



Konferenz der **Fachhochschulen der Schweiz**

KFH

Länggassstrasse 23  
PF 710 3000 Bern 9

# **Bewertungskatalog für Fachhochschulen – Ein wirkungsvolles Qualitäts-Diagnoseinstrument**

Aktualisierte Version vom Juni 2004



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	3
<b>Teil 1: Bewertungskatalog für Fachhochschulen</b>	
A Einleitung	7
- Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen der Schweiz	7
- Nutzen und Zweck des Bewertungskatalogs für Fachhochschulen	8
B Das EFQM-Modell für Excellence	9
- Die Vereinigung EFQM	9
- Excellence	9
- Das EFQM-Modell für Excellence	10
- Verknüpfung der Grundkonzepte mit dem Modell	11
C Selbstevaluation/Handhabung des Bewertungskatalogs für Fachhochschulen	11
- Selbstevaluation	12
- Verbesserungsplanung	13
- Erfordernisse für die Selbstevaluation und approximativer Zeitaufwand	16
<b>Teil 2: Kriterien und Ansatzpunkte</b>	
Kriterium 1: Führung	20
Kriterium 2: Politik und Strategie	30
Kriterium 3: Mitarbeitende	38
Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen	48
Kriterium 5: Prozesse	58
Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse	68
Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	72
Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	76
Kriterium 9: Schlüsselergebnisse	80
<b>Teil 3: Anhang</b>	
A RADAR-Bewertungsmatrix®	85
B Stärken-Verbesserungs-Profil	91
C Glossar	95



## Vorwort

Der vorliegende Bewertungskatalog wurde gemäss Vorgabe der European Foundation for Quality Management (EFQM) erarbeitet. Unter strikter Einhaltung der EFQM-Qualitätskriterien wurde das EFQM-Excellence-Modell auf die Bedürfnisse der Fachhochschulen der Schweiz übertragen. Der Bewertungskatalog soll die Fachhochschulen und ihre Einheiten bei der Erfüllung der gesetzlichen Auflagen unterstützen und die Kooperation im Bereich des Qualitätsmanagements zwischen den Fachhochschulen im In- und Ausland institutionalisieren. Er soll als praktisches Instrument zur Selbstevaluation der Organisation als Ganzes und ihres Leistungsauftrages (Diplomstudium, Weiterbildung, anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen) dienen. Mit der Selbstevaluation können die Fachhochschulen und ihre Einheiten feststellen, welche Qualitätsziele sie in den einzelnen Leistungsbereichen erreicht haben und welcher prioritäre Handlungsbedarf zur Qualitätsverbesserung besteht.

Der Bewertungskatalog ist von ausgewiesenen EFQM-Experten und Vertreterinnen und Vertretern<sup>1</sup> verschiedener schweizerischer Fachhochschulen begutachtet worden. An dieser Stelle sei folgenden Experten und Vertretern von Fachhochschulen ein grosser Dank für ihre kritisch konstruktive Mitarbeit ausgesprochen (in alphabetischer Reihenfolge):

Experten:

- Rolf Heusser, Direktor des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ), Schweiz
- Everard van Kemenade, Auditor für das Dutch Quality Institute, Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) und Koautor der EFQM-Methode "Method for improving the quality of higher education based on the EFQM-model", Niederlande
- Karl A. Müller, Assessor EFQM/SAQ, Schweiz

Hochschulen:

- Ecole d'Ingénieurs de Changins
- Ecole d'Ingénieurs de Genève
- Ecole d'Ingénieurs de Saint-Imier
- Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen
- Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich
- Haute Ecole de Gestion Fribourg
- Hochschule Musik und Theater HMT Zürich
- Hochschule für Gestaltung und Kunst Luzern
- Hochschule für Technik und Architektur Luzern
- Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur
- Hochschule für Soziale Arbeit HSA Bern
- Hochschule für Technik und Architektur Burgdorf

---

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

Fachkommission Qualitätsmanagement:

- Joseph Baumann, Fachhochschule Zentralschweiz FHZ
- Fritz Forrer, Fachhochschule Ostschweiz FHO
- Dario Giandeini, Scuola universitaria professionale della svizzera italiana SUPSI
- Fritz Glarner, Fachhochschule Nordwestschweiz
- Martin Halter, Berner Fachhochschulen
- Michel Rochat, HES-SO
- Hans-Kaspar von Matt, Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz KFH
- Myriam Ziegler, Zürcher Fachhochschule ZFH

Lausanne, Olten, St. Gallen  
Dezember 2002

Die Arbeitsgruppe:

- Nicole Achermann, IQB-FHS Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen
- Carole Bessire, Logistique, Qualité, Formation - Institut HEV et Centre de compétences HES-SO
- Fritz Glarner, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz
- Daniela Gusset, IQB-FHS Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen
- Damien Hoffmann, Logistique, Qualité, Formation - Institut HEV et Centre de compétences HES-SO
- Michel Rochat, Logistique, Qualité, Formation - Institut HEV et Centre de compétences HES-SO

Zweite überarbeitete Auflage Mai 2004

## Teil 1

### Bewertungskatalog für Fachhochschulen

#### A EINLEITUNG

##### Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen der Schweiz

Die Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH) hat 1999 eine Fachkommission Qualitätsmanagement (FQM) eingesetzt. Diese Kommission ist aus je einem Vertreter der sieben Fachhochschulen sowie einem Vertreter des Generalsekretariats der KFH und der Qualitätsverantwortlichen des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) zusammengesetzt. Die FQM verfolgt das Ziel, ein fachhochschulübergreifendes Qualitätsmanagement zu entwickeln, das den gesetzlichen Erfordernissen der eidgenössischen Fachhochschulgesetzgebung entspricht. Gleichzeitig soll mit den gemeinsamen Qualitätsaktivitäten eine gute Positionierung der Fachhochschulen in der Bildungslandschaft Schweiz und international angestrebt werden.

Dieses fachhochschulübergreifende Qualitätsmanagement soll dazu beitragen, dass fundierte und vergleichbare Aussagen über die Qualität der Leistungen der Fachhochschulen gemacht werden können. Es soll:

- ein offenes Qualitätsmanagement-System sein, das erlaubt, bereits erfolgte Qualitätsaktivitäten einzubinden und das den einzelnen Fachhochschulen einen hohen Freiheitsgrad für die Weiterverwendung vorhandener Instrumente gewährt;
- ein Instrument sein, das den Fachhochschulen hilft, Prioritäten für Verbesserungen bezüglich Excellence zu setzen;
- eine verbindliche Mindestmenge von Kriterien zur vergleichenden Bewertung des Fortschritts der Fachhochschulen definieren;
- die freie Wahl der Ansatzpunkte ermöglichen (Nachweise für die Kriterien);
- ein Selbstevaluationsinstrument sein (Qualitätsentwicklung durch eigene Mitarbeitende);
- ein schlankes Evaluationsverfahren ermöglichen, das durch Effektivität und Effizienz gekennzeichnet ist und mit minimalem administrativen und finanziellen Aufwand zu rasch ersichtlichen Ergebnissen führt;
- mit europäischen und amerikanischen Qualitätsmanagement-Systemen kompatibel sein.

Das EFQM-Modell<sup>2</sup> erweist sich zunehmend als geeignete Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in den Bildungsinstitutionen mit komplexen und auch dezentralen Strukturen<sup>3</sup>.

Erste Erfahrungen mit dem Qualitätsmanagement an einer Schule gehen auf das Jahr 1994 zurück, als in Europa eine Ingenieurschule nach ISO<sup>4</sup> zertifiziert wurde. Seit dieser Zeit hat sich einiges getan und die Erfahrungen wurden vergrössert. Einige Fachhochschulen konzentrieren sich auf die ISO-Zertifizierung, andere bereiten sich auf den Wettbewerb nach EFQM beziehungsweise auf den schweizerischen Preis für Qualität ESPRIX<sup>5</sup> vor. Auch Ansätze wie

---

<sup>2</sup> EFQM: European Foundation for Quality Management, europäische Vereinigung für das Qualitätsmanagement, [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

<sup>3</sup> Um mehr über die Erfahrungen in diesem Bereich zu erhalten, sei auf die folgenden Internetseiten hingewiesen (Universität Politècnica de Catalunya [www.upc.es](http://www.upc.es); Ecole Supérieure d'Ingénieurs de Marseille [www.esim.fr](http://www.esim.fr) – erste Erfahrungen bei der Anwendung des Total Quality Ansatzes in Ingenieurschulen; Cranfield University [www.cranfield.ac.uk](http://www.cranfield.ac.uk) – sechs Institutionen in einem EFQM-Projekt).

<sup>4</sup> ISO: International Organisation for Standardization.

<sup>5</sup> ESPRIX: Schweizerischer Preis für Qualität, [www.esprix.ch](http://www.esprix.ch).

EduQua<sup>6</sup>, 2Q<sup>7</sup> oder 4S<sup>8</sup> sind verbreitet. Heute bestehen somit wohl vielfältige Erfahrungen, der Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Fachhochschulen ist jedoch noch sehr limitiert.

## Nutzen und Zweck des Bewertungskatalogs für Fachhochschulen

Vor diesem Hintergrund hat die FQM der KFH vorgeschlagen, das EFQM-Modell den Bedürfnissen der Fachhochschulen Schweiz anzupassen. Der vorliegende Bewertungskatalog richtet sich vor allem an Hochschulen mit den folgenden Fachbereichen (in alphabetischer Reihenfolge): Gestaltung, angewandte Kunst, Musik/Theater, Soziale Arbeit, Sport, Technik und Wirtschaft. Selbstverständlich ist es den Fachhochschulen freigestellt, die Selbstevaluation anhand der branchenneutralen EFQM-Dokumente<sup>9</sup> durchzuführen. Der Bewertungskatalog der KFH kann dabei als Begleitdokument fachhochschulspezifische Unterstützung leisten.

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 fachhochschulspezifischen Leistungsbereiche Diplombildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen ab. Das EFQM-Modell kann von einer Fachhochschule als Ganzes oder von einer Teilschule oder einem Institut angewendet werden. Partiiell lässt sich das Modell auch für die Beurteilung von Abteilungen oder Studiengängen einsetzen. Die Anwendung des fachhochschulspezifischen Bewertungskataloges erlaubt, Stärken und Verbesserungspotentiale 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.

---

<sup>6</sup> EduQua: Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen, [www.eduqua.ch](http://www.eduqua.ch).

<sup>7</sup> 2Q: Ist ein Managementsystem. Das erste Q steht für Qualität der Arbeit und des zweite für Qualifikation der Mitarbeitenden.

<sup>8</sup> 4S: 4-Säulen-Modell/M. Stamm, [www.ibf-stamm.ch](http://www.ibf-stamm.ch).

<sup>9</sup> a) Das EFQM-Modell für Excellence, ISBN 90-5236-084.7/1999

b) Assessoren Bewertungsbuch, ISBN 90-5236-148-7/1999, erhältlich bei SAQ, Hauptgasse 33, 4600 Olten.

## 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 mehr als 1'000 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:

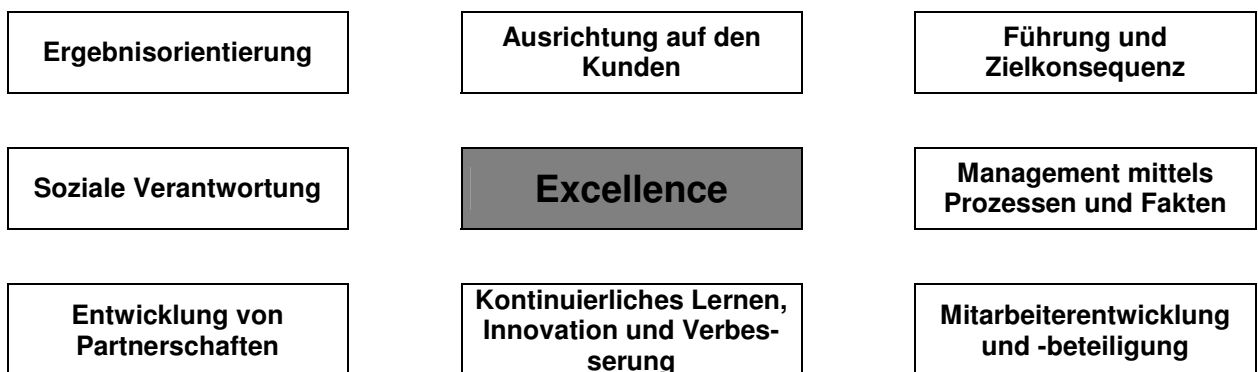
- die Werbung für Total Quality, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen;
- die Förderung von Aktivitäten und Massnahmen zur Entwicklung und Verbesserung der Qualität;
- die Verbreitung eines Modells für Excellence.

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. Die Selbstevaluation bezweckt nicht, die politische oder strategische Ausrichtung einer Organisation unter dem Aspekt Qualität zu bewerten.

### Excellence

*Excellence* bedeutet Führung von *qualitativem Wachstum*. Es ist das Beherrschen aller *relevanten Erfolgsfaktoren* einer Organisation und das systematische Führen deren Beziehungen zueinander.

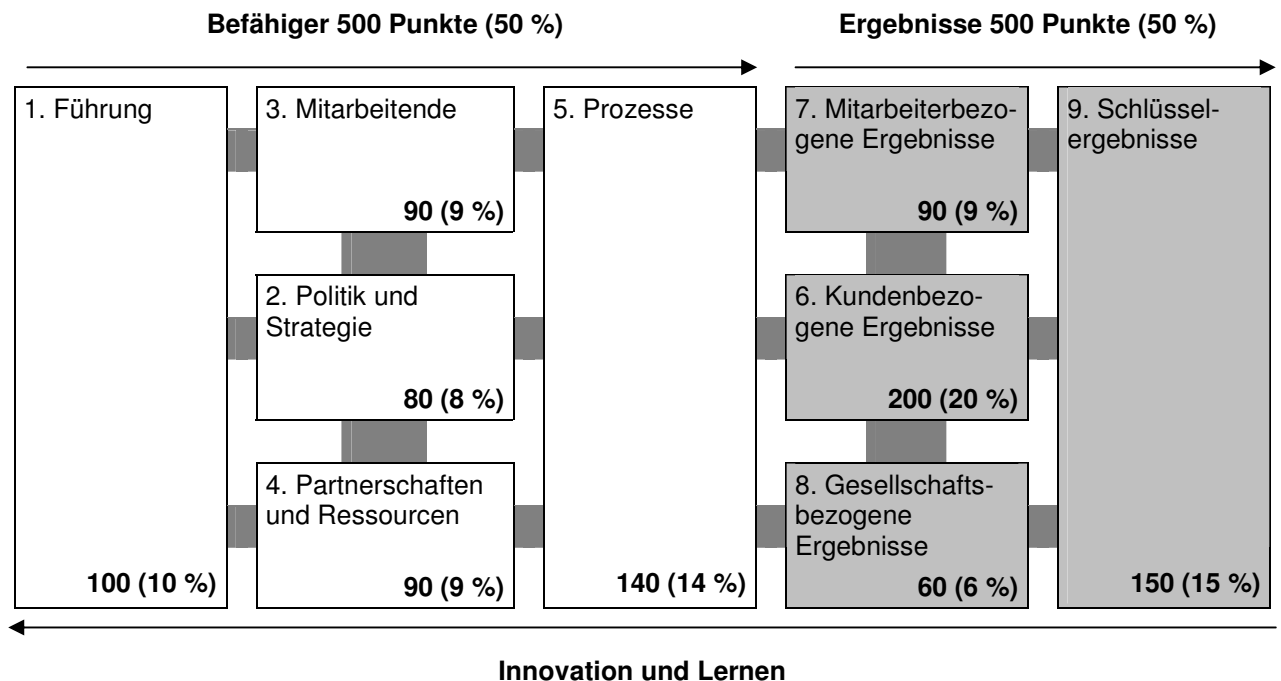
Die 8 Grundkonzepte der Excellence sind:



Exzellente Organisationen werden an ihrer Fähigkeit gemessen, überragende Ergebnisse für ihre Interessengruppen zu erwirken und aufrechtzuerhalten. Um Excellence zu erreichen, sei absolutes 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:



Copyright ©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 Ansätze für Verbesserungen der Befähiger. Das Modell entspricht somit einem Regelkreis als geeignetes Führungsmittel.

Die den einzelnen Kriterien zugewiesenen Höchstpunktwerte 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 *Ansatzpunkte* zugeordnet. Ansatzpunkte 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 Ansatzpunkte weder zwingend eingegangen werden noch erhebt deren Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit. Die Nummerierung der Ansatzpunkte dient zur besseren Handhabbarkeit und Auswertung, nicht jedoch der Priorisierung. Ansatzpunkte sind Hinweise, welche Aspekte, Themen und Aktivitäten einer Organisation beim jeweiligen Teilkriterium qualitätsrelevant sein können.

Die einzelnen Kriterienblätter sind identisch strukturiert: Kriterium - Teilkriterium - Ansatzpunkte. Ansatzpunkte können für alle Leistungsbereiche (Diplomstudium, Weiterbildung, aF&E, administrative und technische Dienste) zutreffen oder nur einzelnen zugeordnet werden. Die Ergänzung mit Ansatzpunkten ihrer Wahl ist den Schulen freigestellt. Ferner sind unter dem Begriff *Basis* 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.

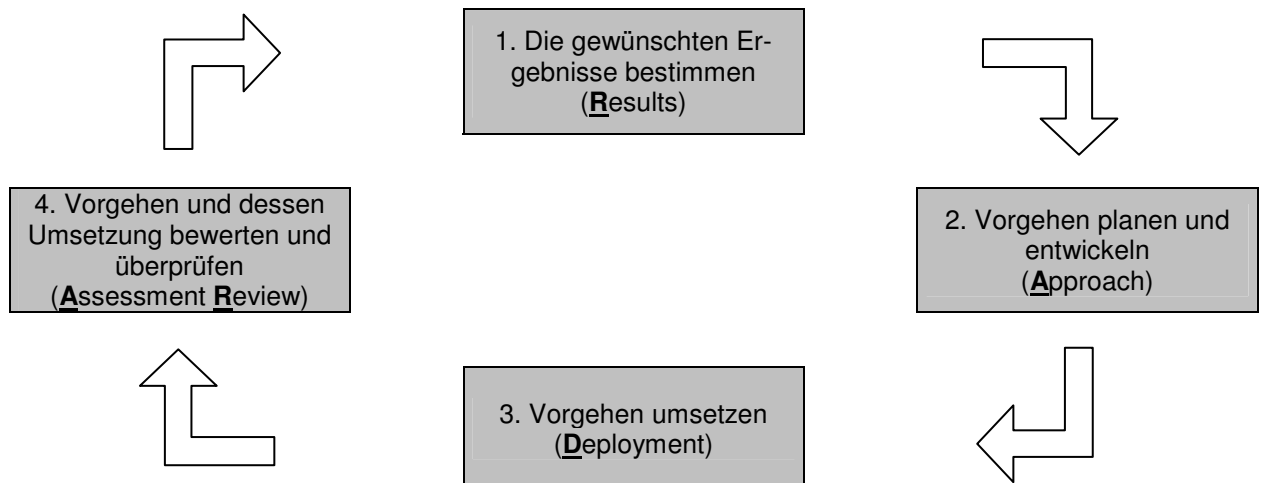
		←————— Befähiger —————→															←————— Ergebnisse —————→																		
Kriterium/ Teilkriterium	Grund- konzepte	1 Führung					2 Politik & Strategie				3 Mitarbeitende					4 Partnerschaften & Ressourcen					5 Prozesse					6 Kunden- bezogene Ergebnisse		7 Mit- arbeiter- bezogene Ergebnisse		8 Gesell- schafts- bezogene Ergebnisse		9 Schlüs- sel- ergeb- nisse			
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B		
Ergebnis-orientierung						X	X	X	X	X										X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Ausrichtung auf den Kunden			X			X	X													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	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					X		X	X														
Entwicklung von Partnerschaften			X			X	X								X									X	X						X	X			
Soziale Verantwortung		X		X	X		X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X		X						X	X						

## C SELBSTEVALUATION/HANDHABUNG DES BEWERTUNGSKATALOGES FÜR FACH-HOCHSCHULEN

### Selbstevaluation

Der Prozess der Selbstevaluation und Standortbestimmung ermöglicht einer Organisation, ihre Stärken und Verbesserungspotentiale 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, ausgehend von der strategischen Entscheidungsfindung bis hin zur Einleitung von Massnahmen.

Die *Selbstevaluation* erfolgt auf Grund von Assessments, von schriftlichen Befragungen und allenfalls von 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-Technik<sup>10</sup> gemäss Skizze 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 Stärken und Verbesserungsbereiche.

Die Bewertungen der Teilkriterien werden anschliessend zusammengefasst, mit der Gewichtung der Hauptkriterien versehen und als Gesamtbewertung der Organisation dargestellt - in der Regel mittels Balkendiagramm.

<sup>10</sup> RADAR: Bewertungsmethode nach EFQM: **R**esults (Ergebnisse), **A**pproach (Vorgehen), **D**eployment (Umsetzung), **A**ssessment (Bewertung) und **R**eview (Überprüfung).

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. 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 Ansatzpunkte. Die Assessments werden durch zwei bis drei interne Mitarbeitende begleitet, die über eine 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 Gesamtpunktezahl) und einigt sich auf eine gemeinsame Gesamtbewertung.

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

### Schritte

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
2. *Situation aufnehmen (Assessment)*
  - Mitarbeitende orientieren
  - Fakten und Informationen sammeln
  - Ergebnisse dokumentieren
  - Teamarbeiten konsolidieren
  - Selbstevaluationsbericht verfassen
3. *Bewerten*
  - Stärken und Verbesserungsbereiche zusammenstellen
  - Teilkriterien bewerten
  - Konsens für die Bewertung finden
  - Bewertungen zur Gesamtbewertung konsolidieren
  - Verbesserungsmöglichkeiten priorisieren
  - Massnahmenplan erstellen (Antrag an Management)

### Verantwortung

- oberstes Management, Qualitätsverantwortliche, Teamleiter
- Team von internen Assessoren, externe Assessoren
- Team von internen Assessoren, externe Assessoren

**Schritte**4. *Verbesserungen einleiten*

Nach Vorliegen der Assessmentergebnisse obliegt es der Organisation, die Verbesserungsmaßnahmen so rasch als möglich einzuleiten:

- über einzuleitende Verbesserungsmaßnahmen beschliessen
- kurz- und mittelfristig Ressourcen, Verantwortungen, Projektplan festlegen
- gegebenenfalls Projektleitung einsetzen

5. *Controlling*

- Projektfortschritt und Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen periodisch überprüfen; gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen veranlassen

**Verantwortung**

oberstes Management,  
Qualitätsverantwortliche,  
Teamleiter

oberstes Management,  
Qualitätsverantwortliche,  
Teamleiter

*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 Fachhochschulen 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 %

Anschliessend identifiziert das Assessorenteam auf Grund der Bewertungsergebnisse für jedes Teilkriterium Stärken und Verbesserungsbereiche.

<b>Prioritätenliste</b>					
<b>Kriterium</b>	<b>Verbesserungsbereich</b>	<b>Auswirkungen auf die Ergebnisse*</b>	<b>Kosten/Nutzen*</b>	<b>Dringlichkeit*</b>	<b>Total</b>

\* Bewertungsskala: 1 = Minimum bis 5 = Maximum

Die Punktwertung für sämtliche Verbesserungsbereiche erlaubt, diese nach den genannten Faktoren zu priorisieren und in einem Massnahmenplan zu dokumentieren.

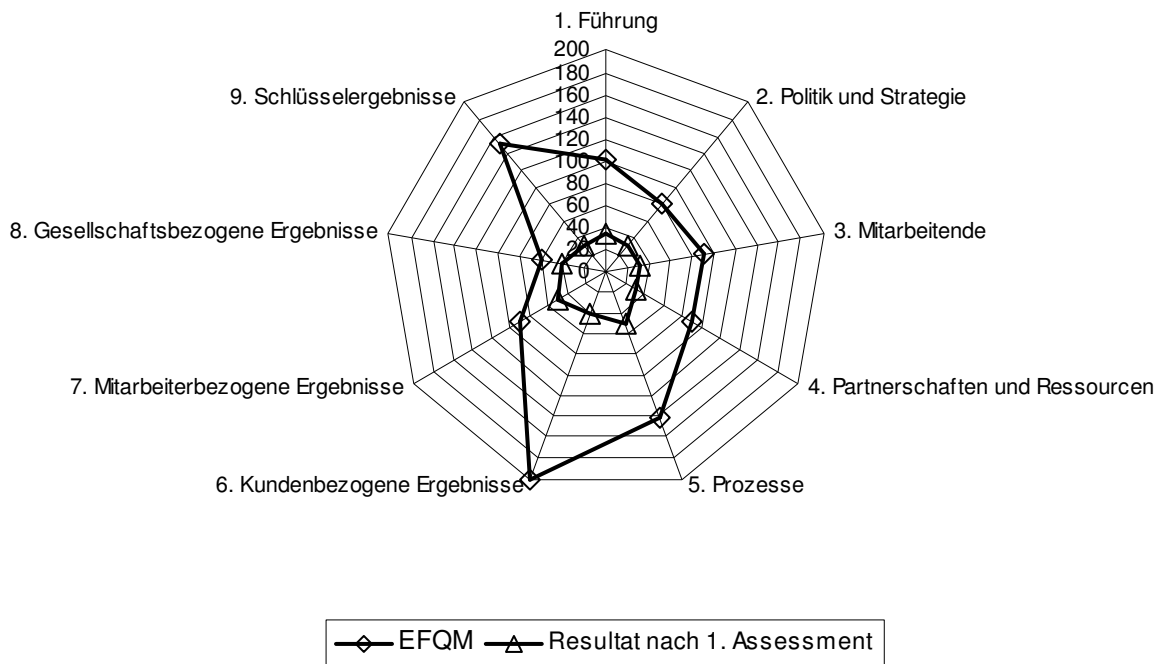
Die Gesamtbeurteilung dient als Grundlage für

- die Beurteilung des momentanen Organisationsstandes,
- das Lokalisieren der ergebniswirksamen Lücken und
- die Bestimmung der optimalen Verbesserungsprioritäten.

Der nächste Schritt besteht darin, die erforderlichen Ressourcen (z.B. Personal, Zeit, Geld, Material, Ausbildung) bereitzustellen und Massnahmen einzuleiten. Jeder umzusetzenden Verbesserungsmassnahme sollte ein Verantwortlicher zugeteilt werden und sämtliche Aktivitäten müssen terminiert und überwacht sein.

Periodische Selbstevaluationen veranschaulichen, wo sich die Organisation auf dem Weg zur Excellence befindet, wie sie sich qualitativ verändert hat und wo Stärken weiter gefördert und Verbesserungen gezielt angegangen werden können.

In der nachfolgenden Darstellung ist ersichtlich, wie eine Organisation sich auf dem Weg zur Excellence hin entwickeln kann. Dabei ist ersichtlich, was die EFQM als maximal möglichen Stand einer Organisation vorschlägt sowie als Beispiel das Resultat der Organisation nach dem ersten Assessment.



### Erfordernisse für die Selbstbewertung und approximativer Zeitaufwand

An einem halbtägigen Assessment können ca. sechs Teilkriterien evaluiert werden. Der Bewertungskatalog dient den Assessoren als Arbeits- und Protokollinstrument. Es empfiehlt sich, zu einem Assessment maximal neun ausgewählte Mitarbeitende aller Bereiche und Hierarchiestufen als Nachweiserbringer einzuladen. Die Durchführung der Assessments soll 2 bis 3 (schulintern) ausgebildeten Assessoren (davon ein Teamleiter) übertragen werden.

In der Regel resultieren aus einem Assessment über die erwähnten 6 Teilkriterien etwa 25 diagnostizierte Verbesserungsbereiche, wofür ein Aufwand von etwa 60 - 80 Personenstunden erforderlich ist:

Tätigkeit	Wer	Anzahl Personen	Aufwand h/Person	Gesamt-aufwand in h
Vorbereitung Assessment, Einladung	Projektleitung	1	6	6
Durchführung Assessment	Nachweiserbringer, Assessoren	8 – 12	4	32 – 48
Auswertung Assessment	Assessoren	2 – 3	6	12 – 18
Erstellung Dokumentation inkl. priorisierter Massnahmenplan	Projektleitung, Teamleiter	2	5	10
Approximativer Aufwand Personenstunden pro Assessment (6 Teilkriterien):				<b>60 - 82</b>

Als Resultat des Assessments liegt für die ca. sechs Teilkriterien ein 10 bis 12-seitiger Bericht vor mit

- generellen Erkenntnissen,
- Stärken und Verbesserungsbereichen jedes Teilkriteriums sowie deren Bewertung,
- einer Prioritätenliste der Verbesserungsbereiche,
- einem Massnahmenplan zur Unterbreitung an die Schulleitung.

Ein Beispiel eines Stärken-Verbesserungs-Profils und eines Massnahmenplans ist im Anhang B beigefügt.



## Teil 2

### Kriterien und Ansatzpunkte

#### Hinweise:

- *Ansatzpunkte:* Ansatzpunkte 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 Ansatzpunkte weder zwingend eingegangen werden noch erhebt deren Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit.
- *Nummerierung:* Die Nummerierung der Ansatzpunkte dient zur besseren Handhabbarkeit und Auswertung, nicht jedoch der Priorisierung. Ansatzpunkte sind Hinweise, welche Aspekte, Themen und Aktivitäten einer Organisation beim jeweiligen Teilkriterium qualitätsrelevant sein können.
- *Glossar:* Ein Glossar für die zentralen Begriffe ist im Anhang C beigefügt.

<b>KRITERIUM 1</b>	<b>FÜHRUNG</b>
--------------------	----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---

<b>Bewertung</b>			
<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Über- prüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Über- prüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>



<b>KRITERIUM 1</b>	<b>FÜHRUNG</b>
--------------------	----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---

<b>Bewertung</b>			
<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Über- prüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Über- prüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

<b>KRITERIUM 1</b>	<b>FÜHRUNG</b>
--------------------	----------------

1B

**Führungskräfte sorgen durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation.**

**Ansatzpunkte**

können sein, wie Führungskräfte:

Anwendungsgebiet

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i></li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Vision der Organisation bezüglich Qualität kommunizieren und vorleben</li> <li>2. sich für das Erarbeiten, Umsetzen und Überprüfen von Politik und Strategie engagieren</li> <li>3. sich einsetzen, um die strategischen Ziele zu erreichen und Veränderungsprozesse effizient zu bewältigen</li> <li>4. den gezielten Einsatz von Finanzen und anderen Ressourcen gewährleisten</li> <li>5. die Wirksamkeit ihrer Führungstätigkeit überprüfen und verbessern</li> <li>6. Anstrengungen unternehmen, die Qualität aller Produkte der Organisation aktiv zu fördern</li> <li>7. die Organisationsstruktur entsprechend den Bedürfnissen der massgeblichen Interessengruppen und in Einklang mit Politik und Strategie festlegen</li> <li>8. die Leistungen einzelner Mitarbeitender und Teams sowie Leistungen von Studierenden und Kunden anerkennen, überprüfen und Verbesserungsmaßnahmen einleiten</li> <li>9. interne Stellen zu Feedbacks auffordern, die Feedbacks analysieren und für Verbesserungsanstrengungen nutzen</li> <li>10. sicherstellen, dass ein Managementsystem erarbeitet und eingeführt wird</li> <li>11. Entscheidungswege und -kompetenzen regeln</li> </ol> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche:</i></li> <li>- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>12. das Qualitätsmanagement von Lehre und Studium organisieren und strukturieren</li> <li>13. sich einsetzen, dass Ressourcen und Strukturen vorhanden sind, um die Ausbildungsziele zu erreichen</li> <li>14. sich einsetzen, um die Ausbildungsziele inhaltlich der aktuellen Berufsrealität anzupassen</li> <li>15. den Transfer von (Qualitäts-)Erkenntnissen aus Forschungsprojekten zwischen den Leistungsbereichen fördern</li> <li>16. Anstrengungen unternehmen, dass laufend genügend aF&amp;E-Projekte akquiriert oder generiert werden</li> <li>17. den Transfer von (Qualitäts-)Erkenntnissen aus Dienstleistungsprojekten zwischen den Leistungsbereichen fördern</li> </ol>  |

**Basis**

unterstützende Dokumente können sein:

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

<b>KRITERIUM 1</b>	<b>FÜHRUNG</b>
--------------------	----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---

<b>Bewertung</b>			
<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Über- prüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Über- prüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

<b>KRITERIUM 1</b>	<b>FÜHRUNG</b>
--------------------	----------------

1C

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

können sein, wie Führungskräfte:

Anwendungsgebiet

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i></li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ausserhalb der Organisation umfassende Qualität bekannt machen</li> <li>2. Beziehungen mit Studierenden, Kunden und externen Interessengruppen (z.B. Behörden, Förderinstitutionen, Beiräten, Netzwerken) managen und positive Schritte unternehmen, um sie in den Verbesserungsprozess einzubeziehen</li> <li>3. externe Interessengruppen zu Feedbacks auffordern, die Feedbacks analysieren und für Verbesserungsanstrengungen nutzen</li> <li>4. die soziale Verantwortung der Organisation gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen</li> <li>5. nachhaltige Partnerschaften mit (potentiellen) Auftraggebern unterhalten</li> <li>6. den Einsatz von Studierenden, Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zugunsten der Organisation anerkennen</li> </ol> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche:</i></li> <li>- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. die Studierenden und massgeblichen Interessengruppen in die Gestaltung des Lehrplanes einbeziehen</li> <li>8. den Excellence-Gedanken in der Dienstleistung für Kunden und Partner aktiv vorleben</li> </ol>   |

**Basis**

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

<b>KRITERIUM 1</b>	<b>FÜHRUNG</b>
--------------------	----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---

<b>Bewertung</b>			
<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Über- prüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Über- prüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

<b>KRITERIUM 1</b>	<b>FÜHRUNG</b>
--------------------	----------------

1D

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

**Ansatzpunkte**

können sein, wie Führungskräfte:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. persönlich den Mitarbeitenden die Mission, Vision, Werte, Politik und Strategie, Planungen, Ziele und Zielwerte der Organisation kommunizieren
  2. für Mitarbeitende der Organisation ansprechbar sind, ihnen zuhören und sie begeistern, sie zusammenschweissen und auf sie eingehen
  3. Mitarbeitende beim Erreichen ihrer Planungen, Ziele und Zielwerte helfen und sie dabei unterstützen
  4. Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt fördern und dazu ermutigen
  5. Mitarbeitende zur Mitwirkung an Verbesserungsaktivitäten motivieren und befähigen
  6. die Bemühungen von Teams und Einzelnen auf allen Ebenen der Organisation zeitnah und auf angemessene Weise anerkennen
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
  - *aF&E*
  - *Dienstleistungen*

**Basis**

unterstützende Dokumente können sein:

- Schriftliche Vision, Mission, Leitbild, Politik, Strategie
- Personalpolitik
- Mitarbeiterentwicklungspläne
- Netzwerke, Mitgliedschaften
- Publikationen
- Verträge
- Personaldossiers
- Akquisitionspläne
- Veranstaltungen
- Transferveranstaltungen
- dokumentierte Bemühungen im Rahmen der Gleichstellung

**KRITERIUM 1 FÜHRUNG****Ansatzpunkte Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Vorgehen</b>	<b>Umsetzung</b>	<b>Bewertung und Überprüfung</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

<b>KRITERIUM 1</b>	<b>FÜHRUNG</b>
--------------------	----------------

<b>1E</b>	<b>Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation.</b>
-----------	--

<b>Ansatzpunkte</b>	können sein, wie Führungskräfte:
---------------------	----------------------------------

<u>Anwendungsgebiet</u>	
-------------------------	--

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die internen und externen Kräfte des Wandels für die Organisation erkennen</li> <li>2. die nötigen Veränderungen innerhalb der Organisation, in Bezug auf das Führungsmodell und die externen Verbindungen identifizieren und festlegen</li> <li>3. die Entwicklung von Veränderungsplänen persönlich führen</li> <li>4. finanzielle Mittel, weitere Ressourcen und Unterstützung für Veränderung sicherstellen</li> <li>5. die Umsetzung und die Risiken des gesamten Portfolios der Veränderungsprogramme managen</li> <li>6. die effektive Umsetzung der Veränderung unter Einbezug der Interessensgruppen sicherstellen</li> <li>7. die Veränderungen und die hierfür massgeblichen Gründe den Mitarbeitenden und den anderen Interessensgruppen kommunizieren</li> <li>8. Mitarbeitende unterstützen und in die Lage versetzen, mit dem Wandel umzugehen</li> <li>9. die Wirksamkeit der Veränderungen messen und bewerten und das erworbene Wissen mit anderen teilen</li> </ol> </li> <br/> <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <br/> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <br/> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul> </li> </ul> |  |
|---|--|

<b>Basis</b>	unterstützende Dokumente können sein:
--------------	---------------------------------------

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategiepläne</li> <li>- Personalpolitik</li> <li>- Publikationen</li> <li>- Verträge</li> <li>- Akquisitionspläne</li> <li>- Veranstaltungen</li> <li>- Transferveranstaltungen</li> </ul> |  |
|---|--|

## KRITERIUM 2 POLITIK UND STRATEGIE

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 2 POLITIK UND STRATEGIE

2A

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

### Ansatzpunkte

können sein:

#### Anwendungsgebiet

##### ▪ *Alle Leistungsbereiche*

je Fach- und Leistungsbereich:

1. Informationen sammeln und verarbeiten, um den Markt oder Marktsegmente zu definieren, in denen die Organisation heute und auch in Zukunft operieren will
2. die (kurz- und langfristigen) Bedürfnisse und Erwartungen von Studierenden, Kunden, Mitarbeitenden, Partnern (z.B. Netzwerken) und Gesellschaft vorausschauend angemessen berücksichtigen
3. die Entwicklungstrends auf dem Markt einschliesslich der Aktivitäten der Wettbewerbskonkurrenten wahrnehmen und vorausschauend berücksichtigen
4. allgemeine Trends und ihre Relevanz erkennen

##### ▪ *Spezifische Leistungsbereiche* -- *Diplomstudium,* *Weiterbildung*

- *aF&E*

- *Dienstleistungen*

### Basis

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

## KRITERIUM 2 POLITIK UND STRATEGIE

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 2 POLITIK UND STRATEGIE

2B

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

### Ansatzpunkte

können sein:

#### Anwendungsgebiet:

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. Ergebnisse interner Leistungsindikatoren darstellen und interpretieren
  2. die Leistung der Konkurrenz und klassenbesten Organisationen analysieren
  3. politische, soziale, umweltbezogene und gesetzliche Rahmenbedingungen berücksichtigen
  4. Informationen betreffend Chancengleichheitsfragen (intern und extern) sammeln und interpretieren
  5. ökonomische und demografische Indikatoren identifizieren, feststellen und interpretieren
  6. finanzielle und andere potentielle Risiken abschätzen
  7. die Auswirkungen neuer Technologien abschätzen
- *Spezifische Leitungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    8. systematisch Bedürfnisanalysen/Evaluationen durchführen, um die marktgerechte und fachlich-inhaltliche Qualität der Lehre und des Studiums zu sichern und zu fördern
    9. Umfragen bei Studierenden und Dozierenden analysieren
    10. Inputs von Absolventen, Ehemaligenvereinen, Förderinstitutionen usw. einbeziehen
  - *aF&E*
    11. Ergebnisse von Kundenumfragen interpretieren
  - *Dienstleistungen*
    12. Ergebnisse von Kundenumfragen interpretieren
    13. Im Rahmen der strategischen Vorgaben Recherchen über neue Dienstleistungen durchführen

### Basis

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
- interne Leistungsindikatoren
- Erfolgs- und Misserfolgsanalyse

## KRITERIUM 2 POLITIK UND STRATEGIE

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 2 POLITIK UND STRATEGIE

2C

**Politik und Strategie werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.**

### Ansatzpunkte

können sein:

#### Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. Politik und Strategie im Einklang mit Vision, Mission, Leitbild und Werten der Organisation entwickeln
  2. Strategie und Entwicklungsplan auf Relevanz, Effektivität und Effizienz überprüfen und aktualisieren
  3. die Leistungen mit dem Entwicklungsplan vergleichen und diese nötigenfalls überarbeiten
  4. sicherstellen, dass Interessengruppen bei Änderungen von Strategie und Entwicklungsplan situativ miteinbezogen werden
  5. strategische Erfolgspositionen definieren, pflegen und in ein Kommunikationskonzept einbinden
  6. neue und alternative Entwicklungen (gesellschaftliche, technische, wirtschaftliche) erkennen, beurteilen und einführen
  7. die Vorgehensmethodik festlegen
  8. den Planungsprozess sichtbar machen und effizient umsetzen
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    9. veränderte Rahmenbedingungen (z.B. hochschulpolitische Trends, Veränderungen des Bildungsumfeldes, Entwicklung neuer Medien, neue Berufsfelder/Abschlüsse) berücksichtigen
    10. bei der Überprüfung von Strategie und Entwicklungsplan veränderte Anforderungen des Arbeitsmarktes an die Absolventen und Trends bei den Konkurrenzorganisationen mitberücksichtigen
  - *aF&E*
    11. bei der Überprüfung und Weiterentwicklung von Strategie und Entwicklungsplan veränderte Anforderungen und Bedürfnisse im Forschungsumfeld (z.B. politisch, wirtschaftlich) oder bei den Forschungspartnern und den Kunden mitberücksichtigen sowie aktuelle und zukünftige Mitbewerber identifizieren
  - *Dienstleistungen*
    12. bei der Überprüfung und Weiterentwicklung von Strategie und Entwicklungsplan veränderte Anforderungen und Bedürfnisse in den Kundensegmenten (z.B. politisch, wirtschaftlich) oder bei den Partnern mitberücksichtigen sowie aktuelle und zukünftige Mitbewerber identifizieren

### Basis

unterstützende Dokumente können sein:

- politische Entscheide, Massnahmenforderungen
- Globalbudget, Bereichsbudget
- Planungs- und Kontrollzyklus
- Strategie
- Entwicklungsplan
- Balanced Score Card
- Massnahmenpläne
- Managementverträge
- Kennzahlen

## KRITERIUM 2 POLITIK UND STRATEGIE

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 2 POLITIK UND STRATEGIE

2D

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

### Ansatzpunkte

können sein:

#### Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. die Schlüsselprozesse in den Fach- und Leistungsbereichen identifizieren und erarbeiten, die nötig sind, um die Politik und Strategie der Organisation umzusetzen
  2. Verantwortliche für die Schlüsselprozesse bestimmen
  3. die Schlüsselprozesse definieren und auf die jeweiligen Interessengruppen ausrichten
  4. die Effektivität der Schlüsselprozesse im Hinblick auf die Realisierung von Politik und Strategie überprüfen
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    5. sich als Organisation/Organisationseinheit im Umfeld positionieren und über ein definiertes Profil in Lehre/Forschung und kohärent aufgebaute Studienangebote verfügen
  - *aF&E*
    6. über ein definiertes Profil verfügen und sich im Markt positionieren
  - *Dienstleistungen*
    7. über ein definiertes Profil verfügen und sich im Markt positionieren

### Basis

unterstützende Dokumente können sein:

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

### KRITERIUM 3 MITARBEITENDE

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

#### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 3 MITARBEITENDE

### 3A Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.

**Ansatzpunkte** können sein:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. die Personalpolitik erstellen und umsetzen
  2. ausgerichtet auf den Entwicklungsplan und die Strategie der Organisation - Leistungsaufträge für die Mitarbeitenden und zusammen mit ihnen - erstellen (z.B. betreffend Einstellung, Aus- und Weiterbildung, Wiedereinstellung)
  3. mit den Mitarbeitenden Ziele vereinbaren, deren Leistungen einschätzen und beurteilen sowie die Laufbahnplanung mit den Mitarbeitenden erstellen
  4. Ziele von einzelnen Mitarbeitenden und Teams abstimmen, überprüfen und mit dem Entwicklungsplan in Einklang bringen
  5. Gleichstellungsanliegen in der Organisationskultur umsetzen
  6. Mobbing entgegenwirken und geeignetes Beschwerdeverfahren anbieten
  7. Ergebnisse von Mitarbeiterumfragen für Verbesserungen nutzen
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    8. Ernennungs- und Auswahlprozedere für Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende definieren und deklarieren
    9. Dozierende mit einschlägiger Praxiserfahrung einbeziehen
    10. Aus-, Weiter- und Fortbildung der Mitarbeitenden und deren adäquate Beteiligungen an institutionellen Entscheidungsprozessen gewährleisten
    11. Verleihung des Professorentitels regeln und anwenden
  - *aF&E*
  - *Dienstleistungen*

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- Personalpläne, langfristige Ziele
- Personalpolitik: Einstellung, Entlohnung, Förderplanung, Honorierung, Transfer, Austritt
- Lebensläufe
- Entwicklungsplan
- 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

### KRITERIUM 3 MITARBEITENDE

**Ansatzpunkte      Stärken**

---



---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

#### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 3 MITARBEITENDE

3B

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

### Ansatzpunkte

können sein:

#### Anwendungsgebiet

##### ▪ *Alle Leistungsbereiche*

1. Einstellung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Bedürfnisse und Ziele der Organisation vornehmen
2. die Mitarbeitenden entsprechend dem Anforderungsprofil der jeweiligen Interessengruppen einstellen
3. die Mitarbeitenden zu verantwortungsvollem Handeln in ihren Aufgaben- und Kompetenzbereichen befähigen (Förderung, Schulung, Zurverfügungstellung von Ressourcen, Feedbackschlaufen zur Überprüfung der Effektivität und Effizienz)
4. Mitarbeiterschulungen (pädagogisch, fachlich) intern und extern unterstützen
5. Sozialkompetenz der Mitarbeitenden fördern
6. Dozierende des Diplomstudiums und der Weiterbildung in Projekte (aF&E, Dienstleistungen) integrieren; Wissen der Mitarbeitenden der aF&E und der Dienstleistungen in der Lehre nutzen. Den Wissenstransfer sicherstellen.
7. das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeitenden beurteilen und sie unterstützen, diese zu verbessern
8. den Austausch von Wissen in der Organisation fordern und fördern

##### ▪ *Spezifische Leistungsbereiche*

- *Diplomstudium, Weiterbildung*
- *aF&E*
- *Dienstleistungen*

9. Das Wissensmanagement durch aktive Teilnahme an nationalen und internationalen Konferenzen und das Publizieren in Zeitschriften fördern
10. Feedbacks von Kunden für die Entwicklung der Mitarbeitenden nutzen

### Basis

unterstützende Dokumente können sein:

- Personalpläne, langfristige Ziele
- Personalpolitik: Einstellung, Entlohnung, Förderplanung, Honorierung, Transfer, Austritt
- Konzept für Wissenstransfer
- Wissenstransfer: Einbezug Dozierender in aF&E, Dienstleistungen, Einbezug Mitarbeitender der aF&E und der Dienstleistungen in der Lehre
- Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen
- Leistungsaufträge
- Mitarbeiterfeedback
- Wissensmanagement(-datenbanken)
- Netzwerke
- Mitarbeitergremien

### KRITERIUM 3 MITARBEITENDE

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

#### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

<b>KRITERIUM 3</b>	<b>MITARBEITENDE</b>
--------------------	----------------------

3C

**Mitarbeitende werden beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt.**

**Ansatzpunkte**

können sein:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. die Erfüllung der Aufgaben und die Erreichung der Ziele durch die Mitarbeitenden im Einklang mit den Zukunftsperspektiven der Organisation unterstützen
  2. die Mitarbeitenden bzw. Teams innerhalb ihres Verantwortungsbereiches ermutigen, Initiative zu ergreifen und Veränderungen vorzunehmen und ihnen die dazu erforderlichen Kompetenzen erteilen
  3. alle Mitarbeitenden - einzeln oder im Team - in fortlaufende Verbesserungsaktivitäten einbeziehen (leistungsbereichsübergreifend)
  4. Tätigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten regeln
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
  
  - *aF&E*
  
  - *Dienstleistungen*

**Basis**

unterstützende Dokumente können sein:

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

**KRITERIUM 3    MITARBEITENDE**
**Ansatzpunkte    Stärken**


---



---

**Ansatzpunkte    Verbesserungspotentiale**


---



---

**Bewertung**

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 3 MITARBEITENDE

### 3D Die Mitarbeitenden und die Organisation führen einen Dialog.

**Ansatzpunkte** können sein:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. Kommunikationsbedürfnisse aufnehmen
  2. eine transparente Kommunikation und Zusammenarbeit von oben nach unten sowie umgekehrt und horizontal zwischen allen Mitarbeitenden und leistungsbereichsübergreifend fördern
  3. den Wissenstransfer sichern
  4. Kommunikation dokumentieren und visualisieren
  5. Kommunikation formalisieren (Organigramm) und Plattformen für den Kommunikationsaustausch innerhalb der Organisation institutionalisieren
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
  
  - *aF&E*
  
  - *Dienstleistungen*

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

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

### KRITERIUM 3 MITARBEITENDE

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

#### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 3 MITARBEITENDE

### 3E Mitarbeitende werden belohnt, anerkannt und betreut.

**Ansatzpunkte** können sein:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. die Organisationskultur aktiv pflegen
  2. unterstützende Einrichtungen zur Verfügung stellen (z.B. Sozialleistungen, Arbeitszeitmodelle, Kinderhort, kulturelle Anlässe)
  3. (Lehr-)Leistungen anerkennen sowie materiell und/oder immateriell belohnen
  4. die Mitarbeitenden zur Übernahme gemeinsamer Verantwortung motivieren
  5. Fähigkeit/Bereitschaft zu formellem/informellem Austausch fördern und fördern
  6. Erfolge bestätigt bekommen, Erfolge teilen
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
  
  - *aF&E*
  
  - *Dienstleistungen*

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

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

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

### 4A Externe Partnerschaften werden gemanagt.

<b>Ansatzpunkte</b>	können sein:
<u>Anwendungsgebiet</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Möglichkeiten für strategische Partnerschaften in Übereinstimmung mit Politik und Strategie feststellen (fachbereichs- und/oder leistungsbereichsspezifisch/übergreifend) und ausschöpfen</li> <li>2. partnerschaftliche Beziehungen eingehen und strukturieren, um die materielle oder immaterielle Wertschöpfung zu erhöhen</li> <li>3. Lieferantenbeziehungen in Einklang mit Strategie und Entwicklungsplan managen</li> <li>4. Auswahl, Überprüfen und Messen der Leistungen der Lieferanten und deren Lieferungen managen</li> <li>5. bestehende Ressourcen flexibel managen und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Spezialisten fördern</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche</i></li> <li>- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. als Organisation aktiv Kontakte knüpfen, Programme (z.B. Ausbildungsgänge/-module, Austauschprogramme) organisieren und Anreize zur Zusammenarbeit auf nationaler und internationaler Ebene im Bereich Lehre/Studium geben</li> <li>7. regelmässige Kontakte zu Berufsverbänden und Fachgesellschaften zur Optimierung der Lehre pflegen</li> <li>8. Mitarbeit in nationalen und internationalen Kompetenznetzwerken pflegen</li> </ol>
<b>Basis</b>	unterstützende Dokumente können sein:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trendabklärungen</li> <li>- Konzepte (z.B. Managementkonzept)</li> <li>- Technologie-Portfolio</li> <li>- Verträge</li> <li>- Überblick über Netzwerke, in denen die Organisation involviert ist</li> </ul>

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

### 4B Finanzen werden gemanagt.

**Ansatzpunkte** können sein:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. das (Global-)Budget handhaben und die Teilbudgets (der Fach- und Leistungsbereiche) einbeziehen
  2. die Finanzplanung handhaben
  3. Budgetprozess, Finanzcontrolling und Reporting handhaben
  4. finanzielle Kennzahlen aufzeigen und entsprechend steuern
  5. finanzielle Ressourcen als Unterstützung der Strategie und des Entwicklungsplans zuteilen und einsetzen
  6. Entscheidungswege für Investitionen regeln
  7. die Transparenz der Kostenbelastungen sicherstellen
  8. Debitoren und Kreditoren bewirtschaften
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
  
  - *aF&E*
  
  - *Dienstleistungen*

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

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

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

**Ansatzpunkte      Stärken**

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

### 4C Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt.

**Ansatzpunkte** können sein:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. den besten Nutzen aus Gebäuden, Ausstattung und anderen Ressourcen ziehen
  2. Einrichtungen (z.B. Gebäude, Maschinen, Infrastruktur, Labor, Geräte, Sicherheitseinrichtungen, Sicherheitsdispositionen, Materialien, Lärmbestimmungen, Arbeitsplatzgestaltung) managen
  3. Zugang zu Räumlichkeiten entsprechend den Bedürfnissen der massgeblichen Interessengruppen regeln
  4. Sicherheitssysteme (Arbeitssicherheit, Ergonomie) managen
  5. Materialbeschaffung und Inventarisierung optimal managen
  6. nicht erneuerbare Ressourcen erhalten und wiederverwerten sowie Abfälle minimieren
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - Diplomstudium, Weiterbildung
  - aF&E
  - Dienstleistungen

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- Verordnungen, Vorschriften
- Konzepte
- Infrastruktur: Entwicklungsplan
- Raumbewirtschaftung, Raumauslastung
- Maschinen: Inventar, Bestelllisten
- Sicherheitsdisposition
- Verträge mit Lieferanten
- Umweltpläne

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

**Ansatzpunkte**      **Stärken**

---

**Ansatzpunkte**      **Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

### 4D Technologie wird gemanagt.

<b>Ansatzpunkte</b>	können sein:
<u>Anwendungsgebiet</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Technologiekonzept und -strategie entwickeln und umsetzen</li> <li>2. Systeme (Infrastruktur, Finanzierung, Lizenzierung, Zugriffe) regeln</li> <li>3. vorhandene Technologien evaluieren und optimal nutzen</li> <li>4. alternative und kommende Technologien im Hinblick auf Politik und Strategie und deren Auswirkungen auf die einzelnen Leistungs- und Fachbereiche identifizieren, bewerten (qualitativ und quantitativ) und gegebenenfalls einsetzen</li> <li>5. innovative Technologien identifizieren, prüfen und einsetzen</li> </ol> </li>   <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. das Technologie-Portfolio regelmässig überprüfen und aktualisieren</li> </ol>

<b>Basis</b>	unterstützende Dokumente können sein:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abklärungen von Trends</li> <li>- Konzepte (z.B. Managementkonzept)</li> <li>- Rechte (z.B. Zugriffsrechte, Autorenrechte, Lizenzen)</li> <li>- Technologie-Portfolio</li> <li>- Technologie-Evaluation</li> <li>- Kosten-Nutzen-Analyse</li> <li>- Publikationen in Fachzeitschriften</li> <li>- Benchmarks</li> </ul>

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

**Ansatzpunkte**      **Stärken**

---

**Ansatzpunkte**      **Verbesserungspotentiale**

---

### Bewertung

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

## KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

### 4E Informationen und Wissen werden gemanagt.

<b>Ansatzpunkte</b>	können sein:
<i>Anwendungsgebiet</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. externe Informationen wie Gesetze, Verordnungen und Verfügungen betreffend Bildungs- und Personalpolitik managen</li> <li>2. Kommunikationskonzept aufstellen, umsetzen und periodisch überprüfen</li> <li>3. den Wissenstransfer zwischen den Leistungsbereichen und der Praxis gestalten</li> <li>4. die Bereitschaft potenzieller Interessengruppen zur engen Zusammenarbeit wahrnehmen, fördern und deren Erfahrungen in die Prozesse der Organisation einfließen lassen</li> <li>5. den Studierenden ermöglichen, ihr Wissen und ihre Berufserfahrung einzubringen</li> <li>6. Zugriffsberechtigung, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Informationen regeln</li> <li>7. sicherstellen, dass bei Bedarf für alle Mitarbeitende Zugriff auf relevante Informationen über Produkte, Prozessleistungen, Mitarbeitende, Studierende, Lieferanten, Kunden usw. besteht (z.B. Intranet)</li> <li>8. sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden und Studierenden Informationen erhalten oder beschaffen können, die sie für ihre Arbeiten benötigen</li> <li>9. Zugang zu bzw. Schutz und Genauigkeit von Informationen sicherstellen und den diesbezüglichen Vorschriften entsprechen</li> <li>10. Publikationen, Berichte, Forschungsartikel, Veranstaltungen als Informationsressourcen nutzen</li> <li>11. geistiges Eigentum, Wissen und Neuerungen regeln, schützen und nutzen</li> <li>12. Sorge tragen um das Generieren, Speichern, Verteilen und Anwenden von Wissen</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Synergien und Spin-off von der aF&amp;E zu anderen Leistungsbereichen organisieren</li> </ol>
<b>Basis</b>	unterstützende Dokumente können sein:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationskonzept</li> <li>- Kommunikationskonzept</li> <li>- Plattformen</li> <li>- Netzwerke</li> <li>- Rechte (z.B. Urheberrechte, Lizenzen)</li> <li>- Managementsystem</li> <li>- Internet</li> <li>- Intranet</li> </ul>

<b>KRITERIUM 5</b>	<b>PROZESSE</b>
--------------------	-----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---



---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---



---

**Bewertung**

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung



<b>KRITERIUM 5</b>	<b>PROZESSE</b>
--------------------	-----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---



---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---



---

**Bewertung**

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung



<b>KRITERIUM 5</b>	<b>PROZESSE</b>
--------------------	-----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---



---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---



---

**Bewertung**

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

<b>KRITERIUM 5</b>	<b>PROZESSE</b>
--------------------	-----------------

5C

**Produkte werden aufgrund der Bedürfnisse und Erwartungen der Studierenden und Kunden entworfen und entwickelt.**

**Ansatzpunkte**

können sein:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*

1. auf Erwartungen von Bund, Öffentlichkeit, Auftraggebern für Dienstleistungen, Forschungsförderungsinstitutionen und der scientific communities eingehen
2. auf Feedback von Studierenden und Kunden Wert legen, um dadurch Produkte zu verbessern bzw. zu entwickeln
3. Kundenbedürfnisse hervorrufen, ansprechen und berücksichtigen
4. die Entwicklung neuer Produkte managen, um vorhandene und zu erwartende Bedürfnisse der Studierenden bzw. der Kunden zu erfüllen
5. Kundenumfragen einsetzen bzw. Marktanalysen nutzen, um Bedürfnisse wahrzunehmen und diese allenfalls in Produkte umzusetzen
6. kontinuierlich Produkte im Hinblick auf die Anforderungen des Marktes umsetzen
7. Innovationsmethoden für die Entwicklung neuer Produkte entwickeln und einsetzen

- *Spezifische Leistungsbereiche:*

- *Diplomstudium, Weiterbildung*

8. sich beim Ausarbeiten der Lehrpläne und -ziele auf Politik, Leitbild, Strategie und Entwicklungsplan stützen
9. auf Erwartungen und Lernstile der Studierenden Rücksicht nehmen und sie in den Lehrzielen integrieren
10. als Institution für adäquate Betreuung der Studierenden sorgen und Kontakte der Studierenden mit Berufsfeldern unterstützen
11. adäquate Betreuung der Studierenden gewährleisten (z.B. Förderung von Kontakten zwischen Studierenden und Berufsvertretern; Zurverfügungstellung eines Mediationsangebots bei Finanzfragen oder Konflikten)
12. wo zweckmässig, Beteiligung der Studierenden bei laufenden Entscheidungsprozessen berücksichtigen
13. Schaffen von strukturierten Lehrplänen und eines definierten didaktischen Konzeptes, die den Ausbildungszielen entsprechen,

- *aF&E*

14. die Auftraggeber in die relevanten Forschungsphasen einbeziehen

- *Dienstleistungen*

15. eine Wissenstransferstelle führen, die den Wissenstransfer nach innen und nach aussen sicherstellt

**Basis**

unterstützende Dokumente können sein:

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

<b>KRITERIUM 5</b>	<b>PROZESSE</b>
--------------------	-----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---



---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---



---

**Bewertung**

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

<b>KRITERIUM 5</b>	<b>PROZESSE</b>
--------------------	-----------------

<b>5D</b>	<b>Produkte werden hergestellt, geliefert und betreut.</b>
-----------	--

<b>Ansatzpunkte</b>	können sein:
---------------------	--------------

<u>Anwendungsgebiet</u>	
-------------------------	--

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i></li> <br/> <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <br/> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul> </li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intentionen und Produkte existierenden oder potentiellen Studierenden und Kunden bekannt machen, vermarkten und verkaufen</li> <li>2. Produkte, wo sinnvoll, durch die Wissenstransferstelle oder eine andere Stelle betreuen</li> <br/> <li>3. Lehrinhalte regelmässig überarbeiten und aktualisieren</li> <li>4. die Evaluation der Lehre und des Lernens durchführen</li> <li>5. ständigen Dialog mit Auftraggebern (repetitive Ziel-Evaluation) gewährleisten</li> <li>6. After-sales-Dienstleistungen anbieten</li> <li>7. Art und Weise, wie Projekte abgeschlossen und die Ergebnisse den Kunden übergeben werden</li> <li>8. Art und Weise wie die Erfüllung der mit den Kunden schriftlich vereinbarten Dienstleistungsverträge (inhaltlich, zeitlich, finanziell, qualitativ) sichergestellt wird</li> <li>9. Art und Weise wie Projekte abgeschlossen und die Ergebnisse den Kunden übergeben werden</li> </ol> |
|---|--|

<b>Basis</b>	unterstützende Dokumente können sein:
--------------	---------------------------------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werbeunterlagen</li> <li>- Studienführer</li> <li>- Homepage</li> <li>- Nachverkaufsprozesse</li> <li>- Kommunikationskonzepte</li> <li>- Marketingkonzepte</li> <li>- Verträge</li> <li>- Auswertungen</li> <li>- Befragungen</li> <li>- Dienstleistungsvereinbarungen</li> <li>- Projektmanagement</li> </ul> |
|--|

<b>KRITERIUM 5</b>	<b>PROZESSE</b>
--------------------	-----------------

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Stärken</b>
---------------------	----------------

---



---

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Verbesserungspotentiale</b>
---------------------	--------------------------------

---



---

**Bewertung**

Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Überprüfung	Gesamtbewertung

<b>KRITERIUM 5</b>	<b>PROZESSE</b>
--------------------	-----------------

<b>5E</b>	<b>Studierenden- und Kundenbeziehungen werden gepflegt und vertieft.</b>
-----------	--

<b>Ansatzpunkte</b>	können sein:
---------------------	--------------

<u>Anwendungsgebiet</u>	
-------------------------	--

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i></li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Häufigkeit, Art und Inhalt der Kundenkontakte transparent machen</li> <li>2. Art und Weise, wie nützliche und strategische Informationen bei den Kunden erhoben werden</li> <li>3. Bedürfnisse der Kunden und der Studierenden antizipieren</li> <li>4. Art und Weise, wie Kundenbeziehungen gepflegt werden</li> <li>5. aktiv Partnerschaften mit Kunden entwickeln und die Kunden begleiten</li> <li>6. Art und Weise, wie die Zufriedenheit mit den Leistungen bei Kunden und Studierenden erhoben werden</li> <li>7. Kunden und Studierende mit Werbung und Corporate Identity ansprechen</li> </ol> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche:</i></li> <li>- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Art und Weise, wie der Einfluss und der Transfer der Lehrinhalte durch die Absolventen in der Praxis überprüft wird</li> <li>9. Art und Weise wie ein Kunden- und Beziehungsinformationssystem unterhalten wird</li> </ol>   |

<b>Basis</b>	unterstützende Dokumente können sein:
--------------	---------------------------------------

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing- und Kommunikationskonzept</li> <li>- Planungen</li> <li>- Kundenprozesse</li> <li>- Befragungen</li> <li>- Marktanalyse</li> <li>- Kunden- und Beziehungsinformationssystem</li> <li>- Werbemaßnahmen</li> </ul> |
|--|--|

**KRITERIUM 6 KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE****Ansatzpunkte      Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Qualität</b>	<b>Umfang</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

## KRITERIUM 6 KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE

### 6A Messergebnisse aus Studierenden- und Kundensicht

**Ansatzpunkte** Diese Messergebnisse zeigen, wie die Studierenden und die Kunden die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Studierenden- und Kundenumfragen, Anerkennung und Beschwerden). Ansatzpunkte können sein:

#### Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. Erreichbarkeit von direkten Ansprechpartnern
  2. Verlässlichkeit
  3. Kommunikation, Kontaktpflege
  4. Flexibilität
  5. Reaktionsgeschwindigkeit, Antwortzeiten
  6. Bereitschaft, auf Bedürfnisse einzugehen
  7. Ansehen der Organisation
  8. Qualität der Räumlichkeiten (z.B. Schulungsräume, Arbeitsräume, Restaurant, Aufenthaltsräume)
  9. Sauberkeit der Räumlichkeiten
  10. Erreichbarkeit der Gebäude (Auto, öffentlicher Verkehr)
  11. Qualität der Maschinen, Materialien und der Informatikeinrichtungen
  12. Fähigkeiten und Verhalten der Mitarbeitenden der Organisation
  13. schriftliche Informationen und Fachdokumentationen
  14. Beschwerdebehandlung
  15. fachliche Unterstützung
  16. Gewährleistungsbestimmungen
  17. Bereitschaft der Studierenden und Kunden, weitere Produkte der Organisation in Anspruch zu nehmen
  18. Bereitschaft, die Organisation weiterzuempfehlen
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    19. termingerechte Notenabgabe oder Qualifikation
    20. termingerechte Abgabe der Diplome
    21. Anzahl von Veranstaltungen mit zukünftigen Arbeitgebern (Werbung um Absolventen)
    22. Kreditpunkte (ETCS)
    23. Zufriedenheit der Studierenden
  - *aF&E*
    24. erwartungskonforme Qualität
    25. termingerechte Auslieferungen (Projekte)
    26. Innovation
    27. Zuverlässigkeit
    28. Konkurrenzfähigkeit der Preise
  - *Dienstleistungen*
    29. erwartungskonforme Qualität
    30. termingerechte Auslieferungen (Projekte)
    31. Innovation
    32. Zuverlässigkeit
    33. Konkurrenzfähigkeit der Preise
    34. Qualität des Kundenkontakts
    35. After-sales-Service

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- Informationsquellen (z.B. Konsumentenorganisationen, Diskussionsgruppen, Ranking-Systeme)
- Werbeunterlagen, Informationsbroschüren, Pressemappen
- Reglemente
- Erhebungen, Auswertungen
- Befragungen, Fragebogen
- staatliche Assessments
- Peer-Review

**KRITERIUM 6 KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE****Ansatzpunkte      Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Qualität</b>	<b>Umfang</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

## KRITERIUM 6 KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE

### 6B Leistungsindikatoren

**Ansatzpunkte** Leistungsindikatoren beziehen sich auf Messergebnisse, aus denen sich der Grad der Zufriedenheit und Treue der Studierenden und Kunden - wo sinnvoll aufgeschlüsselt nach Frauen und Männern - ableiten lässt. Beispiele sind:

#### Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. Zu- und Abgänge von Studierenden und Kunden
  2. Anzahl erhaltener Auszeichnungen und Preise von Externen
  3. Wettbewerbsfähigkeit (Markt- und Konkurrenzanalysen)
  4. Fehler- und Mängelquoten
  5. Anzahl von und Umgang mit Beschwerden
  6. Anzahl Stammkunden (z.B. nach Branche, Grösse)
  7. Anzahl effektiver Empfehlungen
  8. Wartelisten
  9. Dauer von Geschäftsbeziehungen
  10. Häufigkeit der Inanspruchnahme von Produkten der Leistungsbereiche
  11. Medienpräsenz nach Medien (z.B. Tageszeitungen, Fachjournale)
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    12. Klassen- oder Modulbestände
    13. Anzahl ehemaliger Studierender in Nachdiplomstudiengängen (NDS) und Nachdiplomkursen (NDK)
    14. Studienabbrüche/Misserfolgsquoten/Erfolgsquoten
    15. Prozentanteil von Dozierenden mit Lehrauftrag in NDS und NDK
    16. Jobpotential/Absolventenkarrieren/marktkonforme Kompetenzprofile der Absolventen
    17. Anzahl Interessierter im Aufnahmeverfahren
    18. Anzahl Interessierter an Informationsveranstaltungen
  - *aF&E*
    19. Anzahl praktisch umgesetzter Projekte (z. B. gegliedert nach Finanzquellen wie KTI, EUREKA oder start-up/spin-off)
    20. Verhältnis erfolgreiche/abgebrochene Projekte
    21. Anzahl Kooperationsprojekte mit anderen Forschungsinstitutionen
  - *Dienstleistungen*
    22. Häufigkeit der Inanspruchnahme von Dienstleistungen
    23. Markterfolg
    24. Anzahl Mandatserneuerungen

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- Statistik BFS, BBT
- interne Statistik
- Indikatoren
- Reporting
- Jahresberichte
- Markt- und Konkurrenzanalysen

**KRITERIUM 7 MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE****Ansatzpunkte      Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Qualität</b>	<b>Umfang</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

## KRITERIUM 7 MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE

### 7A Messergebnisse aus Mitarbeitersicht

**Ansatzpunkte** Es handelt sich um Messergebnisse, die zeigen, wie die Mitarbeitenden die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Umfragen, Interviews, strukturierten Beurteilungsgesprächen). Ansatzpunkte können sein:

#### Anwendungsgebiet

##### ▪ *Alle Leistungsbereiche*

##### *Führung*

1. Kenntnisse von Vision, Mission, Leitbild, Werten
2. Beurteilung des Betriebsklimas, Arbeitsumfeldes
3. Identifikation der Mitarbeitenden mit Vision, Werten der Organisation

##### *Politik und Strategie*

4. Kenntnisse von Politik, Strategie
5. Beurteilung der Kommunikation
6. Einbezug in Entscheidungsprozesse
7. Identifikation der Mitarbeitenden mit der Strategie der Organisation

##### *Partnerschaften und Ressourcen*

8. Beurteilung der Einrichtungen (z.B. Gebäude, Maschinen, Infrastruktur, Labor, Geräte, Materialien, Sicherheitseinrichtungen, Arbeitsplatzgestaltung)
9. Beurteilung der Arbeitssicherheit

##### *Prozesse*

10. Beurteilung der Arbeitszeitmodelle

##### *Personalmanagement*

Beurteilung von:

11. Lohn (Bonus, Malus)
12. Leistungsanerkennungen
13. Beschäftigungsbedingungen
14. Aus- und Weiterbildung (fachlich sowie methodisch-didaktisch)
15. persönliche Entwicklung
16. Karriereplanung, Chancengleichheit, Gleichstellung
17. Wirkung des Engagements in Gleichstellungsfragen nach aussen
18. Bereitschaft auf spezifische Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen
19. Gesundheitsvorsorge, berufsspezifische Prävention

- ##### ▪ *Spezifische Leistungsbereiche:*
- *Diplomstudium, Weiterbildung*
  - *aF&E*
  - *Dienstleistungen*

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- Auswertungsergebnisse
- Befragungen, Meinungsumfragen, Mitarbeitergespräche, Protokolle
- SUVA-Vorschriften

**KRITERIUM 7 MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE****Ansatzpunkte      Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte      Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Qualität</b>	<b>Umfang</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

## KRITERIUM 7 MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE

### 7B Leistungsindikatoren

**Ansatzpunkte** Leistungsindikatoren beziehen sich auf Messergebnisse, aus denen sich der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit - wo sinnvoll aufgeschlüsselt nach Frauen und Männern - ableiten lässt. Beispiele sind:

#### Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. Absenzzeiten (Anzahl, Dauer)
  2. Kranken- und Unfallquoten
  3. Personalfuktuation
  4. Anzahl Initiativen und Vorschläge von Mitarbeitenden
  5. Anzahl Beschwerden (inkl. Mobbing und sexuelle Belästigung)
  6. Erfolgsquoten von Aus- und Weiterbildung
  7. Auswertungsgespräche Zielerreichung
  8. Bewertung von Schulungen
  9. Rücklaufquoten bei Mitarbeiterumfragen
  10. Effizienz und Effektivität der Kommunikation und des Berichtswesens
  11. interdisziplinärer Einsatz (fach- und leistungsbereichsübergreifend)
  12. Angebot an Sozialleistungen und betrieblichen Einrichtungen (z.B. Mensa, Kinderhort, Sport)
  13. Reaktionszeit der Führungskräfte bei Anfragen
  14. Austausch zwischen den Dozierenden und dem Mittelbau
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
  - *aF&E*
  - *Dienstleistungen*

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- interne Statistik
- Befragungen
- Indikatoren
- Reporting
- Jahresberichte
- Unterlagen zu Mitarbeitergesprächen

**KRITERIUM 8    GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE****Ansatzpunkte    Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte    Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Qualität</b>	<b>Umfang</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

## KRITERIUM 8 GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE

### 8A Messergebnisse aus Sicht der Gesellschaft

**Ansatzpunkte** können sein:

Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. Auswirkung des Diplomstudiums, der Weiterbildung, der angewandten Forschung & Entwicklung und der Dienstleistungen für die Gesellschaft
  2. Auswirkung auf die lokale, nationale und internationale Wirtschaft
  3. Einfluss auf Bildungsinstitutionen ausserhalb der Organisation
  4. Beitrag zum Unterricht, zur Forschung und/oder zur Umsetzung von neuen Entwicklungsformen (z.B. nachhaltige Entwicklung)
  5. besonderes Engagement der Organisation für gesellschaftliche Anliegen, wie z.B. Chancengleichheit, Integration, Nachhaltigkeit, Ökologie, kulturelle Anliegen, gesellschaftsorientierte Unterrichtsprinzipien (wie z.B. Vorbereitung auf die Arbeits- und Berufswelt)
  6. Berichterstattung in den Medien
  7. Öffentlichkeitsarbeit; Beziehungen zu politischen, staatlichen und gesellschaftlichen Gremien
  8. Unterstützung von Freizeit- und Sportaktivitäten
  9. Möglichkeit zur Nutzung von Einrichtungen der Organisation für gesellschaftliche Zwecke (z.B. Sport, Veranstaltungen)
  10. nationale und internationale Kontakte
  11. Umwelt- und Arbeitssicherheitsvorkehrungen (z.B. Ersatzprodukte, Recycling, Abwasserbehandlung)
  12. Ethik der Organisation in Lehre, Forschung und Dienstleistung
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    13. Auswirkung von innovativen Lehr- und Lernmodellen
    14. Studierendenaustausch
    15. Förderung fächerübergreifender Lehrkonzepte
    16. Studienpläne, die so gestaltet sind, dass ein nationaler und internationaler Austausch von Studierenden/Lehrenden erleichtert wird
  - *aF&E*
    17. interkantonale, fachhochschulübergreifende, nationale, europäische oder internationale Projekte und Austausch
    18. Auswirkung auf die Gesellschaft
  - *Dienstleistungen*

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- Geschäftsberichte
- Forschungsberichte
- Kursprogramme
- Befragungen
- Feedback aus öffentlichen Veranstaltungen
- Publikationen in Tages- und Fachzeitschriften
- Image bei den Medien
- Imageuntersuchungen

**KRITERIUM 8    GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE****Ansatzpunkte    Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte    Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Qualität</b>	<b>Umfang</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

## KRITERIUM 8 GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE

### 8B Leistungsindikatoren

**Ansatzpunkte** Leistungsindikatoren beziehen sich auf Messergebnisse, die die Organisation benutzt, um die Leistung zu überwachen, zu analysieren, zu planen, zu verbessern und um vorherzusagen, wie die Gesellschaft diese Leistung wahrnimmt.

Leistungsindikatoren können die unter 8A aufgeführten sowie folgende zusätzlichen Beispiele umfassen:

#### Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  1. Anzahl Presseartikel
  2. Anzahl Radio- oder Fernsehmissionen
  3. Anzahl Preise und Anerkennungen
  4. Anzahl Besucher auf der Internetseite
  5. Anzahl öffentlicher Veranstaltungen (z.B. Konferenzen, Tage der offenen Türen)
  6. Anzahl Mandate/Engagement der Mitarbeitenden in der Öffentlichkeit (z.B. politische Mandate, Interessengruppen, Öffentlichkeitsarbeit, Sportvereine, Vereine, Beirat)
  7. Anzahl Partnerschaften mit öffentlichen oder privaten Einrichtungen
  8. Wirkung der Produkte in der Gesellschaft
  9. Anzahl gemeinnütziger Projekte (soziales Engagement)
  
- *Spezifische Leistungsbereiche:*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    10. Anzahl Studierender pro Jahr
    11. Akzeptanz der Absolventen in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz
    12. Anzahl Übertritte von Studierenden von Zuliefererschulen, Universitäten und anderen Institutionen
  
- *aF&E*
- *Dienstleistungen*

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- Presseartikel
- Radio- oder Fernsehaustragungen
- interne Statistik
- Indikatoren
- Reporting

**KRITERIUM 9    SCHLÜSSELERGEBNISSE****Ansatzpunkte    Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte    Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Qualität</b>	<b>Umfang</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

## KRITERIUM 9 SCHLÜSSELERGEBNISSE

### 9A Ergebnisse der Schlüsselleistungen

<b>Ansatzpunkte</b>	können sein:
<u>Anwendungsgebiet</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alle Leistungsbereiche</i></li> </ul>	<p><i>Finanzielle Ergebnisse</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umsetzung des Leistungsauftrags im Rahmen des Globalbudgets</li> <li>2. finanzielle Leistungsindikatoren (z.B. Umsatz, Cashflow, Deckungsgrad, Liquidität)</li> <li>3. Subventionen</li> <li>4. Beitragsleistungen Dritter</li> </ol> <p><i>Nichtfinanzielle Ergebnisse</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Marktanteile</li> <li>6. Zielerreichungsgrad</li> <li>7. Resultate externer, interner Evaluationen</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Spezifische Leistungsbereiche:</i></li> <li>- <i>Diplomstudium, Weiterbildung</i></li> <li>- <i>aF&amp;E</i></li> <li>- <i>Dienstleistungen</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Verwaltungsaufwand je Studierender</li> <li>9. Anzahl Studierender pro Studiengang/pro Jahr</li> <li>10. Kosten pro Studienplatz/pro Diplom usw.</li> <li>11. Qualität der Dozierenden, Lehre, Module, unterstützenden Prozesse</li> <li>12. Abgängerbefragungen</li> <li>13. finanzielle Beteiligung des öffentlichen oder privaten Sektors</li> <li>14. Umsatz, Gewinn</li> </ol>
<b>Basis</b>	unterstützende Dokumente können sein:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jahresrechnung</li> <li>- Reporting</li> <li>- interne Statistik</li> <li>- Peerbericht</li> <li>- Jahresbericht</li> <li>- Revisionsbericht</li> <li>- Evaluationsbericht</li> </ul>

**KRITERIUM 9    SCHLÜSSELERGEBNISSE****Ansatzpunkte    Stärken**

---

---

**Ansatzpunkte    Verbesserungspotentiale**

---

---

**Bewertung**

<b>Qualität</b>	<b>Umfang</b>	<b>Gesamtbewertung</b>

## KRITERIUM 9 SCHLÜSSELERGEBNISSE

### 9B Leistungsindikatoren

**Ansatzpunkte** beziehen sich auf operationelle Messergebnisse, die verwendet werden, um die erwarteten Ergebnisse der Leistungen der Organisation zu überwachen, zu analysieren, zu planen und zu verbessern. Beispiele sind:

#### Anwendungsgebiet

- *Alle Leistungsbereiche*
  - Prozesse*
    1. Zu- und Abgänge von Studierenden und Kunden
    2. Anzahl erfolgreicher Projekte
    3. Anzahl Innovationen
    4. Anzahl und Wertschöpfung von erzielten Verbesserungen
    5. Entwicklungszeit bis zur Markteinführung der Produkte (time to market)
    6. Erfolgs- und Misserfolgsquoten von Studierenden
    7. Anzahl Transferprojekte
    8. Angestellteninformationen (Alter, Geschlecht, Herkunft, Ausbildung)
  - Finanzen*
    9. Gesamtkosten der Organisation (inklusive Infrastruktur)
    10. Kosten eines einzelnen Diplomstudienganges
    11. Ausweis der Kosten nach Fach- und Leistungsbereichen
    12. prozentualer Anteil der Administrationskosten
    13. Eigen-/Fremdfinanzierungsgrad der einzelnen Produkte
  - Gebäude, Einrichtungen und Material*
    14. Auslastungsgrad
  - Information und Wissen*
    15. Anzahl Publikationen, Ausstellungen, Konzerte, Auszeichnungen usw.
  - Externe Ressourcen einschliesslich Partnerschaften*
    16. Anzahl Partnerschaften und deren Wertschöpfung
    17. Anzahl und Wertschöpfung von innovativen Produkten, die auf Partner zurückzuführen sind
    18. Anzahl und Wertschöpfung von gemeinsam mit Partnern erzielten Verbesserungen
- *Spezifische Leistungsbereiche*
  - *Diplomstudium, Weiterbildung*
    19. durchschnittliche Studiendauer
    20. Verhältnis Anzahl Studierender/Dozierender
    21. Verhältnis zwischen Präsenzstudium und Selbststudium
    22. Anzahl diplomierter Studierender, die nach z.B. sechs Monaten arbeiten
  - *aF&E*
    23. Umfang von Projekten (finanziell, zeitlich)
    24. %-Anteil von Dozierenden und Studierenden in aF&E-Projekten
  - *Dienstleistungen*
    25. Umfang von Dienstleistungen (finanziell, zeitlich)
    26. %-Anteil von Dozierenden und Studierenden in Dienstleistungsprojekten

**Basis** unterstützende Dokumente können sein:

- Statistik BFS, BBT
- interne Statistik
- Indikatoren
- Reporting
- Geschäftsbericht
- Projektcontrolling



## 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 Attributen. 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“.



## RADAR-BEWERTUNGSMATRIX BEFÄHIGER

Teilkriterium: .....

Elemente	Attribute	Bewertung					0%					25%					50%					75%					100%				
Vorgehen	<b>Fundiert:</b> - 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									
	<b>Integriert:</b> - Vorgehen unterstützt Politik und Strategie - Vorgehen ist mit anderen Vorgehensweisen verknüpft, wo angemessen	Kein Nachweis oder anekdotisch					Einige Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise									
	<b>Total</b>			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	<b>Eingeführt:</b> - 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									
	<b>Systematisch:</b> - Vorgehen ist strukturiert umgesetzt, wobei geplant und methodisch fundiert vorgegangen wird	Kein Nachweis oder anekdotisch					Einige Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise									
	<b>Total</b>			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	<b>Messung:</b> - Die Wirksamkeit des Vorgehens und der Umsetzung wird regelmässig gemessen	Kein Nachweis oder anekdotisch					Einige Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise									
	<b>Lernen:</b> - Identifikation bester Praktiken und von Verbesserungspotentialen	Kein Nachweis oder anekdotisch					Einige Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise									
	<b>Verbesserung:</b> - 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									
	<b>Total</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100							

<b>Gesamttotal</b>			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%				
<b>Ergebnisse</b>	<b>Trends:</b> - 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				
	<b>Ziele:</b> - 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				
	<b>Vergleiche:</b> - 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				
	<b>Ursachen:</b> - 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				
	<b>Total</b>			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%				
<b>Umfang</b>	<b>Umfang</b> - 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				
	<b>Total</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

<b>Gesamttotal</b>			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.

#### Ansatzpunkte\* Stärken

4C3	Die Bedürfnisse der massgeblichen Interessengruppen werden ernst genommen und überprüft.
4C5	Es besteht eine Kosten-Nutzen-Sensibilisierung in der Materialbeschaffung.

#### Ansatzpunkte\* Verbesserungspotentiale

4C2/1.	Eine bedürfnisorientierte Beschaffung im IT-Bereich geht nicht hervor; strategische Vorgaben fehlen.
4C5/2.	Die Messung der Lieferantenleistung geht nur teilweise hervor.
4C5/3.	Ausserhalb der Submissionsverordnung sind Standards zur Lieferantenauswahl nicht ersichtlich.
4C5/4.	Die Handhabung von Beschaffungskriterien ist nicht vollständig nachgewiesen.

#### Beispiel eines Massnahmenplans:

#### Höchstpriorisierte Verbesserungspotentiale aus einem Assessment zum Kriterium 4

Die Verbesserungspotentiale 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.	Verbesserungspotential	Massnahmen	Verantwortlichkeit	Termin
			Beschluss vom 18.04.2002	
4C2/1.*	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	31.08.2002 Konzept vorliegend
4D1/3.	Die Positionierung neuer IT-Gefässe betreffend strategischen Nutzen kommt wenig zum Ausdruck.	Ergänzung der Beschaffungsanträge mit Abstimmung bezüglich strategischer Vorgaben.	EF	ab 2003
4E2/4.	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	31.05.2002.

\* **Legende:** 4C2/1.: 4C = Teilkriterium 4C, 2 = Ansatzpunkt 2; 1. = erstes Verbesserungspotential



## C Glossar

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
aF&E	Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung.
After-sales service	Kundendienst, Kundendienstleistung, Nachbetreuung.
Akkreditierung	Bedeutet allgemein die formelle Anerkennung der Fachkompetenz einer Stelle, eine konkrete, im akkreditierten Tätigkeitsbereich beschriebene Dienstleistung durchzuführen. Gemäss dem Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen (OAQ) stellt die Akkreditierung im Speziellen ein formales und transparentes Verfahren dar, das anhand von definierten Standards überprüft, ob Organisationen bzw. Studienangebote auf Hochschulstufe Mindestanforderungen der Qualität erfüllen.
Ansatzpunkte	Ansatzpunkte 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 Ansatzpunkte weder zwingend eingegangen werden noch erhebt deren Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit.
Assessment	Ist ein Teil einer → <i>Selbstevaluation</i> (z.B. Sitzung oder Workshop zur Feststellung von Stärken und Verbesserungsbereichen).
Balanced Score Card	Führungsinstrument zur Umsetzung der Strategie.
BBT	<b>B</b> undesamt für <b>B</b> erufsbildung und <b>T</b> 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.
Core Business	Kerngeschäft. Wichtigster → <i>Leistungsbereich</i> .
Corporate Identity	Umfasst die Bereiche Corporate Communication (Art zu kommunizieren), Corporate Behaviour (Verhalten und Auftreten) und Corporate Design (optisches Auftreten).
Corporate Social Responsibility	soziale gesellschaftliche Verantwortung.
Dienstleistung	Siehe unter <i>Produkte</i> .
ECTS	<b>E</b> uropean <b>C</b> redit <b>T</b> ransfer <b>S</b> ystem.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
EduQua	Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen.
Effektivität	(wirtschaftliche) Wirksamkeit.
Effizienz	Leistungsfähigkeit, Durchschlagskraft.
EFQM	<b>E</b> uropean <b>F</b> oundation for <b>Q</b> uality <b>M</b> 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).
EUREKA	Ist eine europäische Initiative mit dem Ziel, die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrien auf dem zivilen Weltmarkt zu erhöhen.
Excellence	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 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.
FH	<b>F</b> ach <b>h</b> ochschule.
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.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
Interessen- gruppen	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	<b>I</b> nternational <b>O</b> rganisation for <b>S</b> tandardization.
IT	<b>I</b> nformation <b>S</b> technologie.
Jobenrichment	Arbeitsbereicherung, Aufgabenbereicherung.
Jobrotation	Arbeitsplatzwechsel, Tätigkeitswechsel, Arbeitsplatzrotation
Kerngeschäft	wichtigste → <i>Leistungsbereiche</i> .
Konkurrenz	Konkurrenten von FH sind z.B.: - Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten - Öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Institute, Weiterbildungsinstitutionen sowie Dienstleistungserbringer.
Kreativität	Das Entwickeln von Ideen für neue oder verbesserte Arbeitsmethoden und/oder Produkte und Dienstleistungen.
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.
KTI	<b>K</b> ommission für <b>T</b> echnologie und <b>I</b> nnovation.
Kultur	Die gesamte Palette von Verhaltensweisen, ethischen Grundsätzen und Werten, die von den Mitgliedern der Organisation weitergegeben, praktiziert und mit Nachdruck vertreten werden.
Kunden	Siehe unter <i>externe</i> und <i>interne Kunden</i> .
Lehrplan	Übersicht über den Ablauf des gesamten Studiums oder eines Faches.
Lehrziele	Für die Dozierenden vorgegebenen Ziele gemäss Leistungsauftrag.
Lernen	Das Erwerben und Verstehen von Informationen, die zur Verbesserung oder Veränderung führen können. Lernorientierte Aktivitäten einer Organisation sind z.B. Benchmarking, Studien bzgl. bester Praktiken, Assessments und/oder Audits unter externer oder interner Führung. Zu lernorientierten Aktivitäten gehören die Schulung und berufliche Qualifikationen.
Lernziele	Für die Studierenden vorgegebenen Ziele im Studium bzw. Unterricht.
Leistung	Ein Messergebnis für die Aktivitäten eines Einzelnen, eines Teams, einer Organisation/Organisationseinheit oder von einem Prozess.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
Leistungsbereiche	Diplomstudium, Weiterbildung, aF&E, Dienstleistungen sowie administrative und technische Dienste.
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.
Management- system	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.
Mittelbau	Wissenschaftliche Mitarbeitende und Assistierende.
Mobbing	Negative (kommunikative) Handlungen am Arbeitsplatz, die systematisch, zielgerichtet und meistens regelmässig gegenüber Mitarbeitenden ausgeübt werden.
NDS	<b>N</b> ach <b>d</b> iplom <b>s</b> tudium.
NDK	<b>N</b> ach <b>d</b> iplom <b>k</b> urs.
OAQ	<b>O</b> rgan für <b>A</b> kkreditierung und <b>Q</b> ualitätssicherung
Organisation	Fachhochschule in ihrer Gesamtheit mit allen Fach- und Leistungsbereichen (französisch: institution).
Partnerschaft	Eine Arbeitsbeziehung zwischen zwei oder mehreren Parteien, die Wertschöpfung für den Kunden und die leistungserbringenden Partner erbringt. Externe Kunden, Organisationen und Institutionen können unter anderem Partner sein.  Anmerkung: Lieferanten müssen nicht immer den formalen Status von Partnern haben.
Peer-Review	Überprüfung einer Organisation oder organisatorischen Einheiten durch externe Experten (Peers).
Personal	Siehe unter → <i>Mitarbeitende</i> .
Planung	Systematisches Vorgehen, um Probleme zu erkennen, zu lösen und um zu erzielende Resultate zu prognostizieren.
Produkte	Angebote der Fach- oder Leistungsbereiche.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
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.
2Q	Ist ein Qualitätsmanagementsystem. Das erste Q steht für <b>Q</b> ualität der Arbeit und das zweite für <b>Q</b> ualifikation der Mitarbeitenden.
Qualitätsmanagementsystem	Siehe unter <i>Managementsystem</i> .
RADAR®	Bewertungsmethode nach EFQM: <b>R</b> esults (Ergebnisse), <b>A</b> pproach (Vorgehen), <b>D</b> eployment (Umsetzung), <b>A</b> ssessment (Bewertung) und <b>R</b> eview (Überprüfung).
Ranking	Rangliste, Rangfolge.
Reporting	Berichtswesen.
Review	Prüfung, Überprüfung.
4S	Ist ein Qualitätsmanagementsystem. Das 4-Säulen-Modell nach Margrit Stamm enthält folgende Elemente: 1. Evaluation der Organisation als Ganzes, 2. Evaluation von Lehre und Unterricht, 3. Teamorientierte Lehr- und Unterrichtsbegleitung, 4. Peer Review.
Schlüsselleistung	Ist eine zentrale und wichtige Leistung, die insbesondere einen Mehrwert beim Kunden erzielt.
Schlüsselleistungsindikator	Ist ein zentraler Leistungsindikator zur Überprüfung der Effektivität und der Effizienz der Leistung einer Organisation.
Schlüsselparame- ter	Synonym von → <i>Schlüsselleistungsindikator</i> .
Schlüsselpartner	Ist ein zentraler und wichtiger Partner einer Organisation.
Schlüsselprozess	Ist ein zentraler Prozess, ein Kernprozess bzw. das Kerngeschäft einer Organisation. Siehe unter → <i>Prozess</i> .
Self-Assessment	Siehe unter → <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 Verbesserungspotentiale aufzuzeigen und die Ergebnisse in geplante Verbesserungsaktivitäten einfließen zu lassen.
Spin-off	Abspaltung, Ausgliederung.
Stakeholder	Siehe unter → <i>Interessengruppen</i> .
Start-up	Unternehmensgründung.
Strategie	Ist die Ausrichtung einer Organisation zur Realisierung der Vision, Mission, Werte und Politik.
SUVA	<b>S</b> chweizerische <b>U</b> nfall <b>v</b> ersicherungs <b>a</b> nstalt.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
Technologie-Portfolio	Optimale Mischung von verschiedenen Technologien zur Förderung und Sicherung des langfristigen Erfolges einer Organisation.
Teilkriterien	Siehe unter <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, EduQua) entspricht und gelebt wird.