Bedarf an Räumen und Sachmitteln definieren - Eine wirtschaftliche Nutzung der Mittel sicherstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Wartung und Verfügbarkeit von Vermögenswerten zur Verbesserung der Leistung über den gesamten Lebenszyklus managen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Einrichtungen (z.B. Gebäude, Maschinen, Infrastruktur, Labor, Geräte, Sicherheitseinrichtungen, Materialien, Lärmbestimmungen, Arbeitsplatzgestaltung) managen - Den Zustand der Einrichtungen regelmässig kontrollieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Sicherheit der Vermögenswerte managen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Aktuelle gesetzliche Sicherheitsbestimmungen anwenden - Zugänge und Nutzung kontrollieren - Sicherheitsbeauftragten ernennen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mögliche ungünstige Auswirkungen der Vermögenswerte der Organisation auf die Gesellschaft und die Mitarbeiter messen und managen, einschliesslich Arbeitsplatzergonomie, Gesundheit und Sicherheit, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsgruppen zur Förderung der Sicherheit und Gesundheit einrichten - Gefährdungsanalysen regelmässig erstellen - Ergonomische Bedürfnisse ermitteln und erfüllen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ressourcen über den gesamten Lebenszyklus von Produkten in umweltschonender Weise einsetzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Umweltschutz-Arbeitsgruppen einsetzen - Hinweise zur ökologischen Nutzung kommunizieren - Umweltbeauftragten einsetzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Lagerbestände optimieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Lagerbewirtschaftungssystem einführen - Bedarfsgerechte Beschaffung neuer Materialien |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Den Verbrauch von Anlagen optimieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Nutzungskonzepte entwickeln und anwenden - Diese Konzepte regelmässig überprüfen und optimieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Abfälle reduzieren und der Wiederverwertung zuführen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Abfallvermeidungskonzept entwickeln und einführen - Hinweise zur Abfallvermeidung kommunizieren - Abfallvermeidung in Verbesserungssystem integrieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Jegliche ungünstigen globalen Einflüsse von Produkten, Herstellungsprozessen und Dienstleistungen minimieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln optimieren - Anreize zur Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln schaffen - Infrastruktur entsprechend anpassen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Verbrauch durch Transporte optimieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Interne Transporte optimieren - Infrastruktur entsprechend anpassen - Mögliche Synergien mit Partnern überprüfen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Verordnungen, Vorschriften
- Konzepte
- Infrastruktur: Entwicklungsplan
- Raumbewirtschaftung, Raumauslastung

- Maschinen: Inventar, Bestelllisten
- Sicherheitsdisposition
- Verträge mit Lieferanten
- Umweltpläne

Teilkriterium 4c

Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ In Unterstützung von Politik und Strategie der Organisation eine Strategie zum Management von Technologie entwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Ein Technologiekonzept entwickeln und umsetzen - Beauftragten für das Management von Technologieausstattung und –einsatz ernennen - Technologiekonzept regelmässig überprüfen und anpassen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Alternative und kommende Technologien unter dem Aspekt ihrer Auswirkungen auf die Geschäftsaktivitäten und die Gesellschaft identifizieren und bewerten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungen im Technologiebereich verfolgen und deren Wirkung auf Ziele und Strategie beurteilen - Kontakte mit internen und externe Fachpersonen herstellen - Nutzen der neuen Technologien im Verhältnis zum Aufwand bewerten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Das Technologieportfolio managen einschliesslich der Ermittlung von veralteter Technologie und deren Austausch, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Effizienz der vorhandenen Technologien systematisch untersuchen und auswerten - Nutzen des Austauschs von Technologien im Verhältnis zum Aufwand bewerten - Geeignete neue Technologien einführen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Vorhandene Technologien optimal nutzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Nutzung der vorhandenen Technologien ermitteln - Nutzungskonzept für Technologien erstellen und anwenden - Notwendige Schulungen zur optimalen Nutzung von Technologien sicherstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Innovative und umweltfreundliche Technologien entwickeln, z.B. Einsparung von Energie und Ressourcen, Minimierung von Abfall und Emissionen, Betreiben von Recycling und Wiederverwertung, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende im ressourcenschonenden Umgang mit Technologien schulen - Ressourcenverbrauch ermitteln und optimieren - Veraltete Gerät mit hohem Ressourcenverbrauch austauschen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung und Verbesserungen effektiver Abläufe der Organisation nutzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Geeignete Ausstattung und Strukturen zur effektiven Nutzung zur Verfügung stellen - Effektiven Umgang der Mitarbeitende mit diesen Technologien durch Schulungen ermöglichen - e-Learning Angebote zur Verfügung stellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Technologie zur Unterstützung von Verbesserungen nutzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Internet/Intranet Nutzung für Mitarbeitende und Studierende ermöglichen - Moderne Präsentationstechnologien zur Wissensvermittlung verwenden |

Unterstützende Dokumente können sein

- Abklärungen von Trends
- Konzepte (z.B. Managementkonzept)
- Rechte (z.B. Zugriffsrechte, Autorenrechte, Lizenzen)
- Technologie-Portfolio
- Technologie-Evaluation
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Publikationen in Fachzeitschriften
- Benchmarks

Teilkriterium 4d

Technologie wird gemanagt.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ In Unterstützung von Politik und Strategie der Organisation eine Strategie zum Management von Informationen und Wissen entwickeln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Knowledge-Management Konzept entwickeln und umsetzen - Vorhandenes Wissen und Informationen breit zugänglich machen - Mitarbeitende und Studierende über Umfang und Nutzung des Wissen informieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Anforderungen der Organisation an Information und Wissen ermitteln, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Bedarf in Art und Umfang regelmässig ermitteln - Potentiellen Nutzen bei Bedarfserfüllung abschätzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ In Unterstützung von Politik und Strategie Informationen und Wissen sammeln, strukturieren und managen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Knowledge-Management Konzept anwenden bei Bedarf verbessern - Geeignete technische Hilfsmittel und Ressourcen zur Verfügung stellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Internen und externen Nutzern geeigneten Zugriff auf nötige Informationen und Wissen ermöglichen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Zugriffsmöglichkeiten schaffen - Mitarbeitende und Studierende über Zugriffsmöglichkeiten informieren - Bei Bedarf Mitarbeitende und Studierende in der Anwendung der Zugriffsmöglichkeiten schulen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Informationstechnologie zur Unterstützung der internen Kommunikation, der Information und zum Wissensmanagement nutzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Geeignete IT-Lösungen beschaffen und bei Bedarf die effektive Anwendung schulen - Vernetzungsmöglichkeiten auch ausserhalb der Fachhochschule schaffen, wie Zugriff auf externe Bibliotheken, etc. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Gültigkeit, Integrität und Schutz der Information sicherstellen und verbessern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Zugriffskonzept (Rechte) entwickeln und umsetzen - Datensicherungskonzept entwickeln und umsetzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Einzigartiges intellektuelles Kapital zur Maximierung der Wertschöpfung beim Kunden pflegen, entwickeln und schützen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Konzept für die Nutzung von geistigem Eigentum entwickeln und umsetzen - Das Führen von Quellennachweisen sicherstellen - Geistiges Eigentum schützen, z.B. durch Patente |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Nach effektivem Erwerb, Vermehrung und Nutzung von Wissen streben, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch schaffen, um Wissen gegenseitig zu erwerben und weiterzugeben - Bereitschaft und Fähigkeit zum offenen Umgang mit Wissen fördern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Innovative und kreative Denkprozesse in der Organisation durch die Nutzung relevanter Information und Wissensressourcen anstossen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Das notwendige Wissen und Informationen zur Verfügung stellen - Erkenntnisse von Steuerungs- und Projektgruppen nutzen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Informationskonzept
- Kommunikationskonzept
- Plattformen
- Netzwerke
- Forschungsnetzwerke
- Rechte (z.B. Urheberrechte, Lizenzen)
- Managementsystem
- Internet
- Intranet

Ansatzpunkte

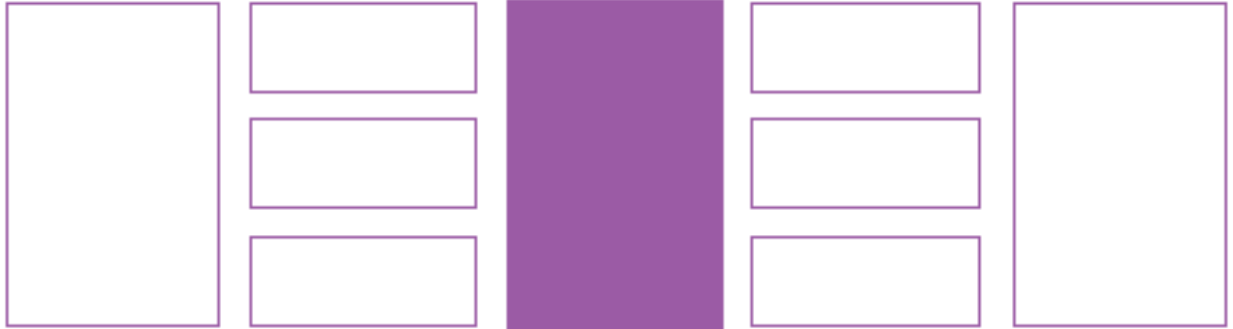
Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |



Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Prozesse der Organisation gestalten, einschliesslich der Schlüsselprozesse, die zur Umsetzung der Politik und Strategie benötigt werden, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Schlüsselprozesse ermitteln und Prozesslandkarte erstellen - Prozesse erstellen und einführen - Prozesse regelmässig überprüfen und bei Bedarf verbessern |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Für ein effektives Management der einheitsübergreifenden Prozesse die Interessengruppen der Prozesse identifizieren und Schnittstellenbelange innerhalb der Organisation und mit externen Partnern managen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Schnittstellen identifizieren und in Prozesse integrieren - Bei Bedarf Schnittstellenprobleme ermitteln und lösen - In regelmässigen Kontakten mit Vertretern der Interessengruppen Probleme ansprechen und nach Lösungen suchen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ein Prozessmanagementsystem einführen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Verantwortliche für Prozesse definieren - Prozesse definieren - Übergeordnetes Gremium zur Steuerung aller Prozesse einführen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Im Rahmen des Prozessmanagements Systemnormen anwenden, wie z.B. für Qualitätsmanagement-, Umweltmanagement-, arbeitsmedizinische und Arbeitssicherheitssysteme, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - EFQM - EKAS, Suva, etc. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Prozesskennzahlen einführen und Leistungsziele festlegen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Zu ermittelnde Prozesskennzahlen definieren - Ziele anhand der Prozesskennzahlen definieren - Ergebnisse systematisch auswerten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Effektivität der Prozessarchitektur im Hinblick auf die Umsetzung von Politik und Strategie der Organisation bewerten, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Systematisch Prozess-Reviews durchführen - Schlüsselergebnisse systematisch auswerten - Zielerreichung systematisch ermitteln |

Unterstützende Dokumente können sein

- Qualitätsmanagementsystem
- Qualitätsrichtlinien
- Anweisungen
- Prozessdarstellungen
- Kommunikationskonzepte

Teilkriterium 5a

Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Teilkriterium 5b

Prozesse werden nach Bedarf und unter Nutzung von Innovationen verbessert, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern.

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserungsmöglichkeiten und andere Veränderungen, ob schrittweise oder grundlegend, ermitteln und priorisieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungsmöglichkeiten aus Erfahrungen und Aktivitäten im Hochschulalltag ermitteln - Verbesserungsmöglichkeiten durch Benchmarking ermitteln - Umsetzung der möglichen Verbesserungen priorisieren |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungskennzahlen, Befragungsergebnisse und Informationen aus Lernprozessen nutzen, um Prioritäten und Ziele für Verbesserungen und verbesserte Verfahren festzulegen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungsmöglichkeiten durch Auswerten von Prozessmessgrößen ermitteln - Prozessbezogene Rückmeldungen und Probleme nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die kreativen und innovativen Talente der Mitarbeiter, Kunden und Partner sowohl für schrittweise als auch grundlegende Verbesserungen anregen und zur Entfaltung bringen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Vorschlagwesen einrichten und nutzen - Qualitätszirkel einrichten - Prozess der kontinuierlichen Verbesserung einführen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Neue Prozessgestaltungen, Geschäftsphilosophien und weiterführende Technologien entdecken und einsetzen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Systematischen Erfahrungsaustausch mit den Interessengruppen ermöglichen - Wissens- und Informationsquellen identifizieren und nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Geeignete Methoden zur Umsetzung von Wandel festlegen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Konzept zur schrittweisen Einführung von Änderungen erstellen und einführen - Erfahrungen von anderen Fachhochschulen nutzen - Geeignete Arbeitsgruppen zur Umsetzung von Änderungen einsetzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Einführung neuer oder geänderter Prozesse in Pilotversuchen erproben und überwachen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Neu eingeführte oder veränderte Prozesse systematisch begleiten - An hochschulübergreifenden Pilotversuchen teilnehmen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Prozessänderungen allen betroffenen Interessengruppen bekannt machen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationskonzept erstellen - Geeignete Strukturen für den Informationsfluss über Prozessveränderungen zur Verfügung stellen und nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellen, dass die Mitarbeitenden im Umgang mit neuen oder geänderten Prozessen vor deren Einführung geschult werden, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Schulungsbedarf ermitteln - Begleitung der Mitarbeitenden in der Einführungsphase durch interne Ansprechpartner sicherstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellen, dass Prozessänderungen die geplanten Ergebnisse erzielen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Soll/Ist Vergleich mit systematischer Auswertung - Abweichungen von Zielgrößen für weitere Verbesserungen nutzen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Protokolle von Sitzungen und Entscheidungen
- Instrumente der Lehr- und Unterrichtsevaluation
- Befragungen
- Auswertungen
- Verbesserungspläne
- Kommunikationskonzepte
- Marketingkonzepte

Teilkriterium 5b

Prozesse werden nach Bedarf und unter Nutzung von Innovationen verbessert, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|--|--|
| <p>■ Marktforschung, Kundenumfragen und andere Formen der Rückmeldung nutzen, um die gegenwärtigen Bedürfnisse der Kunden und ihre Erwartungen an Produkten und Dienstleistungen festzustellen, wie z.B.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässige Befragungen zur Zufriedenheit mit den Interessengruppen durchführen - Zielgrössen innerhalb der Befragungen definieren - Rückmeldungen der einzelnen Interessengruppen zur Verbesserung nutzen |
| <p>■ In Übereinstimmung mit den zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden und anderen Interessengruppen Verbesserungen zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen voraussehen und identifizieren, wie z.B.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Bildungsangebot auf Grundlage der Rückmeldungen anpassen - Änderungen in der Unterrichtsorganisation feststellen und notwendige Massnahmen ergreifen - Notwendige Änderungen des Unterrichts (Methoden, pädagogische Konzepte, Rollenverständnis, etc.) ermitteln und entsprechende Massnahmen ergreifen |
| <p>■ Neue Produkte und Dienstleistungen zusammen mit Kunden und Partnern entwerfen und entwickeln, die die Wertschöpfung für die Kunden erhöhen, wie z.B.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Bedürfnisse der Kunden ermitteln - Neue Unterrichtsangebote an diesen Bedürfnissen ausrichten - Kunden in die Entwicklung neuer Angebote integrieren |
| <p>■ Die Auswirkungen und das Verbesserungspotenzial neuer Technologien auf Produkte und Dienstleistungen verstehen und voraussehen, wie z.B.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Neue Technologien auf Verwendungsmöglichkeiten prüfen und einführen - Mögliche Verbesserungspotenziale durch die Verwendung neuer Technologien abschätzen |
| <p>■ Neue Produkte und Dienstleistungen sowohl für die derzeit etablierten Märkte als auch für den Zugang zu neuen Märkten entwickeln, wie z.B.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Innovationsprozess erstellen und einführen - Regelmässiger Austausch mit externen Experten - Experten in Unterrichtsveranstaltungen mit einbeziehen |
| <p>■ Die Kreativität, Innovation und Kernkompetenzen sowohl der Mitarbeiter als auch externer Partner nutzen, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwerfen und zu entwickeln, wie z.B.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Neue Angebote in Zusammenarbeit mit externen Partner entwickeln - Kreativitätsinstrumente (Brainstorming, Zukunftswerkstätten, etc.) gemeinsam mit externen Partner zur Verbesserung des Angebots nutzen - Rückmeldungen der Studierenden, Mitarbeitenden oder externen Partner zur Angebotsverbesserung nutzen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Marktbeobachtungen
- Auswertungen
- Befragungen
- Meinungsumfragen
- Projektpläne für aF&E oder Dienstleistungen
- Anlaufstelle für Mediation, finanzielle Fragen
- Massnahmenplan, Prioritätendiagramm

Teilkriterium 5c

Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis der Befürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Produkte und Dienstleistungen in Übereinstimmung mit den Entwürfen und Entwicklungen herstellen oder erwerben, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Leistungen in Übereinstimmung mit den Vorgaben und internen Konzepten entwickeln und anbieten - Gesetzliche Vorgaben erfüllen - Hochschulinterne Vereinbarungen konsequent umsetzen - Lern- und Lehrprozesse so gestalten, das die Studierenden optimale Leistungen erbringen können - Geeignete Lehrmittel und –methoden auswählen zur Umsetzung des Bildungsauftrags nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ An vorhandene und potenzielle Kunden Produkte und Dienstleistungen vermarkten und vertreiben sowie das Wertversprechen kommunizieren, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Das vorhandene Leistungsangebot aktiv den potentiellen Kunden anbieten - PR-Konzept für eine positive öffentliche Wahrnehmung erstellen und umsetzen - In regelmässigen Kontakten mit externen Partnern die Leitungen der Fachhochschule vorstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Produkte und Dienstleistungen an Kunden liefern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Das Leistungsangebot der Fachhochschule systematisch evaluieren, betreuen und ständig verbessern - Evaluationsprozess entwickeln und umsetzen - Beanstandungen auswerten und als Grundlage für Verbesserungen nutzen - Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung einführen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Produkte und Dienstleistungen betreuen, einschliesslich ihrer Wiederverwertung, soweit angebracht, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Produkte, wo sinnvoll, durch Wissenstransferstelle oder andere Stelle betreuen - Nutzen und Wirkung des Leistungsangebots bei Studierenden nach deren Eintritt in die Privatwirtschaft erfragen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Werbeunterlagen
- Studienführer
- Homepage
- Nachverkaufsprozesse
- Kommunikationskonzepte
- Marketingkonzepte
- Verträge
- Auswertungen
- Befragungen
- Dienstleistungsvereinbarungen
- Projektmanagement

Teilkriterium 5d

Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Bedürfnisse der Kunden bei den Kontakten im Tagesgeschäft feststellen und erfüllen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Zur Meinungsäußerung ermutigen und Gesprächsbereitschaft signalisieren - Informelle Gesprächskontakte zur Bedürfnisermittlung nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Rückmeldungen aus den Kontakten im Tagesgeschäft einschliesslich Beschwerden handhaben, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Vorhandene Gremien systematisch nutzen, um Rückmeldungen zu erörtern und darauf zu reagieren - Rückmeldungen der Interessengruppen systematisch auswerten und als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen oder Anpassung des Leistungsangebots nutzen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Aktives Kümmern um den Kunden, um Bedürfnisse, Erwartungen und Bedenken auszutauschen und anzusprechen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - In regelmässigen Gespräche mit den Kunden ermitteln, inwieweit das Leistungsangebot für den Kunden einen Nutzen bringt - Veranstaltungen mit den Kunden nutzen, um Bedürfnisse, Erwartungen und Sorgen zu erkennen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Verfolgung der Verkäufe, Dienstleistungen und anderer Kontakte, um den Grad der Zufriedenheit mit den Produkten, Dienstleistungen und anderen Vertriebs- und Dienstleistungsprozessen zu bestimmen, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Kontakt mit Absolventen halten, um den Zufriedenheitsgrad mit dem Leistungsangebot ermitteln zu können - Rückmeldungen bei Abschlussfeiern oder Alumni-Treffen auswerten - Rückmeldungen aus der Arbeitswelt systematisch einholen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Aufrechterhaltung von Kreativität und Innovation in der Vertriebs- und Dienstleistungsbeziehung zum Kunden anstreben, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsam mit den Kunden Verbesserungsvorschläge entwickeln - Integration der Kunden in Verbesserungsmaßnahmen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Partnerschaften mit den Kunden etablieren, die die Wertschöpfung der Lieferkette verbessern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Partnerschaften mit Unternehmen aus der Arbeitswelt eingehen - Partnerschaften mit vorgelagerten Ausbildungsinstitutionen eingehen - Andere Partner ausserhalb der Fachhochschule gewinnen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Regelmässige Umfragen, andere Formen der strukturierten Datenerhebung und Daten aus dem täglichen Kontakt mit Kunden dazu verwenden, um das Zufriedenheitsniveau in der Kundenbeziehung festzustellen und zu verbessern, wie z.B. | <ul style="list-style-type: none"> - Konzept zur Erfassung der Kundenzufriedenheit erstellen und einführen - Die Ergebnisse für Verbesserungsmaßnahmen verwenden - Benchmarks mit anderen Fachhochschulen durchführen - Systematische Rückmeldungen der Kunden anstreben |

Unterstützende Dokumente können sein

- Marketing- und Kommunikationskonzept
- Planungen
- Kundenprozesse
- Befragungen
- Marktanalyse
- Kunden- und Beziehungsinformationssystem

Teilkriterium 5e

Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

Ansatzpunkte

Stärken

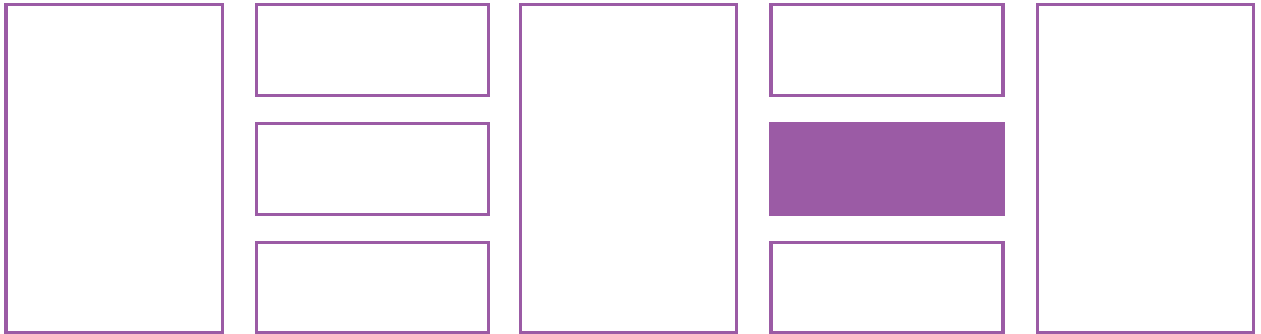
Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Kriterium 6 Kundenbezogene Ergebnisse



Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Kunden umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Diese Messergebnisse zeigen, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Kundenumfragen, Fokusgruppen, Lieferantenbewertungen, Anerkennungen und Beschwerden)

| | |
|--|--|
| <p>■ Image</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Erreichbarkeit und Ansprechmöglichkeiten - Kommunikation und Information - Partizipation der Lernenden und der übrigen Kunden - Reaktionsfähigkeit (bei Anregungen, Beschwerden) - Fairness, Höflichkeit und Verständnis |
| <p>■ Produkte und Dienstleistungen</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Qualität der Ausbildung (und der Produkte/Lehrmittel) - Lerneffekte (Wissens-, Erfahrungs- und Kompetenzzuwachs, Nachhaltigkeit) - Zuverlässigkeit - Adäquate Lehr-/Lernmethoden und deren Weiterentwicklung - Relevanz der Angebote - Lernanforderungen/Stress - Verfügbarkeit von Infrastruktur, Geräten, Material |
| <p>■ Produkt- und Dienstleistungsbetreuung und Nachbetreuung</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Fachliche, methodische und soziale Kompetenz der Mitarbeitenden (Professionalität) - Beratung und Unterstützung (vor, während und nach der Ausbildung) - Behandlung von positiven und negativen Rückmeldungen - Kursunterlagen und anderes Informationsmaterial - soziale Unterstützung |
| <p>■ Loyalität</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Absicht der Lernenden und anderen Kundinnen und Kunden, zusätzliche Angebote der Schule in Anspruch zu nehmen - Bereitschaft, die Schule lobend zu erwähnen und potenziellen Kundinnen und Kunden weiter zu empfehlen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Rankingsysteme
- Erhebungen und Auswertungen
- Befragungen Ehemaliger
- Befragungen Studierender
- Controlling gegenüber der Fachhochschule oder politischen Behörden
- Befragung eintretender Studierender
- Jahresbericht (Reglemente bringen hier wenig)
- Arbeitgeberbefragungen

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Diese Indikatoren sind interne Messergebnisse, die die Organisation verwendet, um ihre Leistung zu überwachen, zu analysieren, zu planen sowie zu verbessern und um vorherzusagen, wie ihre externen Kunden die Leistung wahrnehmen werden.

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Image | <ul style="list-style-type: none"> - Art und Anzahl der von Lernenden erhaltenen Auszeichnungen und Nominierungen für Preise, z.B. an Diplomfeiern - Medienpräsenz, Artikel |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Produkte und Dienstleistungen | <ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbsfähigkeit der Bildungsangebote - Preis-/ Leistungsverhältnis - Erfolgsquote bei Aufnahme-, Zwischen- und Abschlussprüfungen - Ausbildungsabbrüche (Drop-outs) - Anzahl positiver und negativer Rückmeldungen - Indikatoren für die Verfügbarkeit von Infrastruktur, Geräten, Material - Lebenszyklus der Angebote (Dienstleistungen und/oder Produkte) - Innovationen bei Methoden und Techniken - Entwicklungszeit von Ausbildungsgängen bis zur Durchführung |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt- und Dienstleistungsbetreuung und Nachbetreuung | <ul style="list-style-type: none"> - Nachfrage nach zusätzlichen und/oder ergänzenden Bildungsangeboten - Bearbeitung positiver und negativer Rückmeldungen (z. B. Reaktionsraten) |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Loyalität und Kundenbindung | <ul style="list-style-type: none"> - Partizipation (Häufigkeit, Intensität) - wirksame Empfehlungen (Anzahl Anfragen, Eintritte) - Auslastung der Kurse - Auftragswert über die gesamte Dauer der Ausbildung - Anzahl Beschwerden, Anerkennungen und Empfehlungen - Schulklima |

Unterstützende Dokumente können sein

- Statistik BFS, BBT
- Statistik Anmeldestand über mehrere Jahre
- Statistik Prospektversand
- Statistik Drop outs und Abbrecher und deren Entwicklung
- Statistik Prüfungserfolgsquoten, Notenstatistik
- Entwicklung der Weiterempfehlungsquote
- Beleg für neue Lehrformen wie POL (Projektorientiertes Lernen)
- Projektplan für Neuentwicklung Lehrgang
- Statistik Klassengrößen
- Jahresberichte
- Befragung Ehemalige

Teilkriterium 6b

Leistungsindikatoren.

Ansatzpunkte

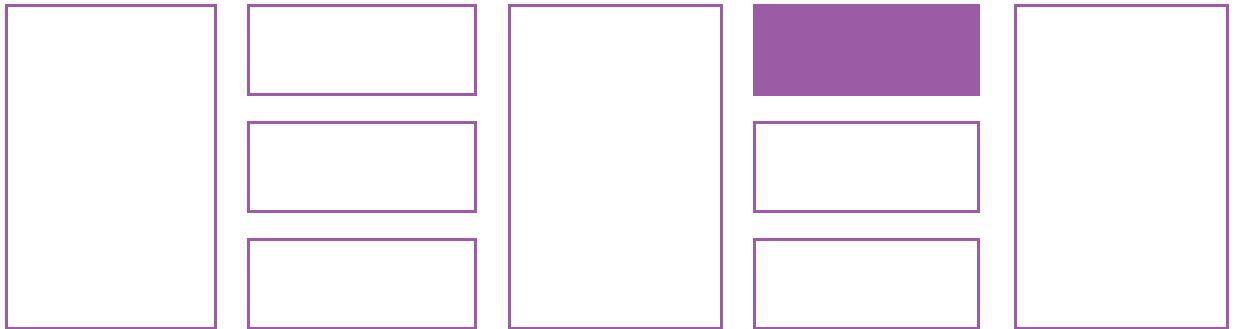
Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |



Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Mitarbeitenden umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Diese Messergebnisse zeigen, wie die Mitarbeitenden die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Umfragen, Fokusgruppen, Interviews, strukturierten Beurteilungsgesprächen).

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Motivation | <ul style="list-style-type: none"> - Laufbahnplanung und -entwicklung - Kommunikation (horizontal und vertikal) - Handlungs- und Gestaltungsfreiräume - Chancengleichheit (z. B. Geschlecht, Alter, Qualifikationen) - Einbezug und Mitwirkung (z. B. bei der Schulentwicklung) - Führungskultur - Anerkennung - Regelmässige Zielvereinbarungen und -überprüfungen - Identifikation mit Werten, Mission, Vision, Politik und Strategie (Leitbild) der Schule - Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Zufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> - Verwaltung und Administration der Schule (Abläufe, Information und Unterstützung) - Arbeitsbedingungen - Infrastruktur - Verfügbarkeit von rekreativen und sozialen Einrichtungen (z.B. Sauna-Abi, Kindertagestätten) - Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit (physisch und psychisch) - Sicherheit des Arbeitsplatzes - Anstellungsbedingungen (z. B. Entlohnung, Sozialleistungen) - Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen - Management von Veränderungen - Umweltschutzmassnahmen und deren Auswirkungen - Rolle der Schule in ihrem gesellschaftlichen und politischen Umfeld - Schulklima |

Unterstützende Dokumente können sein

- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen möglichst 3 Perioden
- Dozierententage
- Kommunikationsmittel wie News letter und Rhythmus
- Stellenbeschreibungen mit A-K-V (Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortung)
- Einbezug der MA in Strategieentwicklung an Workshops
- Weiterbildungsstatistik didaktisch und fachlich
- Dokumente zur Karriereplanung

Teilkriterium 7a

Messergebnisse über die Wahrnehmung.

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, die die Organisation verwendet, um die Leistung ihrer Mitarbeitenden zu überwachen, zu analysieren, zu planen sowie zu verbessern und um vorherzusagen, wie die Mitarbeitenden diese Leistung wahrnehmen werden.

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Erreichte Leistungen | <ul style="list-style-type: none"> - Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Kompetenzen - Effektivität und Effizienz - Erfolg von Aus-, Fort- und Weiterbildung (Zielerreichung) - Externe Auszeichnungen und Anerkennungen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Motivation und Beteiligung | <ul style="list-style-type: none"> - Mitwirkung bei der Planung und Durchführung von Verbesserungsmassnahmen (Qualitätsentwicklung, Gesundheitsförderung) - Beteiligung am Vorschlagswesen - Niveau der Aus-, Fort- und Weiterbildung - Nutzen der Teamarbeit - Anerkennung der Arbeit von Einzelnen und Teams - Rücklauf bei Mitarbeiterumfragen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Zufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> - Niveau und Entwicklung von Abwesenheiten - Unfälle (Art, Häufigkeit) - Anzahl und Art der Beschwerden - Anzahl und Qualität von Anfragen und Stellenbewerbungen - Personalfluktuaton - Inanspruchnahme von Zusatzleistungen (Benefits) - Inanspruchnahme rekreativer und sozialer Einrichtungen (z. B. Fitnessraum, Kinderkrippe) |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstleistungen für die Mitarbeitenden der Organisation | <ul style="list-style-type: none"> - Genauigkeit der Auskünfte der Personaladministration - Effizienz und Effektivität der Kommunikation - Reaktionszeit bei Anfragen - Beurteilung und Bewertung der internen Fort- und Weiterbildungen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Vorschlagswesen (Statistik über Vorschläge)
- Rücklaufquote bei Mitarbeitendenbefragung
- Anzahl Beschwerden von Mitarbeitenden
- Teamorganisation, z.B. Modulgruppen oder nach KPZ (Kompetenzzentren)
- Anerkennungsbeispiele
- Interne Statistik zu Fehlzeiten- und Fluktuationsrate
- Reportings
- Zielerreichung zu Mitarbeitendengesprächen

Ansatzpunkte

Stärken

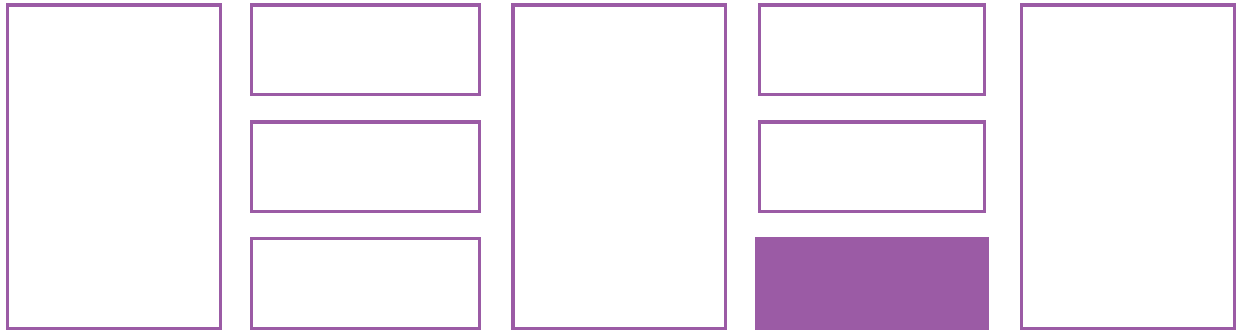
Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Kriterium 8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse



Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Beziehung zur Gesellschaft umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Diese Messergebnisse zeigen, wie die Gesellschaft die Organisation wahrnimmt (z.B. anhand von Umfragen, Berichten, Presseartikeln, öffentlichen Veranstaltungen, Vertretern der Öffentlichkeit, Regierungsbehörden).

Einige der folgenden Messergebnisse aus Sicht der Gesellschaft können auch als Leistungsindikatoren Verwendung finden und umgekehrt.

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Image | <ul style="list-style-type: none"> - Image bezüglich der Ansprechbarkeit - Image als Arbeitgeber - Image als verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Verhalten als verantwortungsbewusster Mitbürger | <ul style="list-style-type: none"> - Information, die für die Nachbarschaft oder Öffentlichkeit relevant sind - Chancengleichheit - Auswirkungen auf die regionale und nationale Bildungslandschaft - Beziehung zu massgeblichen Behörden (regional und national) |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitwirkung in den Gemeinden der Standorte | <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung von Berufsverbänden, Gesundheits- und Wohlfahrtseinrichtungen - Unterstützung von Sport-, Freizeit- und Bildungsaktivitäten - Freiwillige Dienste und Wohltätigkeit |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Massnahmen, um Belästigungen und Schäden infolge ihrer Tätigkeit und/oder während des Lebenszyklus ihrer Produkte und Dienstleistungen zu vermindern und zu vermeiden | <ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsrisiken und Unfälle - Lärm und andere Belästigungen (Gewalt, Vandalismus) - Störfälle (Sicherheit) - Umweltverschmutzung und schädliche Emissionen |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Angaben über Massnahmen, die zur Schonung und zu nachhaltigem Bewahren von Ressourcen beitragen | <ul style="list-style-type: none"> - Förderung der Verwendung öffentlicher Verkehrsmittel - Beachtung ökologischer Entscheidungskriterien - Verminderung und Vermeidung von Abfall - Substitution von Rohmaterial und anderen Betriebsmitteln mit ungünstiger Ökobilanz - Minimierung des Energie- und Rohstoffverbrauchs |

Unterstützende Dokumente können sein

- Vorschlagswesen (Statistik über Vorschläge)
- Akkreditierungen
- Medienberichte über Schule
- Statistik zur Chancengleichheit
- Beziehungen zu Behörden
- Befragungen aus öffentlichen Veranstaltungen
- Publikationen in Tages- und Fachzeitschriften
- Imageuntersuchungen
- Sicherheitsvorschriften und Massnahmen

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, die die Organisation verwendet, um die Leistung zu überwachen, zu analysieren, zu planen sowie zu verbessern und um vorherzusagen, wie die Gesellschaft diese Leistung wahrnehmen wird.

| | |
|--|---|
| ■ Umgang mit Veränderungen im Beschäftigungsniveau | - Berichterstattung in der Presse |
| ■ Umgang mit Behörden bei Belangen wie | - Zertifizierung/Qualitätsentwicklung - Regionale und interregionale Zusammenarbeit mit anderen Schulen/Schulbehörden - Trendanalysen und langfristige Planung - Anerkennung von Ausbildungsgängen - Internationale Zusammenarbeit |
| ■ erhaltene Auszeichnungen und Preise | - Informationsaustausch über gute Praktiken der sozialen Verantwortung, der Auditierung und der Sozialberichterstattung |

Unterstützende Dokumente können sein

- Anzahl redaktionelle Artikel in Presse
- Zusammenarbeitsverträge
- Umweltanalysen als Voraussetzung für Strategie, Mitgliedschaften in öff. Gremien/Institutionen (wie viele MA dabei?)
- bereitgestellte Mittel für öffentl. Anlässe
- Anerkennungspolitik von anderen Ausbildungsteilen, z.B. Nachdiplomkurse bei anderen Fachhochschulen
- interne Statistiken
- Jahresberichte
- Unterstützung von Sportaktivitäten oder kulturellen Aktivitäten

Teilkriterium 8b

Leistungsindikatoren.

Ansatzpunkte

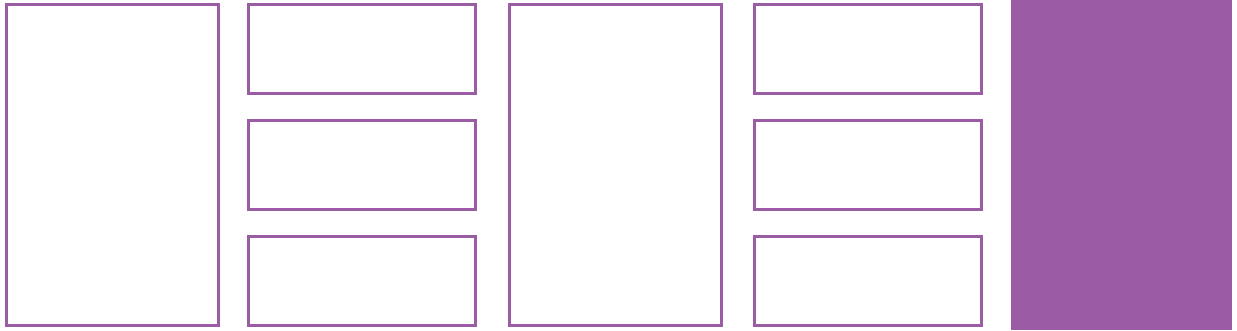
Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |



Exzellente Organisationen führen bezüglich der Schlüsselemente ihrer Politik und Strategie umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse

Diese Kennzahlen sind von der Organisation definierte Schlüsselergebnisse und in ihrer Politik und ihren Strategien festgelegt worden. In Abhängigkeit von Zweck und operativen Zielen der Organisation können einige der folgenden Messergebnisse auch als Schlüsselleistungsindikatoren Verwendung finden und umgekehrt

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzielle Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none"> - Budgeteinhaltung - Umgang mit Fördermitteln - Amortisationen - Investitionen - Überschuss/Gewinn |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Nicht finanzielle Folgeergebnisse können umfassen | <ul style="list-style-type: none"> - Qualität des Unterrichts - Qualität der Lernprozesse - Lernleistung (Fach-, Methoden-, Sozial und Selbstkompetenz) - Persönliche Entwicklung der Lernenden - Prüfungsergebnisse (z. B. Anzahl Auszeichnungen) - Marktanteil (im Bildungsbereich) - Die für die Erarbeitung und Einführung neuer Angebote (Dienstleistungen/Produkte) benötigte Zeit - Umfang und Spektrum der Angebote - Erfolgsraten entsprechend den gesetzten Zielen - Ergebnisse gesetzlich vorgeschriebener Überprüfungen - Vernetzung mit anderen Schulen |

Unterstützende Dokumente können sein

- Bilanz
- Erfolgsrechnung
- Cash-Flow (v.a. finanzielle Ergebnisse)
- Befragungen von Studierenden
- Statistik über Anzahl Auszeichnungen
- Projektpläne für Erarbeitung und Einführung neuer Angebote
- Ergebnisse aus Peer Review
- Reporting
- Peerbericht
- Jahresbericht
- Evaluationsbericht

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Dies sind die operativen Kennzahlen zur Überwachung und zum Verständnis der Prozesse sowie zur Voraussage und Verbesserung der Folgen der Schlüsselleistungen der Organisation.

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzielle | <ul style="list-style-type: none"> - Cash Flow - Abschreibungen - Instandhaltungskosten - Projektkosten |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Nicht finanzielle | <ul style="list-style-type: none"> - Aktualität der Inhalte - Praxisbezug - Orientierung der Angebote an den Bedürfnissen der Lernenden - Qualität der Angebote (z. B. Wahlmöglichkeiten) - Curriculum/Lehrpläne - ECTS Information Package - Lehrmittel - Rückmeldungen (gegenseitig) - Individuelle Betreuung der Lernenden (z. B. Beratung, Mediation) - Differenzierte Förderung (innere und äussere Differenzierung) - Stufengerechte Anforderungen - Didaktik (z. B. Methodenvielfalt und -angemessenheit) - systematische Unterrichtsevaluation - Rückmeldungen und Bewertungen - Innovationen - Verbesserungen - Fehlerraten - Effektivität und Effizienz |

Unterstützende Dokumente können sein

- Bilanz
- Anlässe
- Projekte
- Befragungen Studierender (z.B. betr. Berufschancen)
- Didaktisches Konzept
- Planung der Unterrichtsevaluationen
- Statistik BFS und BBT
- interne Statistik
- Reportings
- Geschäftsbericht
- Projektcontrolling

Ansatzpunkte

Stärken

Ansatzpunkte

Verbesserungspotenziale

Bewertung

| <i>Vorgehen</i> | <i>Umsetzung</i> | <i>Bewertung und Überprüfung</i> | <i>Gesamtbewertung</i> |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| | | | |

Teil 3 Anhang

A Radar-Bewertungsmatrix®

Anwendung der Original Radar-Bewertungsmatrix® nach EFQM. Sie dient zur Bewertung der einzelnen Teilkriterien.

Mit Hilfe der RADAR-Bewertungsmatrix wird jedem Teilkriterium eine prozentuale Bewertung zugeordnet. Dies wird erreicht, indem alle Elemente und Attribute der Matrix für das Teilkriterium berücksichtigt werden.

Es kommt je eine Tabelle für die Befähigerkriterien und für die Kriterien der Ergebnisse zur Anwendung.

Kolonne 1 „Elemente“: Die Bewertung der Teilkriterien erfolgt durch eine Unterteilung in die Elementenbewertung. Es steht eine Werteskala von 0 bis 100 zur Verfügung. Der Durchschnitt aus den einzelnen Elementenbewertungen ergibt die Gesamtbewertung des Teilkriteriums.

Kolonne 2 „Attribute“: Jedes Element ist unterteilt in Attribute. Diese Attribute dienen der genaueren Bewertung der Elemente. Sie sind in der Matrix auch ergänzt mit Verständnishilfen. Die Attribute helfen, die Objektivität der Bewertung zu erhöhen.

Kolonne 3 und weitere: Je nach Beurteilung der vorhandenen, bzw. präsentierten, Nachweise für das Teilkriterium wird die Position des Nachweiszustandes in der horizontalen Richtung markiert. Das Schwergewicht der Markierungen bestimmt den Wert des Elementes in der Skala.

Ausschlaggebend für die Modellbewertung ist die unterste Zeile der Matrix, das „Gesamttotal“.

Teilkriterium:

RADAR-BEWERTUNGSMATRIX

BEFÄHIGER

| Elemente | Attribute | Bewertung | 0% | | | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | |
|----------|--------------------|--|--------------------------------|--|---|---|----|------------------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------------|----|----|----|----|----------------------|----|-----|--|--|
| Vorgehen | Fundiert: | - Vorgehen ist klar begründet - Vorgehen basiert auf definierten Prozessen - Vorgehen ist auf die Interessengruppen ausgerichtet | Kein Nachweis oder anekdotisch | | | | | Einige Nachweise | | | | | Nachweise | | | | | Klare Nachweise | | | | | Umfassende Nachweise | | | | |
| | Integriert: | - Vorgehen unterstützt Politik und Strategie - Vorgehen ist mit anderen Vorgehensweisen verknüpft, wo angemessen | Kein Nachweis oder anekdotisch | | | | | Einige Nachweise | | | | | Nachweise | | | | | Klare Nachweise | | | | | Umfassende Nachweise | | | | |
| | Total | | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |

| Elemente | Attribute | Bewertung | 0% | | | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | |
|-----------|----------------------|---|--------------------------------|--|---|---|----|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|-----|--|--|
| Umsetzung | Eingeführt: | - Vorgehen ist eingeführt | Kein Nachweis für Einführung | | | | | In etwa ¼ der relevanten Bereiche eingeführt | | | | | In etwa ½ der relevanten Bereiche eingeführt | | | | | In etwa ¾ der relevanten Bereiche eingeführt | | | | | In allen relevanten Bereichen eingeführt | | | | |
| | Systematisch: | - Vorgehen ist strukturiert umgesetzt, wobei geplant und methodisch fundiert vorgegangen wird | Kein Nachweis oder anekdotisch | | | | | Einige Nachweise | | | | | Nachweise | | | | | Klare Nachweise | | | | | Umfassende Nachweise | | | | |
| | Total | | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |

| Elemente | Attribute | Bewertung | 0% | | | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | |
|---------------------------|----------------------|--|--------------------------------|--|---|---|----|------------------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------------|----|----|----|----|----------------------|----|-----|--|--|
| Bewertung und Überprüfung | Messung: | - Die Wirksamkeit des Vorgehens und der Umsetzung wird regelmässig gemessen | Kein Nachweis oder anekdotisch | | | | | Einige Nachweise | | | | | Nachweise | | | | | Klare Nachweise | | | | | Umfassende Nachweise | | | | |
| | Lernen: | - Identifikation bester Praktiken und von Verbesserungspotenzialen | Kein Nachweis oder anekdotisch | | | | | Einige Nachweise | | | | | Nachweise | | | | | Klare Nachweise | | | | | Umfassende Nachweise | | | | |
| | Verbesserung: | - Ergebnisse aus Messung und Lernen werden analysiert und dienen zur Identifikation, Priorisierung und Einführung von Verbesserungen | Kein Nachweis oder anekdotisch | | | | | Einige Nachweise | | | | | Nachweise | | | | | Klare Nachweise | | | | | Umfassende Nachweise | | | | |
| | Total | | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--|
| Gesamttotal | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | |
|--------------------|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--|

Teilkriterium:

RADAR-BEWERTUNGSMATRIX

ERGEBNISSE

| Elemente | Attribute | Bewertung | 0% | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | |
|--------------|--|-----------|--|---|---|--|----|----|----|----|---|----|----|----|----|--|----|----|----|----|---|----|----|-----|
| Ergebnisse | Trends: - Trends sind positiv UND/ODER - es liegt eine nachhaltig gute Leistung vor | | Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben | | | Positive Trends und/oder zufriedenstellende Leistungen für etwa ¼ der Ergebnisse über mindestens 3 Jahre | | | | | Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für etwa ½ der Ergebnisse über mindestens 3 Jahre | | | | | Positive Trends und/oder zufriedenstellende Leistungen für etwa ¾ der Ergebnisse über mindestens 3 Jahre | | | | | Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für alle Ergebnisse über mindestens 3 Jahre | | | |
| | Ziele: - Ziele sind erreicht - Ziele sind angemessen | | Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben | | | Erreicht und angemessen für etwa ¼ der Ergebnisse | | | | | Erreicht und angemessen für etwa ½ der Ergebnisse | | | | | Erreicht und angemessen für etwa ¾ der Ergebnisse | | | | | Erreicht und angemessen für alle Ergebnisse | | | |
| | Vergleiche: - Ergebnisse fallen mit Anderen gut aus UND/ODER - Ergebnisse fallen im Vergleich mit der anerkannten „Weltklasse“ gut aus | | Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben | | | Günstige Vergleiche für etwa ¼ der Ergebnisse | | | | | Günstige Vergleiche für etwa ½ der Ergebnisse | | | | | Günstige Vergleiche für etwa ¾ der Ergebnisse | | | | | Günstige Vergleiche für alle Ergebnisse | | | |
| | Ursachen: - Ergebnisse sind auf das Vorgehen zurückzuführen | | Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben | | | Ursache und Wirkung für ca. ¼ der Ergebnisse erklärt | | | | | Ursache und Wirkung für ca. ½ der Ergebnisse erklärt | | | | | Ursache und Wirkung für ca. ¾ der Ergebnisse erklärt | | | | | Ursache und Wirkung für alle Ergebnisse erklärt | | | |
| Total | | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| Elemente | Attribute | Bewertung | 0% | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | |
|----------|--|-----------|--|--|---|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|---|----|----|----|
| Umfang | Umfang - Ergebnisse beziehen sich auf relevante Bereiche - Ergebnisse sind angemessen segmentiert, z.B. nach Kunden oder Geschäftsbereichen | | Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben | | | Ergebnisse beziehen sich auf ¼ der relevanten Bereiche und Aktivitäten | | | | | Ergebnisse beziehen sich auf ½ der relevanten Bereiche und Aktivitäten | | | | | Ergebnisse beziehen sich auf ¾ der relevanten Bereiche und Aktivitäten | | | | | Ergebnisse beziehen sich auf alle relevanten Bereiche und Aktivitäten | | | |
| | Total | | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Gesamttotal | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|--------------------|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

B Stärken-Verbesserungs-Profil am Beispiel von Kriterium 4C

| | |
|-------------|--------------------------------|
| Kriterium 4 | Partnerschaften und Ressourcen |
|-------------|--------------------------------|

4C Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt.

Orientierungspunkte* Stärken

Die Bedürfnisse der massgeblichen Interessengruppen werden ernst genommen und überprüft.
Es besteht eine Kosten-Nutzen-Sensibilisierung in der Materialbeschaffung.

Orientierungspunkte* Verbesserungspotenziale

- Eine bedürfnisorientierte Beschaffung im IT-Bereich geht nicht hervor; strategische Vorgaben fehlen.
- Die Messung der Lieferantenleistung geht nur teilweise hervor.
- Ausserhalb der Submissionsverordnung sind Standards zur Lieferantenauswahl nicht ersichtlich.
- Die Handhabung von Beschaffungskriterien ist nicht vollständig nachgewiesen.

Beispiel eines Massnahmenplans:

Höchstpriorisierte Verbesserungspotenziale aus einem Assessment zum Kriterium 4

Die Verbesserungspotenziale des Kriteriums 4 wurden von den Assessoren nach folgenden Gesichtspunkten beurteilt:

- Auswirkung auf die Entwicklung der Organisation,
- Wirtschaftlichkeit (Nutzen/Kosten) und
- Dringlichkeit.

Dazu diente eine Bewertungsskala von 1 (minimale Auswirkung bzw. Dringlichkeit) bis 5 (maximale Auswirkung bzw. Dringlichkeit).

Die fünf Verbesserungsbereiche mit grösstem Handlungsbedarf sind folgende:

| Nr. | Verbesserungspotenzial | Massnahmen | Verantwortlichkeit | Termin |
|-----|---|---|----------------------------------|----------------------------------|
| | | | Beschluss vom 18.04.2009 | |
| | Eine bedürfnisorientierte Beschaffung im IT-Bereich geht nicht hervor; strategische Vorgaben fehlen. | Erarbeiten strategischer Vorgaben für den IT-Bereich. | XY erteilt Auftrag an IT-Leitung | 31.08.2009 Konzept vorliegend |
| | Die Positionierung neuer IT-Gefässe betreffend strategischen Nutzen kommt wenig zum Ausdruck. | Ergänzung der Beschaffungsanträge mit Abstimmung bezüglich strategischer Vorgaben. | EF | ab 2010 |
| | Es ist nicht klar ersichtlich, wie eine systematische Schulung der Nutzer (Info) bzw. Benutzer (Instrumente) erfolgt. | Erarbeiten eines Informations- und Kommunikationskonzeptes als Basis für die Schulung der Mitarbeitenden. | AB | 31.05.2009 |

* **Legende:** 4C2/1.: 4C = Teilkriterium 4C, 2 = Orientierungspunkt 2; 1. = erstes Verbesserungspotenzial

C Glossar

| Begriff | Erklärung |
|---------------------|---|
| aF&E | Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung. |
| Akkreditierung | Gemäss dem Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen (OAQ) stellt die Akkreditierung ein formales und transparentes Verfahren dar, das anhand von definierten Standards überprüft, ob Organisationen bzw. Studienangebote auf Hochschulstufe Mindestanforderungen der Qualität erfüllen. |
| Assessment | Ist ein Teil einer → <i>Selbstevaluation</i> (z.B. Sitzung oder Workshop zur Feststellung von Stärken und Verbesserungsbereichen). |
| Bachelor | Bachelorstudiengänge sind gemäss Fachhochschulgesetz in der Regel berufsqualifizierend und lösen das bisherige Fachhochschuldiplom ab. Für den Bachelor-Abschluss werden 180 ECTS-Punkte vergeben. Nach dem Erwerb des Bachelorgrades kann zusätzlich aufbauend ein → Masterstudiengang absolviert werden. |
| Balanced Score Card | Führungsinstrument zur Umsetzung der Strategie. |
| BBT | B undesamt für B erufsbildung und T echnologie. |
| Benchmark | Referenz-Messwert; z.B. eine messbare „klassenbeste“ Leistung. |
| Benchmarking | Ist ein (Verbesserungs-)prozess, bei dem eine Organisation ihre Performance/Leistung mit der besten Organisation des analysierten Bereiches misst und feststellt, wie diese Organisation ihr Leistungsniveau erzielt, um die eigene Leistung zu verbessern. Gegenstand dieses Vergleiches können Strategie, Prozesse, Vorgehen oder Tätigkeiten sein. |
| Controlling | Ist eine Managementaufgabe und bedeutet die ergebnisorientierte Steuerung des Geschehens einer Organisation. Das Controlling umfasst unter anderem die Funktionen Planung, Beratung, Systemgestaltung, Kontrolle, Koordination und Information. |
| Effektivität | (wirtschaftliche) Wirksamkeit. |
| Effizienz | Leistungsfähigkeit, Durchschlagskraft. |
| EFQM | E uropean F oundation for Q uality M anagement, europäische Stiftung zur Förderung des umfassenden Qualitätsmanagements. |
| Entwicklungsplan | Die Träger der Fachhochschulen müssen auf der Grundlage der Zielvorgabe des Bundesrates mehrjährige Entwicklungspläne erarbeiten, die der Genehmigung durch das zuständige Departement bedürfen (Art. 17 FHSG). |
| Exzellenz | Überragende Praktiken in der Unternehmensführung und beim Erzielen von Ergebnissen mittels grundlegender Konzepte. Zu Letzteren gehören: Ergebnisorientierung, Kundenorientierung, Führung und Zielkonstanz, Prozesse und Fakten, Beteiligung der Mitarbeitenden, kontinuierliche Verbesserung und Innovation, wechselseitige und vorteilhafte Partnerschaften, Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit. |
| Excellence | Excellence gemäss EFQM bedeutet Führung von qualitativem Wachstum. Es ist das Beherrschen aller relevanten Erfolgsfaktoren einer Organisation und das systematische Führen von deren Beziehungen zueinander. |

| | |
|-------------------|--|
| Externe Kunden | Die externen Kunden der Organisation, die ein Produkt der Organisation gegen Bezahlung beanspruchen, z.B. künftige Arbeitgeber der Studierenden, Auftraggeber von Forschungsprojekten und Dienstleistungen, Studierende der Weiterbildung, Gesellschaft und Politik. |
| Fachbereiche | Studienbereiche, Departemente, Abteilungen |
| Finanzen | Die Mittel, die für die Geschäftsabwicklung einer Organisation erforderlich sind. |
| Forecasts | Erwartungsrechnung, (Finanz-)Prognosen |
| Führungskräfte | Personen, die eine Organisation im Rahmen ihre Organe auf der normativen und/oder strategischen Ebene führen und auf der operativen Ebene leiten und die dafür Verantwortung tragen. |
| Gesellschaft | Alle diejenigen, die von der Organisation betroffen sind oder dies glauben und nicht zu den Mitarbeitenden, Kunden und Partnern gehören. Darunter werden auch die Aspekte der Corporate Social Responsibility subsumiert. |
| Gleichstellung | Betrifft die Gleichbehandlung von Personen unabhängig von Geschlecht, körperlicher Behinderung, Kultur, Sprache, Rasse und Konfession. |
| Innovation | Die praktische Umsetzung von Ideen in neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Systeme und soziale Interaktionen. |
| Interessengruppen | Alle diejenigen, die ein Interesse an der Organisation, ihren Aktivitäten und ihren Errungenschaften haben. Dazu können Kunden, Partner, Förderinstitutionen, Experten, Mitarbeitende, Studierende, Eigentümer, die Verwaltung und Behörden gehören. |
| Interne Kunden | Mitarbeitende der Organisation und Studierende der Grundausbildung, die Dienstleistungen der Organisation beanspruchen bzw. auf solche angewiesen sind. |
| Infrastruktur | Gebäude, Maschinen, Materialien, Technologie |
| ISO | <u>I</u> nternational <u>O</u> rganisation for <u>S</u> tandardization |
| Jobenrichment | Arbeitsbereicherung, Aufgabenbereicherung |
| Jobrotation | Arbeitsplatzwechsel, Tätigkeitswechsel, Arbeitsplatzrotation |
| Kerngeschäft | wichtigste → <i>Leistungsbereiche</i> . |
| Kernkompetenzen | Eine gut ausgeführte organisationsinterne Aktivität, die von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit, Profitabilität oder Effektivität ist. |
| Konkurrenz | Konkurrenten von FH sind z.B.: - andere Fachhochschulen, Universitäten - Öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Institute, Weiterbildungsinstitutionen sowie Dienstleistungserbringer. |
| Kriterien | Kriterien stehen für die neun Themenbereiche des EFQM-Modells, die berücksichtigt werden, um den qualitativen Fortschritt einer Organisation zu bewerten. Kriterien und Teilkriterien sind vorgegebene Modellgrößen, die nicht modifiziert werden dürfen. |
| Kultur | Die gesamte Palette von Verhaltensweisen, ethischen Grundsätzen und Werten, die von den Mitgliedern der Organisation weitergegeben, praktiziert und mit Nachdruck vertreten werden. |
| Kunden | → <i>externe</i> und → <i>interne Kunden</i> . |

| | |
|------------------------|---|
| Leistung | Ein Messergebnis für die Aktivitäten eines Einzelnen, eines Teams, einer Organisation/Organisationseinheit oder von einem Prozess. |
| Leistungsindikator | Indikator zur Überprüfung der Effektivität und der Effizienz der Leistung einer Organisation. |
| Leitbild | Enthält die allgemein gültigen Grundsätze über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Organisation, an denen sich alle Tätigkeiten orientieren sollen. |
| Management/ managen | Umfasst Funktionen wie Planung, Budgetierung, Organisation und Kontrolle. |
| Managementsystem | Die Struktur der Prozesse und Verfahren, mit denen eine Organisation sicherstellt, dass sie alle zum Erreichen ihrer Ziele erforderlichen Aufgaben bewältigt. |
| Massnahmenplan | Stärken-Verbesserungs-Profil für eine Organisation. |
| Mission | Eine Formulierung, die den Zweck oder die Existenzberechtigung einer Organisation beschreibt. Sie gibt an, warum eine Organisation oder eine Funktion existiert. |
| Mitarbeitende | Alle von der Organisation beschäftigten Personen auf Honorarbasis inkl. Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitende, Temporärkräfte und solche im Auftragsverhältnis. |
| OAQ | <u>O</u> rgan für <u>A</u> kkreditierung und <u>Q</u> ualitätssicherung für die schweizerischen Hochschulen |
| Organisation | Fachhochschule in ihrer Gesamtheit mit allen Fach- und Leistungsbereichen (französisch: institution). |
| Orientierungspunkte | Orientierungspunkte sind Hinweise, welche Aspekte, Themen und Aktivitäten einer Organisation beim jeweiligen Teilkriterium qualitätsrelevant sein können.. Sie dienen dazu, gezielte Nachweise für das jeweilige Teilkriterium erbringen zu können. Im Gegensatz zu den Kriterien und Teilkriterien, die fest vorgegeben sind und nicht abgeändert werden dürfen, muss auf die Orientierungspunkte weder zwingend eingegangen werden noch erhebt deren Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit. |
| Partnerschaft | Eine Arbeitsbeziehung zwischen zwei oder mehreren Parteien, die Wertschöpfung für den Kunden und die Partner erbringt. Externe Kunden, Organisationen und Institutionen können unter anderem Partner sein. Anmerkung: Lieferanten müssen nicht immer den formalen Status von Partnern haben. |
| Planung | Systematisches Vorgehen, um Probleme zu erkennen, zu lösen und um zu erzielende Resultate zu prognostizieren. |
| Produkte | Angebote der Fach- oder Leistungsbereiche. |
| Prozesse | Eine Folge von Tätigkeiten, die Wertschöpfung erbringen, indem sie aus einer Vielfalt von Inputs den erwarteten Output erzeugen. |
| Politik | Die Politik dient dazu, ein Gleichgewicht zwischen den externen Vorgaben und Interessen für die Organisation und den internen Interessen und Zielen zu erreichen. |
| RADAR® | Bewertungsmethode nach EFQM: <u>R</u> esults (Ergebnisse), <u>A</u> pproach (Vorgehen), <u>D</u> eployment (Umsetzung), <u>A</u> ssessment (Bewertung) und <u>R</u> eview (Überprüfung). |

| | |
|------------------------------|--|
| Ranking | Rangliste, Rangfolge. |
| Reporting | Berichtswesen |
| Review | Prüfung, Überprüfung |
| Schlüsselleistung | Ist eine zentrale und wichtige Leistung, die insbesondere einen Mehrwert beim Kunden erzielt. |
| Schlüsselleistungsergebnisse | Die Ergebnisse, die von der Organisation zwingend zu erreichen sind und nicht bereits unter kunden-, mitarbeitenden- oder gesellschaftsbezogenen Ergebnissen erfasst sind. |
| Schlüsselleistungsindikator | Ist ein zentraler Leistungsindikator zur Überprüfung der Effektivität und der Effizienz der Leistung einer Organisation. |
| Schlüsselprozess | Ist ein zentraler Prozess, ein Kernprozess bzw. das Kerngeschäft einer Organisation. → <i>Prozess</i> |
| Self-Assessment | → <i>Selbstevaluation</i> |
| Selbstevaluation | Ist eine umfassende, systematische und regelmässige Methode zur Standortbestimmung einer Organisation, deren Aktivitäten und Resultaten (z.B. anhand des EFQM-Excellence-Modells). Der Selbstevaluationsprozess erlaubt es einer Organisation, Stärken und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und die Ergebnisse in geplante Verbesserungsaktivitäten einfließen zu lassen. |
| Soziale Verantwortung | Vorgehensweisen zur Messung und Handhabung der Leistung hinsichtlich der Umwelt und der sozialen Auswirkungen durch die Organisation, ihrer Reputation in diesen Bereichen und ihrer Kommunikation mit der Gesellschaft und den Interessengruppen. |
| Strategie | Ist die Ausrichtung einer Organisation zur Realisierung der Vision, Mission, Werte und Politik. |
| Suva | S chweizerische U nfall v ersicherungs a nstalt |
| Technologie-Portfolio | Optimale Mischung von verschiedenen Technologien zur Förderung und Sicherung des langfristigen Erfolges einer Organisation. |
| Teilkriterien | → <i>Kriterien</i> |
| Vision | Eine Formulierung, die beschreibt, wie die Organisation in der Zukunft aussehen möchte. |
| Werte | Das Einvernehmen und die Erwartungen, die beschreiben, wie sich die Mitarbeitenden der Organisation verhalten und auf denen alle Beziehungen beruhen (z.B. Vertrauen, Unterstützung und Aufrichtigkeit). |
| Wertschöpfung | Schaffung von materiellem oder immateriellem Zusatznutzen |
| Wissen | Unter Wissen versteht man Informationen mit Anleitung zum Handeln. Ist ein Bestandteil der hierarchischen Struktur, die aus Daten, Informationen und Wissen besteht. Daten sind rohe Fakten. Informationen sind Daten, die Zusammenhänge darstellen und auswertbar sind. |
| Wissensmanagement | Ist eine Methode, die sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung und Anwendung des in der Organisation vorhandenen Wissens befasst. |
| Zertifizierung | Bestätigung und Anerkennung, dass eine Organisation ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat, das den gestellten Anforderungen (z.B. ISO) entspricht und gelebt wird. |