

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



5. Auflage  
Mai 2014

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>Teil 1: Bewertungskatalog für Fachhochschulen</b>	
A Einleitung .....	6
- Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen der Schweiz .....	6
- Nutzen und Zweck des Bewertungskatalogs für Fachhochschulen .....	7
B Das EFQM-Modell für Excellence .....	8
- Die Vereinigung EFQM .....	8
- Die Basis für das Modell .....	8
- Der Bedarf für ein Modell .....	9
- Die Grundkonzepte der Excellence .....	10
- Das Kriterienmodell .....	11
- Die RADAR-Logik .....	12
- Analyse Befähiger .....	13
- Analyse Ergebnisse .....	13
C Selbstevaluation/Handhabung des Bewertungskatalogs für Fachhochschulen .....	14
- Selbstevaluation .....	14
- Verbesserungsplanung .....	15
- Erfordernisse für die Selbstevaluation und approximativer Zeitaufwand .....	17
<b>Teil 2: Kriterien, Teilkriterien und Orientierungspunkte</b>	
Kriterium 1: Führung .....	19
Kriterium 2: Strategie .....	25
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	30
Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen .....	36
Kriterium 5: Prozesse, Produkte und Dienstleistungen .....	42
Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse .....	48
Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse .....	51
Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse .....	54
Kriterium 9: Schlüsselergebnisse .....	57
<b>Teil 3: Anhang</b>	
A RADAR-Bewertungsmatrix® .....	60
- RADAR-Logik für Befähiger .....	60
- RADAR-Logik für Ergebnisse .....	61
- Die Bewertung beim EFQM Excellence Modell .....	62
B Stärken-Verbesserungs-Profil .....	63
C Glossar .....	64

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1; Grundkonzepte der Excellence .....	10
Abbildung 2; Kriterienmodell .....	11
Abbildung 3; RADAR-Logik.....	12
Abbildung 4; Analyse-Befähiger .....	13
Abbildung 5; Analyse-Ergebnisse.....	13
Abbildung 6; RADAR-Prozess .....	14
Abbildung 7; Verbesserungsplanung.....	16
Abbildung 8; Prioritätenliste.....	16
Abbildung 9; Tätigkeitsliste.....	17
Abbildung 10; Bewertungsmatrix-Befähiger .....	60
Abbildung 11; Bewertungsmatrix-Ergebnisse.....	61
Abbildung 12; Bewertung beim EFQM Excellence Modell .....	62
Abbildung 13; Stärken-Verbesserungs-Profil .....	63
Abbildung 14; Massnahmenplan.....	63

## Vorwort

Der vorliegende Bewertungskatalog wurde gemäss Vorgabe der European Foundation for Quality Management (EFQM) erarbeitet. Unter 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 praktikables 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

5. überarbeitete Auflage

- Die 5. Auflage wurde von Hugo Graf, Hochschule Luzern Wirtschaft vollständig überarbeitet und dem EFQM Excellence Modell 2013 angepasst.
- Die Verwendung von Texten und Abbildungen/Grafiken der EFQM aus dem EFQM Excellence Modell 2013 erfolgte unter ausdrücklicher Bewilligung von der EFQM/SAQ Swiss Association for Quality.

Luzern, Mai 2014

## 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 Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI (vormals 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 Orientierungspunkte 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 Excellence 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 den ESPRIX Swiss Award for Excellence<sup>5</sup> vor.

---

<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: Swiss Award for Excellence, [www.esprix.ch](http://www.esprix.ch).

Auch Ansätze wie 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 Excellence 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 Diplomausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen ab. Das EFQM Excellence 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 Verbesserungsbereiche 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 erfolgreiche Leistungen ist es unerlässlich, die massgeblichen Interessengruppen wie z. B. 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> EFQM Excellence Modell, ISBN 978-90-5236-671-5/2012

## **B DAS EFQM EXCELLENCE MODELL 2013**

### **Die Vereinigung EFQM**

Die EFQM wurde 1988 mit Unterstützung der Europäischen Kommission ins Leben gerufen, um ein europäisches Rahmenwerk für das Qualitätsmanagement zu entwickeln (vergleichbar mit dem Malcolm Baldrige Modell in den USA und dem Demingkreis in Japan).

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) ist eine Non-Profit-Organisation, die 1988 mit Unterstützung der Europäischen Kommission von vierzehn führenden europäischen Unternehmen gegründet wurde.

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 EFQM Excellence Modell durchzuführen. Die regelmässig durchgeführte Selbstevaluation ist eine umfassende, systematische Methode zur Überwachung der Aktivitäten und Ergebnisse von Unternehmen und Institutionen.

### **Die Basis für das Modell**

Das EFQM Excellence Modell basiert auf Europäischen Werten, die erstmalig in der „European Convention on Human Rights (1953)“ und in der „European Social Charter“ (überarbeitet 1996) festgehalten wurden. Diese Vertragswerke haben 47 Europäische Mitgliedsstaaten ratifiziert und die Prinzipien in die nationale Gesetzgebung integriert.

Die Grundkonzepte der Excellence bauen auf diesen grundlegenden Menschenrechten auf, unter der Annahme, dass sie überall angewendet werden.

Im Jahre 2000 wurde der UN Global Compact eingeführt, um die Ziele der Vereinten Nationen durch die Tätigkeiten von Organisationen zu unterstützen. Die Initiative ermutigt Organisationen, diese zehn Prinzipien für nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftsführung durchgängig anzuwenden. Einige der Prinzipien sind im EFQM Excellence Modell explizit enthalten, andere implizit wie Menschenrechte, Korruption, Bestechung, und Zwangsarbeit, da sie in Europa rechtlichen Regelungen unterworfen sind.

Das EFQM Excellence Modell geht davon aus, dass eine exzellente Organisation die zehn Prinzipien des UN Global Compact respektiert und einhält - unabhängig davon, ob rechtliche Verpflichtungen bestehen.

## Der Bedarf an einem Modell

Um erfolgreich zu sein, benötigen alle Organisationen - ganz unabhängig von ihrer Branche, Grösse, Struktur und ihrem Reifegrad - ein geeignetes Managementsystem. Das EFQM Excellence Modell bietet dafür eine offene, praxisorientierte Grundstruktur. Mit Hilfe des EFQM Excellence Modells kann eine Organisation:

- ihren Fortschritt auf dem Weg zu Excellence bestimmen; ihre zentralen Stärken und möglichen Verbesserungsbereiche bezüglich ihrer eigenen Vision und Mission herausfinden;
- eine ihr eigene Sprache und Denkweise entwickeln, die im Innen- und Aussenkontakt die Kommunikation erleichtern;
- bestehende und geplante Initiativen klar positionieren, dabei aufwändige Duplizität beseitigen und Defizite identifizieren;
- eine Grundstruktur für das Managementsystem der Organisation erstellen.

Das Angebot an gängigen Führungsinstrumenten und -techniken ist gross. Im Gegensatz dazu bietet das EFQM Excellence Modell den Rahmen für eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung der Organisation. Alle Elemente, die das Funktionieren der Organisation ausmachen, werden hier in Beziehung zueinander gesetzt und darauf überprüft, ob sie reibungslos ineinander greifen. Insofern kann das EFQM Excellence Modell problemlos mit einzelnen Führungsinstrumenten verbunden werden, die für die Erfordernisse und Aufgaben der Organisation wichtig sind. Das EFQM Excellence Modell berücksichtigt dabei immer den übergreifenden Aspekt der nachhaltigen Excellence.

***Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.***

Alle Organisationen streben nach Erfolg. Einige scheitern; einige sind vorübergehend erfolgreich und gehen unter; nur wenige sind nachhaltig erfolgreich und erhalten zu Recht Anerkennung und Bewunderung.

Die EFQM wurde gegründet, um nachhaltigen Unternehmenserfolg anzuerkennen, zu fördern und allen Interessenten Mittel und Wege zu nachhaltigem Erfolg aufzuzeigen.

Dabei greifen drei Komponenten ineinander, die das EFQM Excellence Modell bilden:

- Die „Grundkonzepte der Excellence“: Die Grundprinzipien, auf denen nachhaltige Excellence für jede Form von Organisationen beruht.
- Das „Kriterienmodell“: Die Grundstruktur, mit der die Grundkonzepte der Excellence und die RADAR-Logik praktisch umgesetzt werden.
- Die „RADAR-Logik“: Ein wirksames Managementinstrument und dynamischer Bewertungsrahmen. Der Massstab für alle ambitionierten Organisationen, die nachhaltige Excellence anstreben.

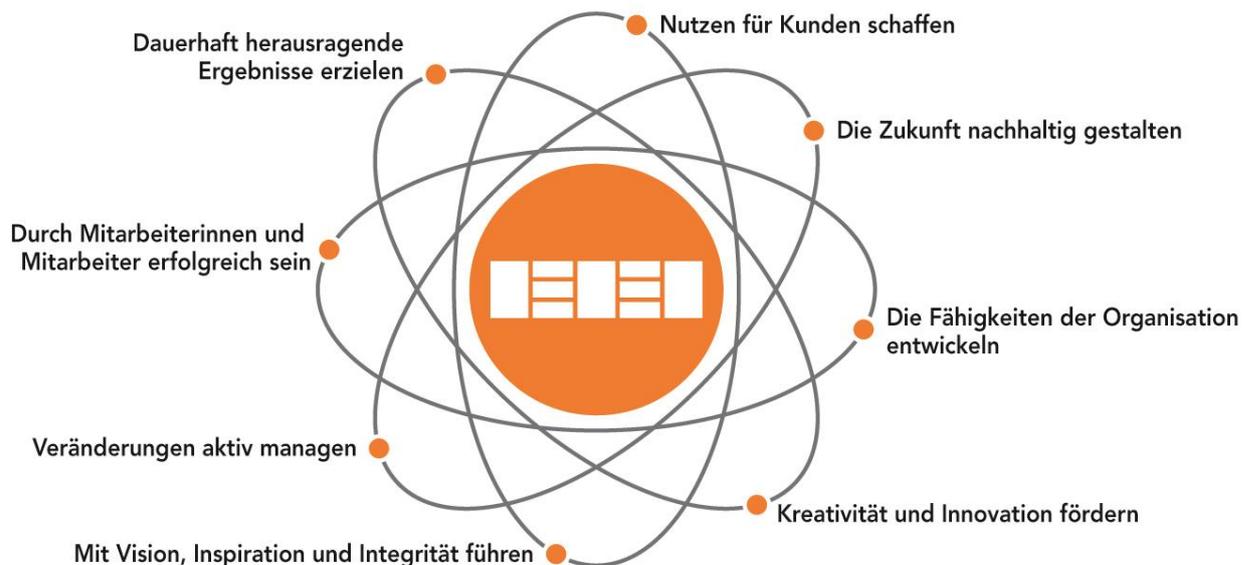
Diese drei ineinander greifenden Komponenten sind der Bezugsrahmen, in dem sich Organisationen jeder Grösse und Branche mit den individuellen Charakteristika, Qualitäten und Leistungen nachhaltiger Organisationen vergleichen können. Aber nicht nur ein Vergleich mit anderen ist möglich. Organisationen können anhand dieses Bezugsrahmens ihre eigene Reife überprüfen und entwickeln, einen konsistenten Führungsstil herausbilden, gute Praktiken etablieren, Innovationen voranbringen und ihre Ergebnisse verbessern.

Werden die Grundkonzepte der Excellence, das Kriterienmodell und die RADAR-Logik richtig angewendet, können Organisationen davon ausgehen, dass ihre Führungsinstrumente sinnvoll aufeinander abgestimmt sind und eine in sich stimmige Struktur ergeben. Diese Struktur kann kontinuierlich verbessert und strategisch genutzt werden.

Das EFQM Excellence Modell 2013 baut auf jahrelange Erfahrungen und betrachtet aktuelle und zukünftige Herausforderungen von Organisation.

### Die Grundkonzepte der Excellence

Die Grundkonzepte der Excellence definieren, was grundsätzlich erforderlich ist, um nachhaltige Excellence zu erreichen. Sie zeigen auf, welche Merkmale eine exzellente Organisation auszeichnen. Im Top-Management sind sie die entscheidenden Leitlinien.



©EFQM 2012

Abb. 1; Grundkonzepte der Excellence

## Das Kriterienmodell

Das Kriterienmodell erlaubt Führungskräften die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen dem, was die Organisation tut und den daraus resultierenden Ergebnissen besser zu verstehen. Mit Hilfe der RADAR-Logik ist es möglich, dass jede Organisation verlässlich ihren individuellen Reifegrad überprüfen kann.



©EFQM 2012

Abb. 2; Kriterienmodell

Das Kriterienmodell bietet eine offene Grundstruktur mit neun Kriterien. Fünf dieser Kriterien beziehen sich auf die „Befähiger“, vier beziehen sich auf die „Ergebnisse“. Die Befähiger-Kriterien beschäftigen sich damit, was eine Organisation tut. Die Ergebnis-Kriterien beschäftigen sich damit, welche Ergebnisse eine Organisation erzielt. Die „Ergebnisse“ werden erzielt durch die „Befähiger“; die „Befähiger“ können ihrerseits die „Ergebnisse“ für Verbesserungen nutzen.

Jedes der neun Kriterien besitzt eine Definition, die den übergeordneten Aspekt des Kriteriums erklärt.

Die übergeordneten Aspekte der neun Kriterien werden durch nachgeordnete Teilkriterien erläutert. Diese enthalten Aussagen zu Aspekten, die häufig in exzellenten Organisationen gefunden werden und bei der Bewertung berücksichtigt werden sollten.

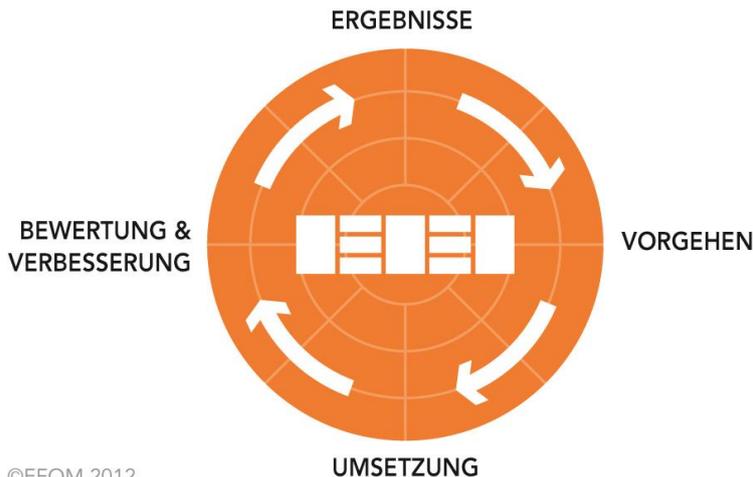
Die Teilkriterien ihrerseits werden näher durch die Orientierungspunkte erläutert. Viele dieser Orientierungspunkte sind direkt mit den Grundkonzepten verknüpft.

Die Nutzung dieser Orientierungspunkte ist nicht verpflichtend. Sie sind als Beispiele zu verstehen, die das Verständnis der Teilkriterien unterstützen.

## Die RADAR-Logik

Die RADAR-Logik<sup>10</sup> ist ein dynamisches Bewertungsinstrument und leistungsfähiges Managementwerkzeug. Es stellt einen strukturierten Ansatz dar, um die Leistungen einer Organisation zu hinterfragen.

Auch die Bewerber für die EFQM Anerkennungsprogramme und EFQM Excellence Awards werden anhand der RADAR-Logik bewertet. Organisationen verwenden die RADAR-Logik auch intern und initiieren auf der Basis dieser Logik Change- und Verbesserungsprojekte.



©EFQM 2012  
Abb. 3; RADAR-Logik

Die RADAR-Logik legt allgemein dar, dass eine Organisation:

- die angestrebten Ergebnisse in der Strategie der Organisation verankert;
- integrierte Ansätze für fundiertes Vorgehen plant und entwickelt, um die angestrebten Ergebnisse jetzt und in Zukunft zu erzielen;
- ihre Vorgehen systematisch umsetzt und anwendet;
- die umgesetzten Vorgehen durch kontinuierliche Überprüfung und Analyse der erzielten Ergebnisse bewertet und verbessert, sowie Lernprozesse aufrechterhält.

Um eine zutreffende Analyse zu gewährleisten, ist jedes RADAR-Element in eine Reihe von Attributen gegliedert.

<sup>10</sup> ® RADAR is a registered trademark. Copyright ©2009 EFQM

## Analyse Befähiger

Element	Attribute	Erklärung
<b>Vorgehen</b>	fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und basiert auf den Bedürfnissen der relevanten Interessengruppen und auf Prozessen.
	integriert	Das Vorgehen unterstützt die Strategie und ist mit anderen relevanten Vorgehen verzahnt.
<b>Umsetzung</b>	eingeführt	Das Vorgehen wird in den relevanten Bereichen rasch eingeführt.
	angemessen	Die Ausführung ist sinnvoll und eröffnet die Möglichkeit zur Anpassung und organisatorischer Veränderung.
<b>Bewertung &amp; Verbesserung</b>	Messung	Die Effektivität und Effizienz des Vorgehens und dessen Umsetzung werden in geeigneter Weise gemessen.
	Lernen & Kreativität	Lernen und Kreativität werden genutzt, um Möglichkeiten für Verbesserung und Innovation zu erschliessen.
	Verbesserung & Innovation	Die Ergebnisse aus Messung, Lernen und Kreativität werden genutzt, um Verbesserungen und Innovationen zu bewerten, zu priorisieren und einzuführen.

Abb. 4; Analyse-Befähiger

## Analyse Ergebnisse

Element	Attribute	Erklärung
<b>Relevanz &amp; Nutzen</b>	Umfang & Relevanz	Ein stimmiges Set von Ergebnissen, einschliesslich Schlüsselergebnissen, ist identifiziert, um die Leistung der Organisation hinsichtlich ihrer Strategie, Ziele und den Bedürfnissen und Erwartungen der relevanten Interessengruppen zu zeigen.
	Integrität	Die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig und genau.
	Segmentierung	Die Ergebnisse sind angemessen segmentiert, um aussagekräftige Einblicke zu ermöglichen.
<b>Leistung</b>	Trends	Es liegen positive Trends oder nachhaltig gute Leistungen über mindestens drei Jahre vor.
	Ziele	Für die Schlüsselergebnisse sind angemessene, im Einklang mit der Strategie stehende Ziele gesetzt und diese werden durchgängig erreicht.
	Vergleiche	Für die Schlüsselergebnisse werden relevante, günstig ausfallende und im Einklang mit der Strategie stehende, externe Vergleiche angestellt.
	Tragfähigkeit	Basierend auf dem dargelegten Verständnis von Ursache und Wirkung gibt es Grund zu der Annahme, dass das Leistungsniveau auch künftig gehalten werden kann.

Abb. 5; Analyse-Ergebnisse

## C SELBSTEVALUATION/HANDHABUNG DES BEWERTUNGSKATALOGES FÜR FACHHOCHSCHULEN

### Selbstevaluation

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

Die Selbstevaluation erfolgt auf Grund von Assessments in Form von schriftlichen Befragungen und/oder von strukturierten Interviews. Dazu gibt es je nach Reifegrad einer Organisation verschiedene Selbstbewertungswerkzeuge wie z. B. Fragebogen, EFQM Quick Check, EFQM Business Excellence Matrix oder EFQM Assessment Matrix. Ein oder mehrere Teams erbringen für das zu evaluierende Kriterium/Teilkriterium die Nachweise über den Ist-Zustand der Organisation. Die Auswertung kann im Assessment-Team unter Anleitung eines externen Assessors oder durch die Assessoren selbst als Team erfolgen.

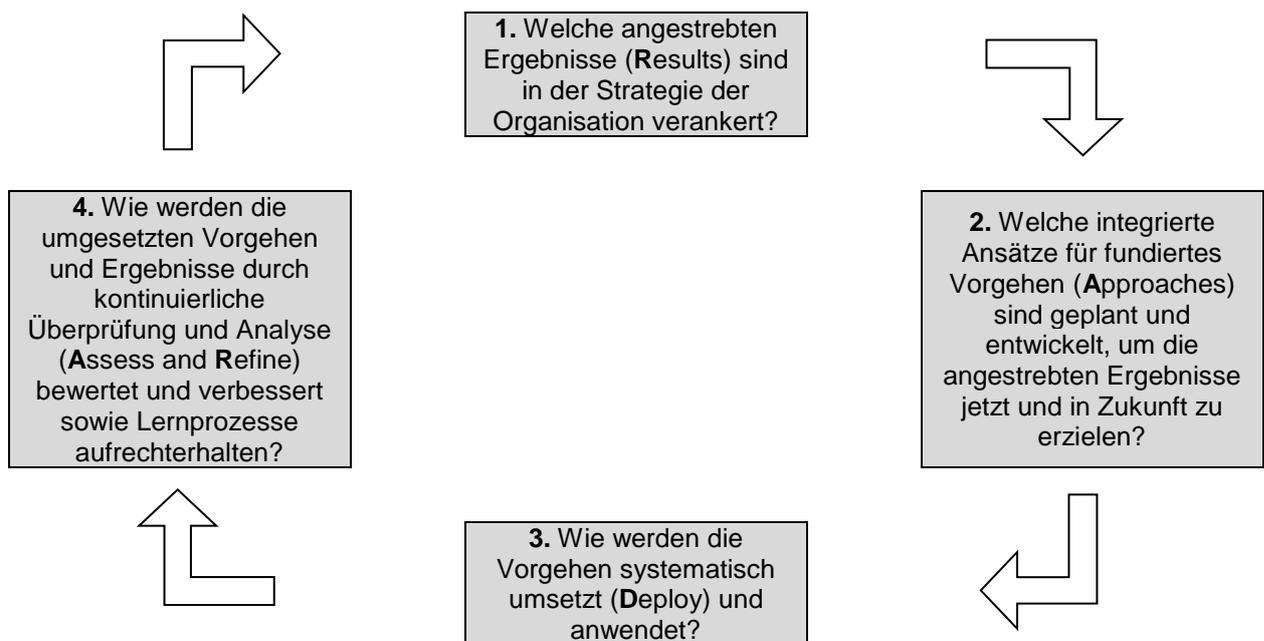


Abb. 6; RADAR-Prozess

Mit Hilfe der RADAR-Methodik<sup>11</sup> gemäss Skizze wird der Stand der Organisation hinterfragt und 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>11</sup> RADAR: Bewertungsmethode nach EFQM: **R**esults (Ergebnisse), **A**pproaches (Vorgehen), **D**eploy (Umsetzung), **A**ssess (Bewertung) und **R**efine (Verbesserung).

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 Orientierungspunkte. 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

### Verantwortung

oberstes Management,  
Qualitätsverantwortliche,  
Teamleiter

Team von internen  
Assessoren, externe  
Assessoren

**Schritte**

3. *Bewerten*

- Stärken und Verbesserungsbereiche zusammenstellen
- Teilkriterien bewerten
- Konsens für die Bewertung finden
- Bewertungen zur Gesamtbewertung konsolidieren
- Verbesserungsmöglichkeiten priorisieren
- Massnahmenplan erstellen (Antrag an Management)

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**

Team von internen Assessoren, externe Assessoren

oberstes Management, Qualitätsverantwortliche, Teamleiter

oberstes Management, Qualitätsverantwortliche, Teamleiter

Abb. 7; Verbesserungsplanung

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

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

\* Bewertungsskala: 1 = Minimum bis 5 = Maximum

Abb. 8; Prioritätenliste

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, Finanzen, Material, Ausbildung) bereitzustellen und Massnahmen einzuleiten. Jeder umzusetzenden Verbesserungsmassnahme sollte ein Verantwortlicher zugeteilt werden und sämtliche Aktivitäten sind zu terminieren und überwachen.

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.

### **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:

<b>Tätigkeit</b>	<b>Wer</b>	<b>Anzahl Personen</b>	<b>Aufwand h/Person</b>	<b>Gesamtaufwand in h</b>
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>

Abb. 9; Tätigkeitsliste

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.

## **Teil 2**

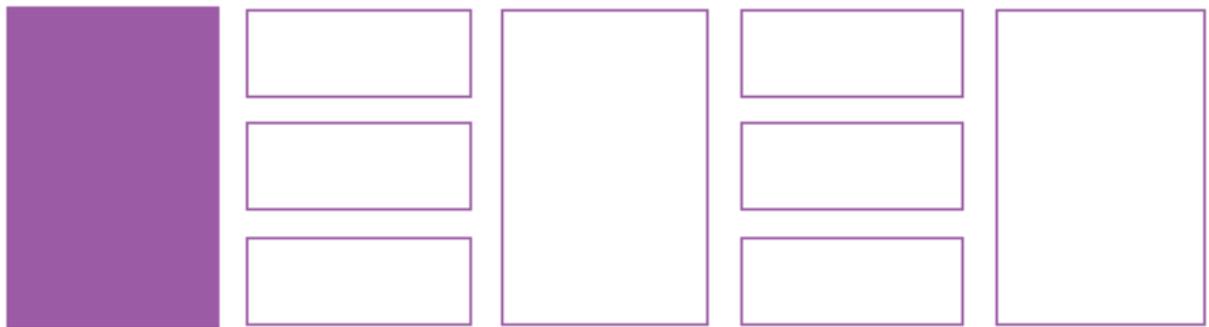
### **Kriterien, Teilkriterien und Orientierungspunkte**

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

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

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

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



**Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.**

- 1a Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.
- 1b. Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.
- 1c. Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.
- 1d. Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence.
- 1e. Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

## Teilkriterium 1a

Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.

**Führungskräfte exzellenter Organisationen:**

<p>1a1 Sichern durch Definition und Kommunikation des grundlegenden Zwecks die Zukunft der Organisation. Dieser bildet die Basis für die Vision, Mission, Werte, ethischen Grundsätze und das unternehmerische Verhalten der Organisation. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unter Einbezug der gesamten Fachhochschulgemeinschaft die Vision, Mission und strategischen Eckwerte der Fachhochschule entwickeln und formulieren und diese persönlich kommunizieren</li> <li>- Zweck der Fachhochschule definieren und mit den regulatorischen Vorgaben abstimmen</li> </ul>
<p>1a2 Treten für die Werte der Organisation ein, sind Vorbilder in Bezug auf Integrität, soziale Verantwortung und ethisches Verhalten, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Organisation, und verbessern so das Ansehen ihrer Organisation. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtung der politischen Entwicklung</li> <li>- Einsitznahme in übergeordneten Gremien und die regulatorische Entwicklung zu beeinflussen</li> <li>- Sich Einsetzen für Chancengleichheit und Gleichberechtigung in allen Bereichen und Ebenen der Fachhochschule</li> <li>- Partnerschaftlichen Umgang vorleben</li> </ul>
<p>1a3 Fixieren und kommunizieren eine klare Richtung und einen strategischen Fokus. Sie vereinen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sodass diese den Zweck und die Ziele der Organisation unterstützen und verwirklichen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werte festlegen und vorleben, die das Entstehen einer individuellen Fachhochschulkultur fördern</li> <li>- Strategieprozess und strategische Eckwerte der Hochschule entwickeln und kommunizieren</li> </ul>
<p>1a4 Entwickeln und unterstützen eine gemeinsame Führungskultur für die Organisation und bewerten und verbessern die Effektivität des persönlichen Führungsverhaltens. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definieren einer gemeinsamen Führungs-kultur</li> <li>- Regelmässig und systematisch Beurteilungsinstrumente (Vorgesetzten- und Mitarbeitendenbeurteilung, Mitarbeitendenbefragung, etc.) einsetzen und sich daraus ergebende Verbesserungsmaßnahmen umsetzen</li> <li>- Das eigene Führungsverhalten durch Fortbildungen weiterentwickeln</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision, Leitbild, Politik, Strategie</li> <li>- Werte, Kultur</li> <li>- Verträge</li> <li>- Konzepte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publikationen</li> <li>- Veranstaltungen</li> <li>- Verbesserungsaktivitäten</li> <li>- Protokolle</li> <li>- Netzwerke, Mitgliedschaften</li> </ul> |
|---|---|

## Teilkriterium 1b

Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.

**Führungskräfte exzellenter Organisationen:**

<p>1b1 Definieren und nutzen ein ausgewogenes Set von Ergebnissen, um ihren Fortschritt zu überprüfen. Sie ermöglichen die Betrachtung der kurz- und langfristigen Prioritäten und managen die Erwartungen der wesentlichen Interessengruppen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schlüsselkennzahlen und geeignetes Instrument zur Verfolgung dieser definieren</li> <li>- Instrumente zur Messung und Bewertung schaffen und anwenden</li> <li>- Die gewonnenen Erkenntnisse für Verbesserungsmaßnahmen nutzen</li> <li>- Wirkung der Verbesserungsmaßnahmen überprüfen</li> </ul>
<p>1b2 Verstehen und entwickeln die der Organisation zugrunde liegenden Fähigkeiten. Wie z.B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung der Mitarbeitenden eindeutig beschreiben</li> <li>- Sicherstellen, gestalten und steuern der Ressourcen der Fachhochschule</li> </ul>
<p>1b3 Bewerten die erzielten Ergebnisse, um zukünftige Leistungen weiter zu verbessern und nachhaltigen Nutzen für alle Interessengruppen zu stiften. Wie z.B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Vorteile eines Prozessmanagementsystems verstärken, Akzeptanz erhöhen z.B. durch Informationsanlässe</li> <li>- Die Vernetzung der Prozesse grafisch darstellen und für alle Beteiligten zugänglich machen</li> <li>- Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Prozessbeteiligten festlegen und dokumentieren</li> </ul>
<p>1b4 Stützen Entscheidungen auf sachlich verlässliche Informationen und wenden jedes verfügbare Wissen an, um die gegenwärtige und die erwartete Leistung der relevanten Prozesse zu analysieren. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmässige Selbstbewertung durchführen</li> <li>- Externe Bewertungen durchführen und deren Ergebnisse nutzen</li> </ul>
<p>1b5 Erzielen ein hohes Mass an Vertrauen der Interessengruppen, indem sie wirksame Methoden zum Verständnis zukünftiger Szenarien einsetzen und strategische, operative und finanzielle Risiken effektiv managen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung eines umfassenden Risikomanagements</li> <li>- Definieren Corporate Governance und halten diese ein</li> <li>- Sorgen für eine transparent und zeitgerecht intern und extern Kommunikation</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- Managementsystem, Führungsleitsätze
- Marketing-/Kommunikationskonzept, Auswertungen
- Budget
- Veranstaltungen (z.B. Konferenzen Foren, Retraiten, Tagungen, Fachtagungen, Coaching, Intervention, Befragungen)

Teilkriterium 1c

Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.

**Führungskräfte exzellenter Organisationen:**

1c1 Entwickeln Vorgehensweisen, um die verschiedenen Bedürfnisse und Erwartungen der wesentlichen Interessengruppen zu verstehen, zu antizipieren und ihnen Rechnung zu tragen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die wesentlichen Interessengruppen der Hochschule definieren</li> <li>- Bedürfnisse der Interessengruppen mit geeigneten Instrumenten einfordern</li> <li>- Kooperationen mit Partnern aufbauen und pflegen</li> <li>- Rückmeldungen systematisch erfassen, auswerten und für Veränderungsmassnahmen nutzen</li> </ul>
1c2 Etablieren Verantwortlichkeit, gemeinsame Werte, ethische Grundsätze sowie eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit entlang der Wertschöpfungskette. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmässige Kontakte mit den Interessengruppen pflegen</li> <li>- Gemeinsame Aktivitäten mit Partner durchführen</li> <li>- Den Partner die Möglichkeit zu Rückmeldungen schaffen</li> </ul>
1c3 Sind ihren Interessengruppen sowie der Öffentlichkeit gegenüber transparent und verantwortlich für ihre Leistung. Sie stellen das ethische Verhalten, Verantwortlichkeit und Integrität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparente und zeitgerechte Berichterstattung zum Beispiel in Form von umfassenden Quartals- und/oder Jahresberichten</li> <li>- Definieren von Verhaltensgrundsätzen und Rückmeldungen an Mitarbeitende diesbezüglich</li> </ul>
1c4 Stellen die Transparenz des Berichtswesens für die relevanten Interessengruppen, inklusive Kontrollorganen, entsprechend deren Erwartungen sicher. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definieren Corporate Governance und halten diese ein</li> <li>- Sorgen für eine transparent und zeitgerecht intern und extern Kommunikation</li> </ul>
1c5 Ermuntern ihre Interessengruppen zur Teilnahme an Aktivitäten, die einen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinsame Anlässe und Aktivitäten für die Gesellschaft planen und durchführen</li> <li>- Idielle und finanzielle Unterstützung von gesellschaftsrelevanten Aktivitäten</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

## Teilkriterium 1d

Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence.

**Führungskräfte exzellenter Organisationen:**

1d1	Inspirieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihre Handlungen, ihr Verhalten und ihre Erfahrung und schaffen eine Kultur der Einbeziehung, der Zuständigkeit, der Ermächtigung, der Verbesserung und der Verantwortlichkeit. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitendengespräche regelmässig führen</li> <li>- Durch Vorbild die Mitarbeitenden motivieren</li> <li>- Möglichkeiten für informellen Austausch schaffen und nutzen</li> <li>- Geeignete Rahmenbedingungen schaffen und Ressourcen zur Verfügung stellen</li> </ul>
1d2	Erkennen, dass nachhaltige Vorteile von der Fähigkeit abhängen, schnell zu lernen und rasch nach Notwendigkeit zu antworten. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovations- und Lerngefässe wie Foren, ERFA, Projektvorstellungen etc. bereitstellen</li> <li>- Erfahrungsaustausch mit anderen Einrichtungen pflegen</li> <li>- Partner bei der Gestaltung der Verbesserungsaktivitäten mit einbeziehen</li> </ul>
1d3	Unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der gesamten Organisation bei der Erfüllung ihrer Pläne und der Erreichung ihrer Ziele. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei Mitarbeitendengesprächen ansprechen und für Beurteilung berücksichtigen</li> <li>- Schulungen und Individuelle Förderung ermöglichen</li> </ul>
1d4	Erkennen Bemühungen und Leistungen rechtzeitig und angemessen an. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönliche und öffentliche Anerkennungen/ Lob aussprechen und breit kommunizieren</li> <li>- Urkunden/Preise regelmässig verleihen</li> <li>- Leistungsprämien gewähren</li> </ul>
1d5	Fördern eine Kultur der Entwicklung neuer Ideen und Denkweisen, um Innovation und Organisationsentwicklung zu unterstützen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben im Rahmen der Qualitätsentwicklung an Mitarbeitende delegieren</li> <li>- Mitarbeitende in den Methoden der Teamarbeit, Verbesserungsprozesse und Prozessmanagement schulen</li> <li>- Aktiv bei Verbesserungsaktivitäten mitwirken</li> </ul>
1d6	Fördern und bestärken Chancengleichheit und Vielfalt. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenseitige Wertschätzung als kulturellen Wert etablieren</li> <li>- Respektieren von unterschiedlicher Herkunft</li> <li>- geschlechtsspezifischen Realitäten in allen Tätigkeiten und Vorhaben berücksichtigen</li> <li>- Auf Bedürfnisse beider Geschlechter gleichermaßen eingehen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

## Teilkriterium 1e

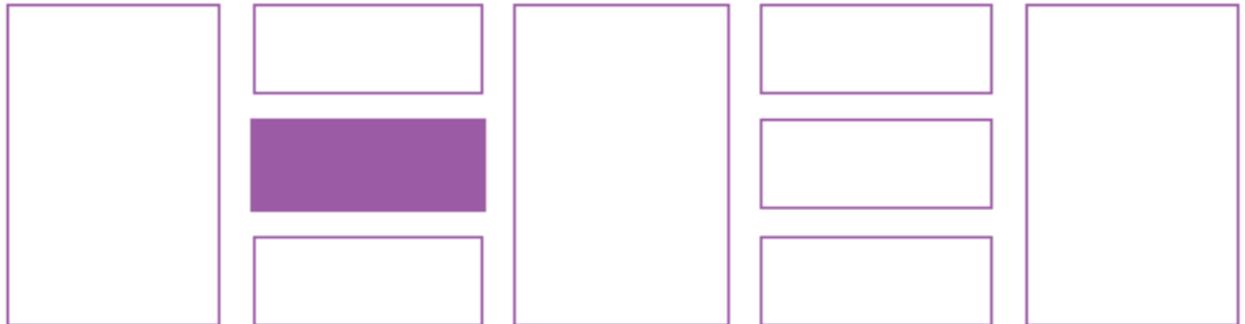
Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

**Führungskräfte exzellenter Organisationen:**

<p>1e1 Sind flexibel; sie sind zu fundierten und zeitgerechten Entscheidungen fähig, die auf verfügbaren Informationen, Erfahrungen und Wissen beruhen und berücksichtigen dabei mögliche Auswirkungen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- System zur Überwachung des internen und externen des Veränderungsbedarfs implementieren</li> <li>- Systematische Auswertung der gewonnenen Informationen</li> <li>- Ein strukturiertes, transparentes Informationssystem einrichten</li> </ul>
<p>1e2 Berücksichtigen alle drei Zieldimensionen einer nachhaltigen Entwicklung, nämlich gesellschaftliche Solidarität, ökologische Verantwortung und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, wenn es darum geht, die oft widersprüchlichen Zwänge auszubalancieren, denen sie gegenüberstehen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zieldimensionen festlegen und bei der Entwicklung von Veränderungsprojekten einfordern</li> <li>- Veränderungsmanagements durch Führungskräfte begleiten und/oder persönlich führen</li> <li>- Unterstützung bei auftretenden Schwierigkeiten</li> </ul>
<p>1e3 Beziehen die relevanten Interessengruppen ein und ermutigen diese, zum nachhaltigen Erfolg der Organisation beizutragen und dazu notwendige Veränderungen mitzutragen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbezug der Interessengruppen in die Koordination der Veränderungsaktivitäten</li> <li>- Aktive Kommunikation mit den Beteiligten</li> <li>- System zum Monitoring der Veränderungsfortschritte aufbauen und nutzen</li> </ul>
<p>1e4 Managen effektiv Veränderungen durch strukturiertes Projektmanagement und gezielte Prozessverbesserungen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektmanagementmethodik einführen</li> <li>- Veränderungsplänen anstossen und als Prozess etablieren</li> <li>- Projektabschlussreviews einfordern</li> </ul>
<p>1e5 Nutzen ein strukturiertes Vorgehen zur Schaffung und Priorisierung von kreativen Ideen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorisierungsmethodik wie Nutzwertanalyse definieren, einführen und umsetzen</li> <li>- Kreativitäts- und Ideenworkshops durchführen</li> </ul>
<p>1e6 Überprüfen und entwickeln die aussichtsreichsten Ideen weiter und stellen Ressourcen zu deren Realisierung in einem angemessenen Zeitrahmen zur Verfügung. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekte planen, umsetzen und laufend überprüfen</li> <li>- Budgetierung und Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen</li> <li>- Unterstützung durch die leitenden Gremien</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

**KRITERIUM 2 STRATEGIE**

**Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und erreichen ihre Vision, indem sie eine auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren.**

- 2a Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen Umfelds.
- 2b Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fähigkeiten.
- 2c Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.
- 2d Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden kommuniziert, umgesetzt und überwacht.

## Teilkriterium 2a

Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen Umfelds.

**Exzellente Organisationen:**

2a1 Erfassen die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen als Input für die Entwicklung und Überprüfung ihrer Strategie und der unterstützenden Leitlinien; bleiben jedoch offen für Veränderungen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumente zur Erfassung der Bedürfnisse der interne und externe Interessengruppen der entwickeln</li> <li>- Bedürfnisse der Interessengruppen regelmässig abfragen</li> </ul>
2a2 Identifizieren, analysieren und verstehen externe Hinweise, wie sich globale und lokale wirtschaftliche, gesellschaftliche und Markttrends auf die Organisation auswirken können. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wichtige Umfeldfaktoren welche die Entwicklung der Hochschule beeinflussen können definieren</li> <li>- Instrumente zur Erfassung der Entwicklung dieser Umfeldfaktoren entwickeln und die Faktoren systematisch beobachten</li> <li>- Entwicklung des Umfeldes der Hochschule vorwegnehmen</li> </ul>
2a3 Verstehen und antizipieren den lang- und kurzfristigen Einfluss von globalen und lokalen Veränderungen relevanter politischer, gesetzlicher und anderer regulatorischer Anforderungen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demographische Entwicklungen beobachten</li> <li>- Soziale und umweltbezogene Rahmenbedingungen und Vorgaben beobachten</li> <li>- Veränderungen in der Arbeitswelt und die dadurch resultierenden Ansprüche an Fachhochschulen ermitteln</li> <li>- Trends und Entwicklungen des Bildungsmarktes, der Bildungspolitik und anderer Hochschulen beobachten</li> </ul>
2a4 Nutzen Methoden zum Erkennen von Veränderungen im Umfeld und übertragen diese Veränderungen in zukünftige Szenarien der Organisation. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben analysieren</li> <li>- Vorgesehene, sich im politischen Kreislauf befindliche regulatorische Vorgaben beobachten</li> <li>- Chancen und Gefahren für die Hochschule aus den Informationen ableiten und beurteilen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetze, Verordnungen</li> <li>- Politik, Strategie, Entwicklungsplan für Organisation oder Fach-/ Leistungsbereich</li> <li>- SWOT-Analyse (Schwächen-Stärken-Chancen-Gefahren-Analyse)</li> <li>- Marktbeobachtungen</li> <li>- Expertenbefragungen</li> <li>- Konkurrenzanalyse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking</li> <li>- Peerberichte</li> <li>- Schulentwicklungsplan</li> <li>- Massnahmenkataloge</li> <li>- Leistungserfassung</li> <li>- Forschungsprogramme</li> <li>- Projektprioritäten</li> </ul> |
|--|--|

Teilkriterium 2b

Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fähigkeiten.

**Exzellente Organisationen:**

2b1 Analysieren operative Leistungstrends zum Verständnis der aktuellen und zukünftigen Fähigkeiten und des Leistungsvermögens der Organisation und bestimmen den Handlungsbedarf zum Erreichen der strategischen Ziele. Wie z. B.	- Die für die Fachhochschule wichtigsten Ergebnisse und dessen Trends in allen relevanten Perspektiven analysieren wie: - Studierendenzufriedenheit - Mitarbeitendenzufriedenheit - Abnehmerzufriedenheit - Prüfungserfolge - Kosten je Studierenden - Anmeldungen / Studierendendiffluktuation - Auswertung öffentlicher Veranstaltungen - Ergebnisse aus Forschungsprojekten etc.
2b2 Analysieren Daten und Informationen zu den bestehenden und potenziellen Kernkompetenzen und Fähigkeiten ihrer Partner, um zu verstehen, wie diese die Fähigkeiten der Organisation ergänzen. Wie z. B.	- Aktuelle und künftige Schlüsselkompetenzen und –fähigkeiten von Partner evaluieren
2b3 Analysieren Daten und Informationen, um den Einfluss neuer Technologien und Geschäftsmodelle auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zu bestimmen. Wie z. B.	- Einfluss und Möglichkeiten neuer Technologien systematisch analysieren wie zum Beispiel IT, Laboreinrichtungen, neue Zusammenarbeitsmodelle etc.
2b4 Stellen geeignete Leistungsvergleiche an, um eigene Stärken und Verbesserungsbereiche zu verstehen. Wie z. B.	- Stärken und Schwächen der Hochschule aus den Informationen ableiten und beurteilen

Unterstützende Dokumente können sei

- Politik, Strategie, Entwicklungsplan für Organisation oder Leistungsbereiche
- SWOT-Analyse
- Expertenbefragungen
- Erfolgs- und Misserfolgsanalyse
- Cockpit / BSC / MIS
- Konkurrenzanalyse
- Benchmarking
- Peerberichte
- Schulentwicklungsplan
- interne Leistungsindikatoren

Teilkriterium 2c

Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.

**Exzellente Organisationen:**

2c1	Entwickeln und pflegen eine klare Strategie und unterstützende Leitlinien, um die Mission und die Vision der Organisation zu erreichen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategieprozess definieren und einführen</li> <li>- SWOT-Analyse und mögliche strategische Szenarien entwickeln und beurteilen</li> <li>- Strategie mit strategischen Zielen und strategischen Massnahmen entwickeln</li> <li>- Strategie schriftlich festhalten</li> <li>- Strategie regelmässig überprüfen</li> </ul>
2c2	Beziehen Nachhaltigkeitskonzepte in ihre Strategie, ihre Wertschöpfungskette und ihre Prozessgestaltung mit ein und stellen die benötigten Ressourcen zum Erreichen dieser Ziele zur Verfügung. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeitskriterien definieren und die Strategie aus dieser Sicht beurteilen</li> </ul>
2c3	Erkennen und verstehen Schlüsselergebnisse, die für die Verwirklichung der Mission relevant sind und bewerten den Fortschritt in Richtung der Vision und der strategischen Ziele. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Set von wichtigen strategischen Schlüsselergebnissen / Kennzahlen entwickeln</li> <li>- Strategische Erfolgspositionen SEP definieren</li> <li>- Kritische Erfolgsfaktoren KEF definieren</li> </ul>
2c4	Wenden effektive Methoden zum Management strategischer Risiken an, welche durch Szenarioanalysen identifiziert werden. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risikomanagement unterhalten, systematisch Risiken beurteilen</li> <li>- Umgang mit den identifizierten Risiken festlegen</li> </ul>
2c5	Verstehen ihre Schlüsselkompetenzen und wie sie gemeinsame Werte zum Vorteil der Gesellschaft schaffen können. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kernkompetenzen definieren und daraus Kernprozesse ableiten</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politische Entscheide</li> <li>- Globalbudget, Bereichsbudget</li> <li>- Planungs- und Kontrollzyklus</li> <li>- Strategie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklungsplan</li> <li>- Balanced Score Card, Cockpit</li> <li>- Massnahmenpläne</li> <li>- Managementverträge</li> <li>- Kennzahlen</li> </ul> |
|--|---|

## Teilkriterium 2d

Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden kommuniziert, umgesetzt und überwacht.

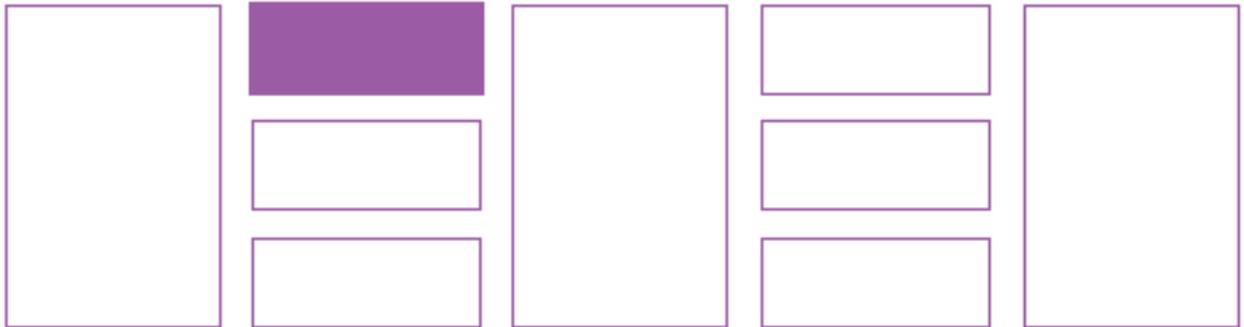
**Exzellente Organisationen:**

2d1	Richten Strukturen, Prozesse und Projekte gemäss ihren Strategien aus. Sie setzen Veränderungen in der gesamten Wertschöpfungskette mit angemessener Schnelligkeit um. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau und Ablauforganisation Strategiekonform gestalten</li> <li>- Schlüsselprozesse definieren</li> </ul>
2d2	Setzen Ziele basierend auf dem Vergleich ihrer Leistung mit anderen Organisationen, ihrer aktuellen und potenziellen Fähigkeiten sowie ihrer strategischen Ausrichtung. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die für die Fachhochschule wichtigsten zu erreichende Ergebnisse und Ziele in den relevanten Perspektiven festlegen</li> <li>- Ziele in einer geeigneten Zielkaskade definieren</li> <li>- Festlegen, in welchem Rhythmus die Ziele überprüft werden</li> </ul>
2d3	Sichern die Verfügbarkeit von finanziellen, materiellen und technologischen Ressourcen zur Unterstützung der organisatorischen Entwicklung. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notwendige Ressourcen für strategische Projekte/Initiativen planen und bereitstellen</li> </ul>
2d4	Verwirklichen die Strategie und unterstützende Leitlinien systematisch, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen und berücksichtigen dabei klar definierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisches Projekt- respektive Massnahmenportfolio aufbauen und mit übrigen Projekten verknüpfen</li> <li>- Projekte und Massnahmen Mitarbeitenden mit, Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen und notwendigen Ressourcen übertragen</li> <li>- Überprüfungsmechanismen festlegen, wie Meilensteinkontrolle oder Zwischenziele</li> <li>- Korrekturmassnahmen bei Abweichungen sichtbar machen</li> </ul>
2d5	Definieren klare Ziele und Richtungen für Innovation. Aus dem Verständnis der Märkte werden Chancen, klare Ziele und Richtungen für Innovationen abgeleitet, die durch geeignete Richtlinien und Ressourcen unterstützt werden. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovationsziel und -strategien festlegen</li> <li>- Ziele Teams und Mitarbeitenden kommunizieren und die strategische Relevanz aufzeigen</li> </ul>
2d6	Kommunizieren die Strategie und unterstützende Leitlinien an die wesentlichen Interessengruppen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie kommunizieren</li> <li>- Definieren in welcher Form und welchem Rhythmus der Strategiefortschritt kommuniziert wird</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- Strategie
- Funktionen- und Kompetenzdiagramm
- Kommunikationskonzept
- Projektportfolio
- Transferprojekte (Diplomstudium, Weiterbildung, aF&E, Dienstleistungen)
- Managementsystem
- Mitarbeiterziele / Mitarbeiterbeurteilung

### KRITERIUM 3 MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER



**Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickeln die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmern sich um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie kommunizieren, belohnen und erkennen in einer Art an, die Menschen motiviert, Engagement fördert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.**

- 3a Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.
- 3b Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.
- 3c Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.
- 3d Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.
- 3e Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

## Teilkriterium 3a

## Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.

**Exzellente Organisationen:**

3a1 Definieren die Leistungsniveaus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erforderlich sind, um die strategischen Ziele zu erreichen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalpolitik formulieren und Personalstrategie daraus ableiten</li> <li>- Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile der Mitarbeitenden erarbeiten</li> </ul>
3a2 Stimmen die Personalpläne mit ihrer Strategie, der Organisationsstruktur sowie neuen Technologien und Schlüsselprozessen ab. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalplanung aufgrund Personalbedarfsanalyse erstellen und mit der Strategie abgleichen</li> </ul>
3a3 Passen ihre Strukturen rasch an, um das Erreichen der strategischen Ziele zu unterstützen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ablauf- und Aufbaustruktur auf der Basis der Strategie überprüfen und anpassen</li> </ul>
3a4 Beziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Vertreter in die Entwicklung und Überprüfung der Personalstrategie, der Personalpolitik und der Personalpläne ein und übernehmen kreative und innovative Ansätze, wo dies angebracht ist. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitergremium installieren und mit notwendigen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und Ressourcen ausstatten und in die Entwicklung der Personalpolitik einbeziehen</li> <li>- Regelmässiger Austausch zwischen Mitarbeitergremium und Schulleitung sicherstellen</li> </ul>
3a5 Steuern die Personalbeschaffung, die Karriereentwicklung, die Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Nachfolgeplanung, unterstützt durch eine angemessene Personalpolitik, die Fairness und Chancengleichheit gewährleistet. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ernennungs- und Auswahlprozedere für Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende definieren und deklarieren</li> <li>- Gleichstellungsanliegen in der Organisationskultur umsetzen</li> <li>- Mobbing entgegenwirken und geeignetes Beschwerdeverfahren anbieten</li> <li>- Kulturelle Vielfalt fördern</li> <li>- Karriereentwicklungspläne ausarbeiten</li> </ul>
3a6 Setzen Mitarbeiterbefragungen und andere Formen der Rückmeldungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein, um die Personalstrategie, die Personalpolitik und die Personalpläne zu verbessern. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematisch Mitarbeitendenumfragen durchführen und Ergebnisse nutzen</li> <li>- Personalpolitik und –strategie den Mitarbeitenden kommunizieren</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalpolitik</li> <li>- Personalpläne, langfristige Ziele</li> <li>- Lebensläufe</li> <li>- Budget</li> <li>- Leistungsaufträge</li> <li>- Jobenrichment, Jobrotation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenstransfer: Einbezug Dozierender in aF&amp;E, Dienstleistungen, Einbezug Mitarbeitender der aF&amp;E und der Dienstleistungen in der Lehre</li> <li>- Qualifikationsgespräche, Zielvereinbarungen</li> <li>- Mitarbeiterfeedback</li> <li>- Mitarbeitergremien</li> </ul> |
|--|---|

## Teilkriterium 3b

Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.

**Exzellente Organisationen:**

<p>3b1 Legen die Fähigkeiten, Kompetenzen und Leistungsniveaus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest, um die Mission, die Vision und die strategischen Ziele zu erreichen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Bedürfnisse und Ziele der Organisation vornehmen</li> <li>- Wissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden mit Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen abgleichen und in der Personalplanung berücksichtigen</li> </ul>
<p>3b2 Planen effektiv die Gewinnung, Entwicklung und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zur Erfüllung der aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Organisation nötig sind. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung des kurz-, mittel- und langfristigen Personalbedarf der Hochschule aufgrund der Strategie</li> <li>- Methoden der Personalgewinnung und Personalentwicklung festlegen</li> </ul>
<p>3b3 Beurteilen und helfen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um deren Leistung und Engagement zu steigern. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparentes Beurteilungssystem entwickeln und systematisch anwenden</li> <li>- Mit den Mitarbeitenden die Konsequenzen aus den Resultaten beraten</li> </ul>
<p>3b4 Entwickeln die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um deren Mobilität und Beschäftigungsfähigkeit sicher zu stellen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulungs- und Entwicklungspläne unter Berücksichtigung der Strategie entwickeln</li> <li>- Schulungs- und Entwicklungspläne anhand des ermittelten Bedarfs der Mitarbeitenden entwickeln und Besuch von Fortbildungsmassnahmen unterstützen</li> <li>- Nutzen der besuchten Fortbildungsmassnahmen überprüfen und wenn nötig Korrekturmassnahmen einleiten</li> </ul>
<p>3b5 Stellen sicher, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen, Mittel und Möglichkeiten verfügen, sodass sie ihren Beitrag maximieren können. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzept zur Weitergabe des in Fortbildungsmassnahmen erworbenen Wissens erarbeiten</li> <li>- Erfahrungen in (internationalen) Austauschmassnahmen und in der Privatwirtschaft sammeln und anderen zugänglich machen</li> <li>- Hoher Verantwortungsgrad bei der Delegation von Tätigkeiten an Mitarbeitende</li> <li>- Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, Erfahrungen ausserhalb der Fachhochschule zu sammeln</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalpläne, langfristige Ziele</li> <li>- Personalpolitik: Einstellung, Entlohnung, Förderplanung, Honorierung, Transfer, Austritt</li> <li>- Konzept für Wissenstransfer</li> <li>- Wissenstransfer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen</li> <li>- Leistungsaufträge</li> <li>- Mitarbeiterfeedback</li> <li>- Wissensmanagement(-datenbanken)</li> <li>- Netzwerke</li> <li>- Mitarbeitergremien</li> </ul> |
|---|--|

## Teilkriterium 3c

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.

**Exzellente Organisationen:**

<p>3c1 Bringen persönliche und Teamziele in Einklang und stellen sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt werden, ihren vollen Leistungsbeitrag im Sinne einer echten Partnerschaft einzubringen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus übergeordneten Ziele die Individualziele der Mitarbeitenden ableiten</li> <li>- Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden und Teams treffen</li> <li>- Zielerreichung systematisch überprüfen, bewerten und bei Bedarf Zielkorrekturen vornehmen</li> <li>- Teamfähigkeit der Mitarbeitenden durch notwendige Massnahmen erhöhen</li> </ul>
<p>3c2 Verstehen, dass sich Innovationen auf Produkte, Prozesse, Marketing, Strukturen und Geschäftsmodelle beziehen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allen relevanten Bereichen nach möglichen künftigen Veränderungen untersuchen und daraus Innovationen ableiten</li> <li>- betriebsinterne Veranstaltungen und Gemeinschaftsprojekte</li> </ul>
<p>3c3 Schaffen unternehmensweit eine Kultur der Kreativität und Innovation. Sie stellen sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rasch auf Herausforderungen reagieren können. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreative Arbeitsformen ermöglichen und Mitarbeitende zu innovativen und kreativen Verhalten ermuntern und dabei unterstützen</li> <li>- die Mitarbeitenden bzw. Teams innerhalb ihres Verantwortungsbereiches ermutigen, Initiative zu ergreifen und Veränderungen vorzunehmen und ihnen die dazu erforderlichen Kompetenzen erteilen</li> <li>- Delegationskultur fördern</li> <li>- Jobrotation ermöglichen</li> </ul>
<p>3c4 Ermutigen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, sich für das Ansehen der Organisation einzusetzen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortung fördern</li> <li>- Beteiligungssysteme einrichten</li> </ul>
<p>3c5 Ermuntern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme an Aktivitäten, die einen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitenden für Engagement in öffentlichen Gremien und Freizeitorganisationen grosszügig ermöglichen</li> <li>- Arbeitsumgebung für Engagement ausserhalb der Hochschule zur Verfügung stellen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

## Teilkriterium 3d

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.

**Exzellente Organisationen:**

<p>3d1 Verstehen die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nutzen geeignete Strategien sowie Werkzeuge, um den Dialog aufrecht zu erhalten. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsbedürfnisse laufend bei Gremien und anderen Zusammenkünften ermitteln</li> <li>- Ermittlung der Kommunikationsbedürfnisse in die Mitarbeitendenbefragung integrieren</li> <li>- Die notwendigen Kommunikationsziele in geeigneten Gremien erarbeiten und Massnahmen zur Umsetzung anwenden</li> <li>- Kommunikationskonzept entwickeln und anwenden</li> </ul>
<p>3d2 Kommunizieren eine klare Richtung und strategische Perspektive um sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Beitrag zum anhaltenden Erfolg der Organisation verstehen und ihn darstellen können. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normative und strategische Werte, Ziele und Zielerfüllung regelmässig kommunizieren</li> <li>- Regelmässige Zusammenkünfte als Möglichkeiten der interaktiven Kommunikation nutzen</li> </ul>
<p>3d3 Ermöglichen und fördern die Verteilung von Information, Wissen und besten Praktiken und erreichen so einen Dialog in der gesamten Organisation. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeignete Kommunikationskanäle schaffen</li> <li>- System zur Weitergabe von Wissen und Erfahrungen entwickeln und einführen</li> <li>- Erfahrungen der neu eingetretenen Mitarbeitenden nutzen</li> <li>- Regelmässige Zusammenkünfte zum Erfahrungsaustausch ermöglichen</li> </ul>
<p>3d4 Entwickeln entlang ihrer Wertschöpfungskette eine Kultur, welche danach strebt die Effektivität der Zusammenarbeit und der Arbeit im Team ständig zu verbessern. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anreize für Verbesserungsaktivitäten schaffen</li> <li>- Mitwirken an Verbesserungsaktivitäten in die Mitarbeitendenbeurteilung integrieren</li> <li>- In Sitzungen von Gremien regelmässig für die Mitwirkung an Verbesserungsmaßnahmen werben</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationskonzept</li> <li>- Feedbackkultur</li> <li>- Kompetenzen- und Funktionendiagramm</li> <li>- Mitarbeitergespräche</li> <li>- Veranstaltungen</li> <li>- interne Projekte (Einbezug)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forschungsprojekte</li> <li>- externe Kundenprojekte</li> <li>- Sammlung von Best Practices</li> <li>- Mitarbeitergremien</li> <li>- Intranet</li> </ul> |
|--|---|

Teilkriterium 3e

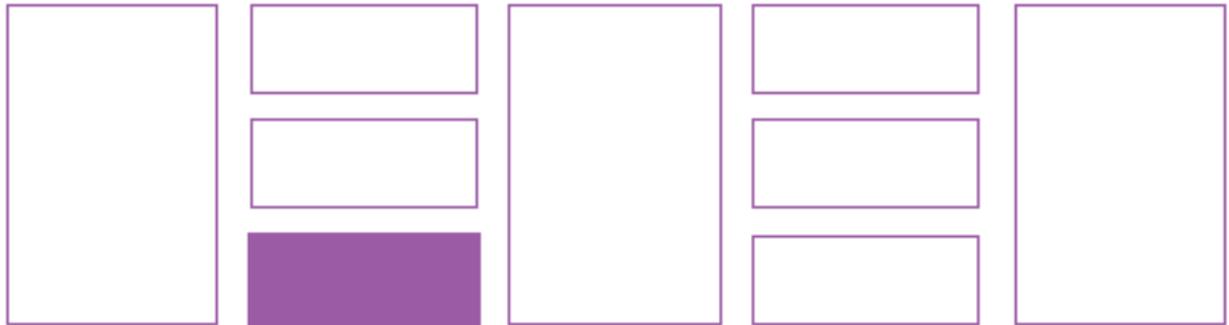
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

**Exzellente Organisationen:**

3e1 Stimmen Entlohnung, Sozialleistungen und andere Anstellungsaspekte mit der Strategie und den Grundsätzen der Organisation ab. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellungskriterien mit Zielen und Strategie der Fachhochschule abgleichen</li> <li>- Anforderungsprofil mit Zielen und Strategie der Fachhochschule abgleichen</li> <li>- betriebliche Renten</li> <li>- Massnahmen zur Gesundheitsvorsorge</li> <li>- Kinderbetreuung</li> </ul>
3e2 Fördern die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Verbesserungen und Innovationen und anerkennen ihre Anstrengungen und Erfolge. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KVP Instrumente und Gremien installieren und mit den notwendigen Ressourcen ausstatten</li> <li>- Umgesetzte Ideen und Verbesserungen von Mitarbeitenden und Teams honorieren und breit kommunizieren</li> </ul>
3e3 Sorgen für ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit im Zeitalter permanenter Erreichbarkeit, steigender Globalisierung und neuer Arbeitsweisen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung von Work-Life-Balance mit geeigneten Massnahmen</li> <li>- Das Bewusstsein für Gesundheitsförderung systematisch fördern und entsprechendes Verhalten fordern</li> </ul>
3e4 Fördern eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung, Anerkennung und Fürsorge zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zwischen Teams. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmässig interne oder externe Informationsveranstaltungen</li> <li>- Positive Bemerkungen von anderen Stellen an die Mitarbeitenden weitergeben</li> <li>- Transparentes Belohnungssystem anwenden</li> <li>- Mitarbeitendengespräche für Anerkennung nutzen</li> </ul>
3e5 Achten und nutzen die Vielfalt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der von der Organisation bedienten Gemeinschaften und Märkten. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soziales Zusammengehörigkeitsgefühl und kulturelle Vielfalt durch gemeinsame Aktivitäten innerhalb und ausserhalb der Fachhochschule stärken</li> <li>- Zusammenkünfte für sozialen und kulturellem Austausch ermöglichen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterplanung</li> <li>- Leistungsaufträge</li> <li>- Kommunikationskonzept</li> <li>- Feedbackkultur</li> <li>- Mitarbeitergespräche</li> <li>- Mitarbeitermotivation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veranstaltungen</li> <li>- Auszeichnungen</li> <li>- Bonus</li> <li>- Mitarbeitergremien</li> <li>- Intranet</li> </ul> |
|---|--|

**KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN**

**Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um ihre Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern.**

- 4a Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.
- 4b Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt.
- 4c Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt.
- 4d Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.
- 4e Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.

## Teilkriterium 4b

Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.

**Exzellente Organisationen:**

<p>4a1 Segmentieren Partner und Lieferanten in Abstimmung mit der Strategie der Organisation. Wenden geeignete Leitlinien und Prozesse zur effektiven Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten an. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partner und Lieferantenportfolio erarbeiten und segmentieren wie:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationale Partnerschaften und Studierendenaustausch</li> <li>- Partnerschaften mit öffentlichen Institutionen</li> <li>- Partnerschaften mit Organisationen und Institutionen im Umfeld der Hochschule</li> <li>- Partnerschaften mit anderen Hochschulen</li> <li>- Zusammenarbeit mit Unternehmen der Privatwirtschaft</li> </ul> </li> <li>- Betreuung von Partnern und Lieferanten festlegen</li> </ul>
<p>4a2 Bauen dauerhafte Beziehungen zu Partnern und Lieferanten auf, die auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Offenheit basieren. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehungsmanagement mit langfristiger Optik aufbauen unter Berücksichtigung möglicher personeller Veränderungen auf beiden Seiten</li> <li>- Transparente und zeitnahe gegenseitige Information sicherstellen</li> </ul>
<p>4a3 Sorgen dafür, dass Partner und Lieferanten im Einklang mit der Strategie und den Werten der Organisation arbeiten. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzept zur Nutzung der benötigten Kernkompetenzen der Partner erstellen und anwenden</li> <li>- Leistungen der Partner und Lieferanten regelmässig beurteilen</li> </ul>
<p>4a4 Richten geeignete Netzwerke zum Erkennen von möglichen Partnerschaften ein, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln und zusätzlichen Nutzen für die Interessengruppen zu schaffen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeit in nationalen und internationalen Kompetenznetzwerken pflegen</li> <li>- Wissens- und Erfahrungsaustausch mit den Partnern systematisch pflegen</li> <li>- Gegenseitiger Austausch der kulturellen Werte mit den Partnern sicherstellen</li> <li>- Kontakte zu Berufsverbänden und Fachgesellschaften zur Optimierung der Lehre</li> </ul>
<p>4a5 Arbeiten mit Partnern zusammen, um gegenseitigen Nutzen und Wertsteigerung für deren Interessengruppen zu schaffen und unterstützen einander mit Erfahrung, Ressourcen und Wissen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinsame Projekte mit den Partner nutzen</li> <li>- Gemeinsame Lehr- und Forschungsprojekte mit Partnern durchführen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trendabklärungen</li> <li>- Konzepte (z.B. Managementkonzept)</li> <li>- Technologie-Portfolio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überblick über Netzwerke, in denen die Organisation involviert ist</li> <li>- Verträge</li> </ul> |
|--|--|

## Teilkriterium 4b

Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.

**Exzellente Organisationen:**

<p>4b1 Setzen finanzielle Strategien, Leitlinien und Prozesse ein, welche die Gesamtstrategie der Organisation unterstützen und sichern eine solide finanzielle Ausstattung ab. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget aus Zielen und Strategie ableiten</li> <li>- Unterteilung des Gesamtbudgets in Teilbudgets</li> <li>- Finanziellen Ressourcen durch externe Aufträge erweitern</li> </ul>
<p>4b2 Entwerfen finanzielle Planungs-, Controlling-, Reporting- und Überprüfungsprozesse zur optimierten Nutzung von Ressourcen Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzplanung (kurz-, mittel- und langfristig)</li> <li>- Verantwortlichkeiten für Finanzen festlegen und bekannt machen</li> <li>- Regelmässig finanzielle Kennzahlen durch die zuständigen Gremien überprüfen lassen</li> <li>- Finanzielles Risikomanagement entwickeln</li> </ul>
<p>4b3 Verteilen Ressourcen mit Blick auf langfristige Wirtschaftlichkeit statt auf kurzfristigen Gewinn, sodass sie dort, wo es darauf ankommt, wettbewerbsfähig werden und bleiben. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittel- bis langfristige Finanz- und Investitionsplanung mit strategischer Optik</li> <li>- Offenlegung finanzieller Chancen und Risiken</li> <li>- Alternativmassnahmen für Risikoszenarien entwickeln</li> </ul>
<p>4b4 Nutzen auf allen entsprechenden Ebenen in der Organisation angemessene finanzielle Richtlinien und Kontrollprozesse. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeignetes Finanzcontrolling einführen</li> <li>- Finanzielle Kennzahlen aufzeigen und entsprechend steuern</li> <li>- Kreditoren und Debitoren bewirtschaften</li> <li>- Finanzielle Kompetenzen für eigenständige Entscheide der Mitarbeitenden festlegen</li> </ul>
<p>4b5 Bewerten, wählen und validieren Investitionen in und Devestition von materiellen und immateriellen Anlagewerten unter Berücksichtigung ihrer langfristigen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungsprozess für Investitionen einführen</li> <li>- Kostenbelastungen transparent darstellen</li> <li>- Priorisierung der Investitionen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklungsplan</li> <li>- Budget</li> <li>- Finanzplanung</li> <li>- Forecasts</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschlüsse</li> <li>- Jahresberichte</li> <li>- Reportingsystem</li> <li>- Revisionsberichte</li> </ul> |
|--|--|

## Teilkriterium 4c

Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt.

**Exzellente Organisationen:**

4c1 Nutzen Strategien, Leitlinien und Prozesse für das finanziell und ökologisch nachhaltige Management von Gebäuden, Ausrüstung und Material. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus den Zielen und der Strategie den Bedarf an Räumen und Sachmitteln definieren</li> <li>- Eine wirtschaftliche Nutzung der Mittel sicherstellen</li> </ul>
4c2 Optimieren den Gebrauch ihrer materiellen Anlagegüter inklusive Gebäude, Sachmittel und Material und lenken deren Lebenszyklus und Sicherheit. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtungen managen (z.B. Gebäude, Maschinen, Infrastruktur, Labor, Geräte, Sicherheitseinrichtungen, Materialien, Lärmbestimmungen, Arbeitsplatzgestaltung)</li> <li>- Den Zustand der Einrichtungen regelmässig kontrollieren</li> <li>- Lagerbewirtschaftungssystem einführen</li> <li>- Bedarfsgerechte Beschaffung neuer Materialien</li> <li>- Sicherheitsbeauftragten ernennen, aktuelle gesetzliche Sicherheitsbestimmungen anwenden, Zugänge und Nutzung kontrollieren</li> </ul>
4c3 Messen und optimieren den Einfluss der Tätigkeit und des Produkt- und Dienstleistungs-Lebenszyklus auf das Wohl der Gesellschaft, Sicherheit und Umwelt. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwenden von Umweltnormen, definieren von Grenzwerten</li> <li>- Umweltbeauftragten einsetzen</li> <li>- Nutzungskonzepte entwickeln und anwenden sowie diese regelmässig überprüfen und optimieren</li> </ul>
4c4 Minimieren ihre lokalen und globalen Umweltauswirkungen und setzen herausfordernde Ziele zum Erreichen und Übertreffen gesetzlicher Standards und Anforderungen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln optimieren</li> <li>- Anreize zur Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln schaffen</li> <li>- Abfallvermeidungskonzept entwickeln und einführen</li> <li>- Hinweise zur Abfallvermeidung kommunizieren und Abfallvermeidung in Verbesserungssystem integrieren</li> </ul>
4c5 Bemühen sich aktiv um Verbesserung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Standards in ihrer Branche. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsgruppen zur Förderung der Sicherheit und Gesundheit und Umweltschutz einrichten</li> <li>- Gefährdungsanalysen regelmässig erstellen</li> <li>- Hinweise zur ökologischen Nutzen kommunizieren</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

## Teilkriterium 4d

Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.

**Exzellente Organisationen:**

4d1 Managen das Technologieportfolio, welches die Gesamtstrategie der Organisation unterstützt. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologiekonzept entwickeln, regelmässig überprüfen und anpassen</li> <li>- Effizienz der vorhandenen Technologien systematisch untersuchen und auswerten</li> <li>- Nutzen des Austausch von Technologien im Verhältnis zu Aufwand bewerten</li> <li>- Geeignete neue Technologien einführen</li> </ul>
4d2 Bewerten und entwickeln das Technologieportfolio zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Prozessen, Projekten und der Organisation. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologieportfolio erarbeiten und regelmässig überprüfen</li> <li>- Nutzung der vorhandenen Technologien ermitteln</li> <li>- Beobachtung von Technologie-Trends den Mitarbeitenden nach Kompetenzen zuordnen</li> </ul>
4d3 Beziehen relevante Interessengruppen in die Entwicklung und den Einsatz neuer Technologien ein, um den erzeugten Nutzen zu maximieren. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressourcenverbrauch ermitteln und optimieren</li> <li>- Veraltete Gerät mit hohem Ressourcenverbrauch austauschen</li> <li>- Notwendige Schulungen zur optimalen Nutzen von Technologien sicherstellen</li> </ul>
4d4 Identifizieren und beurteilen Alternativen und neu entstehende Technologien hinsichtlich ihres Einflusses auf die Leistung und Fähigkeiten der Organisation und auf die Umwelt. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklungen im Technologiebereich verfolgen und deren Wirkung auf Ziele und Strategie beurteilen</li> <li>- Kontakte mit internen und externe Fachpersonen herstellen</li> <li>- Nutzen der neuen Technologien im Verhältnis zum Aufwand bewerten</li> </ul>
4d5 Verwenden Technologie, um ein Umfeld für Kreativität und Innovation zu schaffen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet/Intranet Nutzung für Mitarbeitende und Studierende ermöglichen</li> <li>- Moderne Präsentationstechnologien zur Wissensvermittlung verwenden</li> <li>- Effektiven Umgang der Mitarbeitende mit Technologien durch Schulungen ermöglichen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

## Teilkriterium 4e

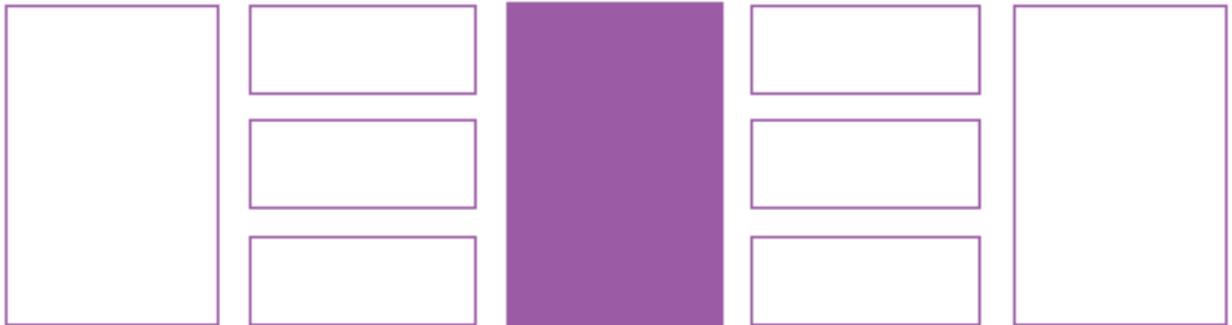
Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.

**Exzellente Organisationen:**

4e1	Versorgen ihre Führungskräfte mit präzisen und hinreichenden Informationen, um daraus richtige und rechtzeitige Entscheidungen abzuleiten. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarf in Art und Umfang regelmässig ermitteln, Knowledge -Management Konzept entwickeln und umsetzen</li> <li>- Vorhandenes Wissen und Informationen breit zugänglich machen</li> <li>- Mitarbeitende und Studierende über Umfang und Nutzung des Wissen informieren</li> </ul>
4e2	Wandeln Daten in Informationen und, wo relevant, in Wissen um, das geteilt und effektiv genutzt werden kann. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeignete IT-Lösungen beschaffen und bei Bedarf die effektive Anwendung schulen</li> <li>- Bereitschaft und Fähigkeit zum offenen Umgang mit Wissen fördern</li> </ul>
4e3	Richten Vorgehensweisen zur Einbindung relevanter Interessengruppen ein und nutzen deren kollektives Wissen zur Entwicklung von Ideen und Innovationen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbauen und Nutzen von Wissensplattformen Vernetzungsmöglichkeiten auch ausserhalb der Fachhochschule schaffen, wie Zugriff auf externe Bibliotheken, etc.</li> </ul>
4e4	Stellen Zugriff auf relevante Informationen und Wissen für Mitarbeiter und externe Benutzer zur Verfügung und überwachen diesen Zugriff. Sie sorgen dafür, dass die Sicherheit und das intellektuelle Eigentum der Organisation geschützt werden. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeignete technische Hilfsmittel und Ressourcen zur Verfügung stellen</li> <li>- Datensicherungskonzept und Zugriffskonzept (Rechte) entwickeln und umsetzen</li> <li>- Schutz von geistigem Eigentum, z.B. durch Patente</li> </ul>
4e5	Schaffen und unterhalten Netzwerke zum Erfahrungsaustausch, um daraus Ansätze für Kreativität, Innovation und Verbesserung abzuleiten. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Physische und elektronische, interne und externe Gremien zum Austausch von Erfahrungen und Wissen von Mitarbeitenden und Interessengruppen einrichten</li> </ul>
4e6	Setzen Ideen so zeitnah um, dass die zu erzielenden Vorteile optimal erschlossen werden. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das notwendige Wissen und Informationen zur Verfügung stellen</li> <li>- Einrichten und umsetzen von Innovations- und Verbesserungsprojekten</li> <li>- Rasche Bereitstellung von notwendigen Ressourcen Innovations- und Verbesserungsprojekte</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationskonzept</li> <li>- Kommunikationskonzept</li> <li>- Plattformen</li> <li>- Netzwerke</li> <li>- Forschungsnetzwerke</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechte (z.B. Urheberrechte, Lizenzen)</li> <li>- Managementsystem</li> <li>- Internet</li> <li>- Intranet</li> <li>-</li> </ul> |
|---|--|

**KRITERIUM 5    PROZESSE, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN**

**Exzellente Organisationen gestalten, lenken und verbessern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren.**

- 5a Prozesse werden gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.
- 5b Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.
- 5c Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.
- 5d Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.
- 5e Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

## Teilkriterium 5a

Prozesse werden gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.

**Exzellente Organisationen:**

5a1	Nutzen eine Struktur von Schlüsselprozessen, um die Strategie der Organisation umzusetzen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schlüsselprozesse ermitteln und Prozesslandkarte erstellen</li> <li>- Methode des Prozessmanagement festlegen und einführen</li> </ul>
5a2	Managen die durchgängigen End-to-End Prozesse der Organisation, inklusive der über die Organisationsgrenze hinausgehenden Prozesse. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozesse erstellen und einführen, regelmässig überprüfen und bei Bedarf verbessern</li> <li>- Verbesserungsmöglichkeiten aus Erfahrungen und Aktivitäten im Hochschulalltag ermitteln</li> <li>- Verbesserungsmöglichkeiten durch Benchmarking ermitteln</li> <li>- Umsetzung der möglichen Verbesserungen priorisieren</li> </ul>
5a3	Sorgen dafür, dass Prozesseigner ihre Rolle und Verantwortlichkeiten zum Entwickeln, Pflegen und Verbessern der Prozesse wahrnehmen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortliche für Prozesse definieren</li> <li>- Prozesseigner mit Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Ressourcen ausstatten</li> <li>- Übergeordnetes Gremium zur Steuerung aller Prozesse einführen</li> </ul>
5a4	Entwickeln aussagekräftige Prozessleistungsindikatoren und Ergebnismessgrößen zur Überprüfung der Effektivität und Effizienz von Schlüsselprozessen und messen damit deren Beiträge zum Erreichen der strategischen Ziele. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zu ermittelnde Prozesskennzahlen definieren</li> <li>- Ziele anhand der Prozesskennzahlen definieren</li> <li>- Ergebnisse systematisch auswerten</li> </ul>
5a5	Verwenden Daten zur jetzigen Leistung und Fähigkeiten ihrer Prozesse sowie geeignete Benchmarks, um Kreativität, Innovation und Verbesserung voranzutreiben. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematisch Prozess-Reviews durchführen</li> <li>- Schlüsselergebnisse systematisch auswerten</li> <li>- Zielerreichung systematisch ermitteln</li> <li>- Prozess der kontinuierlichen Verbesserung umsetzen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

- Qualitätsmanagementsystem
- Qualitätsrichtlinien
- Anweisungen
- Prozessdarstellungen
- Kommunikationskonzepte

Teilkriterium 5b

Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.

**Exzellente Organisationen:**

<p>5b1 Streben nach Innovation, schaffen Nutzen für ihre Kunden und binden diese und auch andere Interessengruppen bei Bedarf in die Entwicklung von neuen und innovativen Produkten und Dienstleistungen ein. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovationsprozess erstellen und einführen</li> <li>- Regelmässiger Austausch mit externen Experten</li> <li>- Experten in Unterrichtsveranstaltungen mit einbeziehen</li> <li>- Neue Angebote in Zusammenarbeit mit externen Partner entwickeln</li> <li>- Kreativitätsinstrumente (Brainstorming, Zukunftswerkstätten, etc.) gemeinsam mit externen Partner zur Verbesserung des Angebots nutzen</li> <li>- Rückmeldungen der Studierenden, Mitarbeitenden oder externen Partner zur Angebotsverbesserung nutzen</li> </ul>
<p>5b2 Verwenden Marktforschung, Kundenbefragungen und andere Formen der Rückmeldungen, um Verbesserungen, die auf eine Stärkung des Produkt- und Serviceportfolios abzielen, vorherzusehen und zu identifizieren. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmässige Befragungen Bedürfnisse und Zufriedenheit mit den Interessengruppen durchführen</li> <li>- Zielgrössen innerhalb der Befragungen definieren</li> <li>- Rückmeldungen der einzelnen Interessengruppen zur Verbesserung nutzen</li> </ul>
<p>5b3 Entwickeln ihr Portfolio im Einklang mit den sich verändernden Bedürfnissen bestehender und möglicher Kundengruppen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktportfolio überprüfen und anpassen</li> <li>- Notwendige Änderungen des Unterrichts (Methoden, pädagogische Konzepte, Rollenverständnis, etc.) ermitteln und entsprechende Massnahmen ergreifen</li> <li>- Kunden in die Entwicklung neuer Angebote integrieren</li> </ul>
<p>5b4 Gestalten das Portfolio von Produkten und Dienstleistungen in verantwortlicher Weise und managen aktiv den Lebenszyklus der Produkte und Dienstleistungen. Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebote bezüglich gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit regelmässig prüfen</li> <li>- Mögliche Verbesserungspotentiale durch die Verwendung neuer Technologien abschätzen, auf Verwendungsmöglichkeiten prüfen und einführen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

Teilkriterium 5c

Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.

**Exzellente Organisationen:**

5c1 Wissen, wer ihre unterschiedlichen bestehenden und potenziellen Kundengruppen sind und sehen deren unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen voraus. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuelles und künftiges Kundenportfolio entwickeln</li> <li>- Bedürfnisse und Erwartungen der aktuellen und künftigen Kunden ermitteln</li> </ul>
5c2 Übertragen die aktuellen und potenziellen Bedürfnisse und Erwartungen in attraktive und auf lange Sicht ausgelegte Nutzenversprechen sowohl für bestehende als auch für potenzielle Kunden. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Leistungsangebot der Fachhochschule systematisch evaluieren, betreuen und ständig verbessern</li> <li>- Evaluationsprozess entwickeln und umsetzen</li> <li>- Beanstandungen auswerten und als Grundlage für Verbesserungen nutzen</li> <li>- Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung einführen</li> </ul>
5c3 Setzen das Geschäftsmodell über ihr Nutzenversprechen, ihre Alleinstellungsmerkmale, Marktposition, Zielkundengruppen und Absatzkanäle um. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsmodell auf der Basis der Schulstrategie entwickeln</li> <li>- Geeignete Segmentierung von Kunden, Produkten und Märkten</li> </ul>
5c4 Entwickeln Marketingstrategien, um Produkte und Dienstleistungen bei Zielkunden und Endnutzerguppen zu bewerben. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketingstrategie auf der Basis der Schulstrategie entwickeln</li> <li>- PR-Konzept für eine positive öffentliche Wahrnehmung erstellen und umsetzen</li> <li>- Das Leistungsangebot aktiv den potentiellen Kunden anbieten</li> <li>- In regelmässigen Kontakten mit externen Interessengruppen die Leitungen der Fachhochschule aufzeigen</li> </ul>

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> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verträge</li> <li>- Auswertungen</li> <li>- Befragungen</li> <li>- Dienstleistungsvereinbarungen</li> <li>- Projektmanagement</li> </ul> |
|---|---|

## Teilkriterium 5d

Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.

**Exzellente Organisationen:**

5d1 Erstellen und liefern in Übereinstimmung mit dem Nutzenversprechen Produkte und Dienstleistungen, die den Kundenanforderungen und Erwartungen entsprechen oder sie übertreffen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetzliche Vorgaben und Hochschulinterne Vereinbarungen konsequent umsetzen</li> <li>- Konzept zur Erfassung der Kundenzufriedenheit erstellen und einführen</li> <li>- Leistungen in Übereinstimmung mit den Vorgaben und internen Konzepten entwickeln und anbieten</li> </ul>
5d2 Entwickeln eine effektive und effiziente Wertschöpfungskette zur konsequenten Erfüllung des gegebenen Nutzenversprechens. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickeln, definieren und verbessern die Leistungserstellungsprozesse</li> <li>- Lern- und Lehrprozesse so gestalten, das die Studierenden optimale Leistungen erbringen können</li> <li>- Geeignete Lehrmittel und –methoden auswählen zur Umsetzung des Bildungsauftrags nutzen</li> </ul>
5d3 Stellen die nötigen Mittel, Kompetenzen und unternehmerisches Handeln bei den Mitarbeitern sicher, um den Kundennutzen zu optimieren. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter</li> <li>- Zur Verfügung stellen eines optimalen Arbeitsumfeldes</li> <li>- Verbesserungszirkeln mit Mitarbeitenden einrichten</li> </ul>
5d4 Managen Produkte und Dienstleistungen über den Lebenszyklus, wo passend, inklusive Wiederverwendung und Recycling und berücksichtigen die Auswirkungen auf die öffentliche Gesundheit, Sicherheit und Umwelt. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückmeldungen der Interessengruppen systematisch auswerten und als Grundlage für Verbesserungsmassnahmen oder Anpassung des Leistungsangebots nutzen</li> <li>- Kontakt mit Absolventen halten, um den Zufriedenheitsgrad mit dem Leistungsangebot ermitteln zu können</li> <li>- Rückmeldungen aus der Arbeitswelt, aus Abschlussfeiern oder Alumni-Treffen systematisch einholen</li> </ul>
5d5 Vergleichen ihre Leistung mit relevanten besten Organisationen und lernen von deren Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten, um optimalen Kundennutzen zu schaffen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarks mit anderen Fachhochschulen durchführen</li> <li>- Die Ergebnisse von Benchmarking für Verbesserungsmassnahmen verwenden</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

## Teilkriterium 5e

## Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

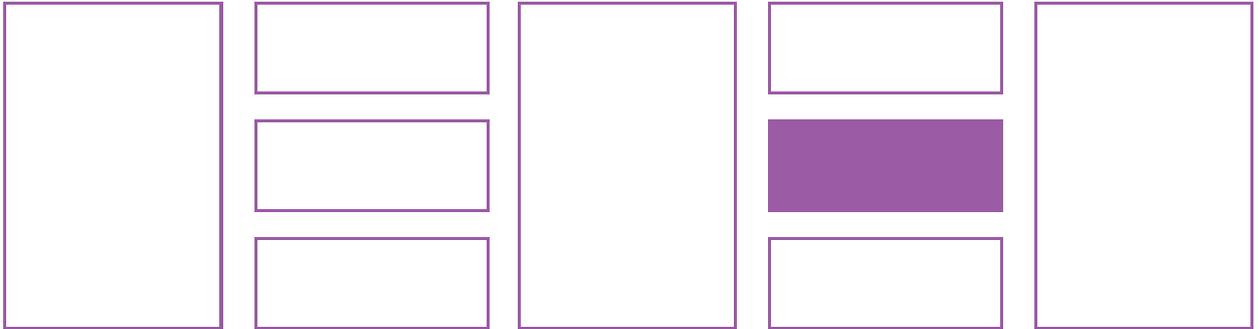
**Exzellente Organisationen:**

5e1 Segmentieren ihre Kunden im Einklang mit der Strategie der Organisation und wenden geeignete Leitlinien und Prozesse für ein effektives Beziehungsmanagement an. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden segmentieren und Kundenportfolio erarbeiten</li> <li>- Kundenbeziehungsmanagement aufbauen</li> </ul>
5e2 Ermitteln und erfüllen die Kontakt-erfordernisse der Kunden im Tagesgeschäft und auf längere Sicht. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinsam mit den Kunden Verbesserungsvorschläge entwickeln</li> <li>- Integration der Kunden in Verbesserungsmassnahmen</li> </ul>
5e3 Gestalten und pflegen einen Dialog mit ihren Kunden, beruhend auf Offenheit und Transparenz. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zur Meinungsäusserung ermutigen und Gesprächsbereitschaft signalisieren</li> <li>- Informelle Gesprächskontakte zur Bedürfnisermittlung nutzen</li> <li>- In regelmässigen Gespräche mit den Kunden ermitteln, inwieweit das Leistungsangebot für den Kunden einen Nutzen bringt</li> <li>- Veranstaltungen mit den Kunden nutzen, um Bedürfnisse, Erwartungen und Sorgen zu erkennen</li> </ul>
5e4 Überwachen und überprüfen laufend die Erfahrungen und Wahrnehmungen ihrer Kunden und reagieren angemessen auf Rückmeldungen aller Art. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenzufriedenheits- und Bedürfnisumfragen durchführen</li> <li>- Kundenanlässe durchführen</li> <li>- Feedbackrunden mit Kunden organisieren (Studierende, ehemalige, Abnehmer)</li> </ul>
5e5 Stellen sicher, dass Kunden ihre Verantwortung in Bezug auf die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen verstehen. Wie z. B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkte, wo sinnvoll, durch Wissenstransferstelle oder andere Stelle betreuen</li> <li>- Nutzen und Wirkung des Leistungsangebots bei Studierenden nach deren Eintritt in die Privatwirtschaft erfragen</li> <li>- Nutzen und Wirkung des Leistungsangebots DL und aF&amp;E bei Kunden nach der Umsetzung erfragen</li> </ul>

Unterstützende Dokumente können sein

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

## KRITERIUM 6 KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE



### **Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden erfüllen oder übertreffen.**

Exzellente Organisationen:

- Nutzen ein Set von Messgrößen zur Wahrnehmung und damit verbundene Leistungsindikatoren, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und unterstützender Leitlinien zu ermitteln, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden.
- Segmentieren Ergebnisse, um die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen spezifischer Kundengruppen zu verstehen.
- Zeigen positive Trends oder anhaltend gute kundenbezogene Ergebnisse über die letzten drei Jahre.
- Setzen klare Ziele für wesentliche kundenbezogene Ergebnisse, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden als auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie.
- Verstehen, wie ihre wesentlichen kundenbezogenen Ergebnisse im Vergleich zu ähnlichen Organisationen liegen und verwenden diese Erkenntnis, falls relevant, um eigene Ziele zu setzen.
- Verstehen, welche Ursachen und Treiber die beobachteten Trends und welche Auswirkung diese Ergebnisse auf andere Leistungsindikatoren, Wahrnehmungen und damit verbundene Ergebnisse haben.
- Setzen Vertrauen in ihre künftigen Leistungen und Ergebnisse, da sie die bestehenden Ursache-Wirkungs- Zusammenhänge verstehen.

**Diese Messergebnisse zeigen, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Kundenbefragungen, Fokusgruppen, Bewertungen, Lob und Anerkennung sowie Beschwerden). Diese Wahrnehmungen sollen aus Sicht der Kunden ein klares Verständnis der Umsetzung und der Ergebnisse der Kundenstrategie sowie der sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse geben.**

Dimensionen der Wahrnehmung können sein:

- Ansehen
- Wert von Produkten und Dienstleistungen
- Produktbereitstellung und Dienstleistungserbringung
- Kundenservice, Kundenbeziehungen und Kundenunterstützung
- Kundenloyalität und Kundenengagement

wie z. B.

- Erreichbarkeit und Ansprechmöglichkeiten
- Kommunikation und Information
- Partizipation der Lernenden und der übrigen Kunden
- Reaktionsfähigkeit (bei Anregungen, Beschwerden)
- Fairness, Höflichkeit, Verständnis
- Zuverlässigkeit
- Qualität der Ausbildung (und der Produkte/Lehrmittel)
- Lerneffekte (Wissens-, Erfahrungs- und Kompetenzzuwachs, Nachhaltigkeit)
- Adäquate Lehr-/Lernmethoden und deren Weiterentwicklung
- Relevanz der Angebote
- Lernanforderungen/Stress
- Verfügbarkeit von Infrastruktur, Geräten, Material
- Fachliche, methodische und soziale Kompetenz der Mitarbeitenden (Professionalität)
- Beratung und Unterstützung (vor, während und nach der Ausbildung)
- Behandlung von positiven und negativen Rückmeldungen
- Kursunterlagen und anderes Informationsmaterial
- Absicht der Lernenden und anderen Kundinnen und Kunden, zusätzliche Angebote der Schule in Anspruch zu nehmen
- Bereitschaft, die Schule lobend zu erwähnen und potenziellen Kundinnen und Kunden weiter zu empfehlen

Unterstützende Dokumente können sein

- Rankingsysteme
- Erhebungen und Auswertungen
- Befragungen Ehemaliger
- Befragungen Studierender
- Controlling gegenüber BFH oder ERZ
- Befragung eintretender Studierender
- Jahresbericht
- Arbeitgeberbefragungen

**Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, welche die Organisation verwendet, um die Leistung der Organisation zu überwachen, zu verstehen, zu verbessern und um zu prognostizieren, wie die Kunden diese Leistung wahrnehmen werden.**

**Diese Indikatoren sollen klar darlegen, wie effizient die kundenbezogene Strategie sowie die sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse in der Organisation umgesetzt wurden.**

Messgrößen können Leistungsindikatoren enthalten wie:

- Produktbereitstellung und Dienstleistungserbringung
- Kundenservice, Kundenbeziehungen und Kundenunterstützung
- Umgang mit Beschwerden
- Einbezug von Kunden und Partnern in die Entwicklung von Produkten, Prozessen, etc.

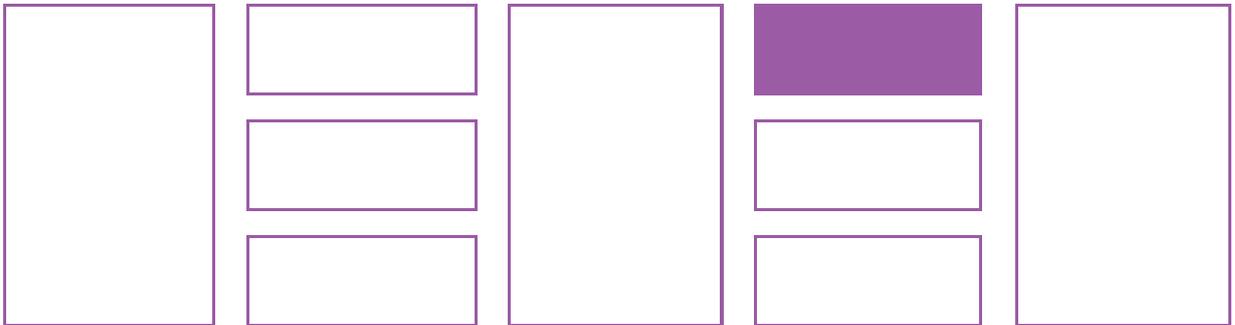
Wie z. B.

- Art und Anzahl der von Lernenden erhaltenen Auszeichnungen und Nominierungen für Preise, z.B. an Diplomfeiern
- Medienpräsenz, Artikel
- Wettbewerbsfähigkeit der Bildungsangebote
- Preis-/ Leistungsverhältnis
- Erfolgsquote bei Aufnahme-, Zwischen- und Abschlussprüfungen
- Ausbildungsabbrüche (Drop-outs)
- Anzahl positiver und negativer Rückmeldungen
- Indikatoren für die Verfügbarkeit von Infrastruktur, Geräten, Material
- Lebenszyklus der Angebote (Dienstleistungen und/oder Produkte)
- Innovationen bei Methoden und Techniken
- Entwicklungszeit von Ausbildungsgängen bis zur Durchführung
- Nachfrage nach zusätzlichen und/oder ergänzenden Bildungsangeboten
- Bearbeitung positiver und negativer Rückmeldungen (z. B. Reaktionsraten)
- Partizipation (Häufigkeit, Intensität)
- wirksame Empfehlungen (Anzahl Anfragen, Eintritte)
- Auslastung der Kurse
- Auftragswert über die gesamte Dauer der Ausbildung
- Anzahl Beschwerden, Anerkennungen und Empfehlungen

Unterstützende Dokumente können sein

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

## KRITERIUM 7 MITARBEITENDENBEZOGENE ERGEBNISSE



**Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen oder übertreffen.**

Exzellente Organisationen:

- Nutzen ein Set von Messgrößen zur Wahrnehmung und damit verbundene Leistungsindikatoren, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und unterstützender Leitlinien zu ermitteln, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Segmentieren Ergebnisse, um die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen spezifischer Mitarbeitergruppen zu verstehen.
- Zeigen positive Trends oder anhaltend gute mitarbeiterbezogene Ergebnisse über die letzten drei Jahre.
- Setzen klare Ziele für wesentliche mitarbeiterbezogene Ergebnisse, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie.
- Verstehen, wie ihre wesentlichen mitarbeiterbezogenen Ergebnisse im Vergleich zu ähnlichen Organisationen liegen und verwenden diese Erkenntnis, falls relevant, um eigene Ziele zu setzen.
- Verstehen, welche Ursachen und Treiber die beobachteten Trends und welche Auswirkung diese Ergebnisse auf andere Leistungsindikatoren, Wahrnehmungen und damit verbundene Ergebnisse haben.
- Setzen Vertrauen in ihre künftigen Leistungen und Ergebnisse, da sie die bestehenden Ursache- Wirkungs-Zusammenhänge verstehen.

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

**Diese Wahrnehmungen sollen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein klares Verständnis der Umsetzung und der Ergebnisse der Personalstrategie sowie der sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse geben.**

Dimensionen der Wahrnehmung können sein:

- Zufriedenheit, Beteiligung und Engagement
- Motivation und Ermächtigung
- Führungsverhalten und Management
- Kompetenz und Leistungsmanagement
- Training und Karriereentwicklung
- Effektive Kommunikation
- Arbeitsbedingungen

wie z. B.

- Laufbahnplanung und -entwicklung
- Kommunikation (horizontal und vertikal)
- Handlungs- und Gestaltungsfreiräume
- Chancengleichheit (z. B. Geschlecht, Alter, Qualifikationen)
- Einbezug und Mitwirkung (z. B. bei der Schulentwicklung)
- Führungskultur, Schulklima, Anerkennung
- Regelmässige Zielvereinbarungen und -überprüfungen
- Identifikation mit Werten, Mission, Vision, Politik und Strategie (Leitbild) der Schule
- Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Verwaltung und Administration der Schule (Abläufe, Information und Unterstützung)
- Verfügbarkeit von rekreativen und sozialen Einrichtungen (z.B. Sauna-Abi, Kindertagesstätten)
- Arbeitsbedingungen, Infrastruktur, Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit (physisch und psychisch)
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Anstellungsbedingungen (z. B. Entlohnung, Sozialleistungen)
- Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen
- Management von Veränderungen
- Rolle der Schule in ihrem gesellschaftlichen und politischen Umfeld

Unterstützende Dokumente können sein

- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen
- Dozierendentage
- Kommunikationsmittel wie News letter
- Stellenbeschreibungen mit A-K-V
- Einbezug der MA in Strategieentwicklung an Workshops
- Weiterbildungsstatistik didaktisch und fachlich
- Dokumente zur Karriereplanung

**Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, welche die Organisation verwendet, um die Leistung der Organisation zu überwachen, zu verstehen, zu verbessern und um zu prognostizieren, wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Leistung wahrnehmen werden. Diese Indikatoren sollen klar darlegen, wie effizient die mitarbeiterbezogene Strategie sowie die sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse in der Organisation umgesetzt wurden.**

Messgrößen können Leistungsindikatoren enthalten wie:

- Beteiligung und Engagement
- Kompetenz und Leistungsmanagement
- Führungsleistung
- Training und Karriereentwicklung
- Interne Kommunikation

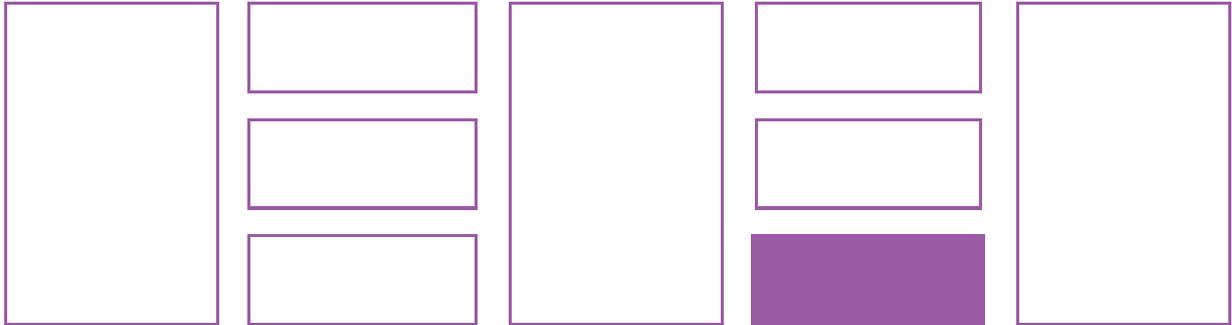
Wie z. B.

- Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Kompetenzen
- Effektivität und Effizienz
- Erfolg von Aus-, Fort- und Weiterbildung (Zielerreichung)
- Externe Auszeichnungen und Anerkennungen
- Mitwirkung bei der Planung und Durchführung von Verbesserungsmassnahmen (Qualitätsentwicklung, Gesundheitsförderung)
- Beteiligung am Vorschlagswesen
- Niveau der Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Anerkennung der Arbeit von Einzelnen und Teams, Nutzen der Teamarbeit
- Rücklauf bei Mitarbeiterumfragen
- Niveau und Entwicklung von Abwesenheiten
- Unfälle (Art, Häufigkeit)
- Anzahl und Art der Beschwerden
- Anzahl und Qualität von Anfragen und Stellenbewerbungen
- Personalfluktuaton
- Inanspruchnahme von Zusatzleistungen (Benefits)
- Inanspruchnahme sozialer Einrichtungen (z. B. Fitnessraum, Kinderkrippe)
- Effizienz und Effektivität der Kommunikation
- Reaktionszeit bei Anfragen
- Beurteilung und Bewertung der internen Fort- und Weiterbildungen

Unterstützende Dokumente können sein

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

## KRITERIUM 8 GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE



**Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft erfüllen oder übertreffen.**

Exzellente Organisationen:

- Nutzen ein Set von Messgrößen zur Wahrnehmung und damit verbundene Leistungsindikatoren, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und unterstützender Leitlinien zu ermitteln, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer externen Interessengruppen.
- Segmentieren Ergebnisse, um die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen wesentlicher Interessengruppen innerhalb der Gesellschaft zu verstehen.
- Zeigen positive Trends oder anhaltend gute gesellschaftsbezogene Ergebnisse über die letzten drei Jahre.
- Setzen klare Ziele für wesentliche gesellschaftsbezogene Ergebnisse, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen von wesentlichen Interessengruppen innerhalb der Gesellschaft als auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie.
- Verstehen, wie ihre wesentlichen gesellschaftsbezogenen Ergebnisse im Vergleich zu ähnlichen Organisationen liegen und verwenden diese Erkenntnis, falls relevant, um eigene Ziele zu setzen.
- Verstehen, welche Ursachen und Treiber die beobachteten Trends und welche Auswirkung diese Ergebnisse auf andere Leistungsindikatoren, Wahrnehmungen und damit verbundene Ergebnisse haben.
- Setzen Vertrauen in ihre künftigen Leistungen und Ergebnisse, da sie die bestehenden Ursache- Wirkungs-Zusammenhänge verstehen.

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

**Diese Wahrnehmungen sollen aus Sicht der Gesellschaft ein klares Verständnis der Umsetzung und der Ergebnisse der Gesellschafts- und Umweltstrategie sowie der sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse geben.**

Dimensionen der Wahrnehmung können sein:

- Umweltauswirkungen
- Ansehen
- Gesellschaftliche Auswirkungen
- Arbeitsplatzauswirkung
- Auszeichnungen und Medienberichterstattung

Wie z. B.

- Image bezüglich der Ansprechbarkeit
- Image als Arbeitgeber
- Image als verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft
- Information, die für die Nachbarschaft oder Öffentlichkeit relevant sind
- Chancengleichheit
- Auswirkungen auf die regionale und nationale Bildungslandschaft
- Beziehung zu massgeblichen Behörden (regional und national)
- Unterstützung von Berufsverbänden, Gesundheits- und Wohlfahrtseinrichtungen
- Unterstützung von Sport-, Freizeit- und Bildungsaktivitäten
- Freiwillige Dienste und Wohltätigkeit
- Gesundheitsrisiken und Unfälle
- Lärm und andere Belästigungen (Gewalt, Vandalismus)
- Störfälle (Sicherheit)
- Umweltverschmutzung und schädliche Emissionen
- Förderung der Verwendung öffentlicher Verkehrsmittel
- Beachtung ökologischer Entscheidungskriterien
- Verminderung und Vermeidung von Abfall
- Substitution von Rohmaterial und anderen Betriebsmitteln mit ungünstiger Ökobilanz
- Minimierung des Energie- und Rohstoffverbrauchs

Unterstützende Dokumente können sein

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

**Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, welche die Organisation benutzt, um die Leistung zu überwachen, zu verstehen, zu verbessern und um zu prognostizieren, wie die Gesellschaft diese Leistung wahrnehmen wird.**

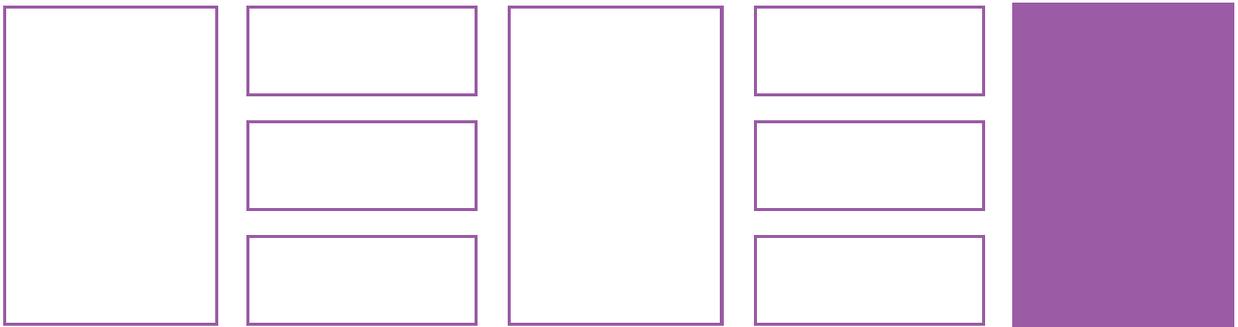
**Diese Indikatoren sollen klar darlegen, wie effizient die Gesellschafts- und Umweltstrategie sowie die sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse der Organisation umgesetzt wurden.**

<p>Messgrößen können Leistungsindikatoren enthalten wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ökologische, ökonomische und soziale Aktivitäten</li> <li>▪ Einhaltung behördlicher und regulatorischer Anforderungen</li> <li>▪ Leistungen hinsichtlich Gesundheit und Sicherheit</li> <li>▪ Ethische Verantwortung bei Lieferquellen und Beschaffungsbedingungen</li> </ul> <p>Wie z. B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berichterstattung in der Presse</li> <li>- Zertifizierung/Qualitätsentwicklung</li> <li>- Regionale und interregionale Zusammenarbeit mit anderen Schulen/Schulbehörden</li> <li>- Trendanalysen und langfristige Planung</li> <li>- Anerkennung von Ausbildungsgängen</li> <li>- Internationale Zusammenarbeit</li> <li>- Informationsaustausch über gute Praktiken der sozialen Verantwortung, der Auditierung und der Sozialberichterstattung</li> </ul>
--	--

Unterstützende Dokumente können sein

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl redaktionelle Artikel in Presse</li> <li>- Zusammenarbeitsverträge</li> <li>- Umweltanalysen als Voraussetzung für Strategie, Mitgliedschaften in öff. Gremien/Institutionen (wie viele MA dabei?)</li> <li>- bereitgestellte Mittel für öffentl. Anlässe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anerkennungspolitik von anderen Ausbildungsteilen, z.B. Nachdiplomkurse bei anderen Fachhochschulen</li> <li>- interne Statistiken</li> <li>- Jahresberichte</li> <li>- Unterstützung von Sportaktivitäten oder kulturellen Aktivitäten</li> </ul> |
|--|---|

## KRITERIUM 9 SCHLÜSSELERGEBNISSE



**Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben, erfüllen oder übertreffen.**

Exzellente Organisationen:

- Nutzen ein Set von finanziellen und nichtfinanziellen Messgrößen, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und unterstützender Leitlinien zu ermitteln, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Interessengruppen.
- Segmentieren Ergebnisse, um die Leistung spezifischer Bereiche der Organisation sowie die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen zu verstehen.
- Zeigen positive Trends oder anhaltend gute Schlüsselergebnisse über die letzten drei Jahre.
- Setzen klare Ziele für die Schlüsselergebnisse, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Interessengruppen als auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie.
- Verstehen, wie ihre Schlüsselergebnisse im Vergleich zu ähnlichen Organisationen liegen und verwenden diese Erkenntnis, falls relevant, um eigene Ziele zu setzen.
- Verstehen, welche Ursachen und Treiber die beobachteten Trends und welche Auswirkung diese Ergebnisse auf andere Leistungsindikatoren, Wahrnehmungen und damit verbundene Ergebnisse haben.
- Setzen Vertrauen in ihre künftigen Leistungen und Ergebnisse, da sie die bestehenden Ursache- Wirkungs-Zusammenhänge verstehen.

**Dabei handelt es sich um die finanziellen und nichtfinanziellen Ergebnisse, welche die erfolgreiche Umsetzung der Strategie einer Organisation zeigen. Das Set von Messergebnissen und massgeblichen Zielen wird definiert und mit den Interessengruppen abgestimmt, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben.**

Erfolgsmessgrößen können sein:

- Finanzielle Ergebnisse
- Wahrnehmungen der Interessengruppen
- Budgeteinhaltung
- Leistungsmengen der Schlüsselprodukte oder Dienstleistungen
- Ergebnisse der Schlüsselprozesse

Wie z. B.

- Budgeteinhaltung
- Umgang mit Fördermitteln
- Amortisationen
- Investitionen
- Überschuss/Gewinn
- Qualität des Unterrichts
- Qualität der Lernprozesse
- Lernleistung (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz)
- Persönliche Entwicklung der Lernenden
- Prüfungsergebnisse (z. B. Anzahl Auszeichnungen)
- Marktanteil (im Bildungsbereich)
- Die für die Erarbeitung und Einführung neuer Angebote (Dienstleistungen/Produkte) benötigte Zeit
- Umfang und Spektrum der Angebote
- Erfolgsraten entsprechend den gesetzten Zielen
- Ergebnisse gesetzlich vorgeschriebener Überprüfungen
- Vernetzung mit anderen Schulen

Unterstützende Dokumente können sein

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

**Dabei handelt es sich um die finanziellen und nicht finanziellen Leistungsindikatoren, durch welche die operative Leistung der Organisation gemessen wird. Sie helfen der Organisation, ihre Leistung hinsichtlich der von ihr angestrebten Schlüsselergebnisse zu überwachen, zu verstehen, vorauszusehen und zu verbessern.**

Schlüsselleistungsindikatoren können sein:

- Finanzkennzahlen
- Projektkosten
- Schlüsselprozessleistungsindikatoren
- Partner- und Lieferantenleistung
- Technologieeinsatz, Nutzung von Information und Wissen

Wie z. B.

- Cash Flow
- Abschreibungen
- Instandhaltungskosten
- Projektkosten
- Aktualität der Inhalte
- Praxisbezug
- Orientierung der Angebote an den Bedürfnissen der Lernenden
- Qualität der Angebote (z. B. Wahlmöglichkeiten)
- Curriculum/Lehrpläne
- Lehrmittel
- Rückmeldungen (gegenseitig)
- Individuelle Betreuung der Lernenden (z. B. Beratung, Mediation)
- Differenzierte Förderung (innere und äussere Differenzierung)
- Stufengerechte Anforderungen
- Didaktik (z. B. Methodenvielfalt und -angemessenheit)
- systematische Unterrichtsevaluation
- Rückmeldungen und Bewertungen
- Innovationen
- Verbesserungen
- Fehlerraten
- Effektivität und Effizienz

Unterstützende Dokumente können sein

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

## Teil 3 Anhang

### A RADAR-BEWERTUNGSMATRIX®

#### RADAR-Logik für Befähiger

Die RADAR-Logik für Befähiger wird zur Analyse der Vorgehensweisen der fünf Befähiger-Kriterien genutzt:

- Führung
- Strategie
- Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter
- Partnerschaften & Ressourcen
- Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

#### Anwendung der Bewertungsmatrix

- Basierend auf den verfügbaren Nachweisen wird die RADAR-Logik für Befähiger auf das Set von festgelegten Vorgehensweisen angewendet.
- Die RADAR-Bewertungsmatrix gibt Hinweise, was eine Organisation zeigen sollte.
- Die Gesamtbewertung pro Teilkriterium kann dessen Bewertung für das Element „Vorgehen“ nicht übersteigen. Wenn zum Beispiel das „Vorgehen“ nicht fundiert ist oder nicht dem Umfang des zu bewertenden Kriteriums entspricht, so wird die Gesamtbewertung – unabhängig von einer höheren Bewertung der anderen Attribute – auf die Bewertung des Vorgehens begrenzt.

Vorgehen	Erklärung	Keine Nachweise	Einzelne Nachweise	Nachweise	Klare Nachweise	Durchgängig vorbildlich
fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und basiert auf den Bedürfnissen der relevanten Interessengruppen und auf Prozessen.					
integriert	Das Vorgehen unterstützt die Strategie und ist mit anderen relevanten Vorgehen verzahnt.					
Umsetzung	Erklärung	Keine Nachweise	Einzelne Nachweise	Nachweise	Klare Nachweise	Durchgängig vorbildlich
eingeführt	Das Vorgehen wird in den relevanten Bereichen rasch eingeführt.					
angemessen	Die Ausführung ist sinnvoll und eröffnet die Möglichkeit zur Anpassung und organisatorischer Veränderung.					
Bewertung & Verbesserung	Erklärung	Keine Nachweise	Einzelne Nachweise	Nachweise	Klare Nachweise	Durchgängig vorbildlich
Messung	Die Effektivität und Effizienz des Vorgehens und dessen Umsetzung werden in geeigneter Weise gemessen.					
Lernen & Kreativität	Lernen und Kreativität werden genutzt, um Möglichkeiten für Verbesserung und Innovation zu erschliessen.					
Verbesserung & Innovation	Die Ergebnisse aus Messung, Lernen und Kreativität werden genutzt, um Verbesserungen und Innovationen zu bewerten zu priorisieren und einzuführen.					
Massstab		0%	25%	50%	75%	100%
Gesamtwertung						

Abb. 10; Bewertungsmatrix-Befähiger

### RADAR-Logik für Ergebnisse

Die RADAR-Logik für Ergebnisse wird zur Analyse der Ergebnisse der vier Ergebnis-Kriterien genutzt:

- Kundenbezogene Ergebnisse
- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Schlüsselergebnisse

### Anwendung der Bewertungsmatrix

- Basierend auf den verfügbaren Nachweisen wird die RADAR-Logik für Ergebnisse auf das Set der gezeigten Ergebnisse angewendet.
- Die RADAR-Bewertungsmatrix gibt Hinweise, was eine Organisation zeigen sollte.
- Die Gesamtbewertung pro Teilkriterium kann dessen Bewertung für das Attribut „Umfang & Relevanz“ nicht übersteigen. Wenn zum Beispiel die dargestellten Ergebnisse nicht geeignet sind, das jeweilige Kriterium bezogen auf die strategischen Ziele zu charakterisieren, so wird die Gesamtbewertung – unabhängig von einer höheren Bewertung der anderen Attribute – auf die Wertung von „Umfang & Relevanz“ begrenzt.

Relevanz & Nutzen	Erklärung	Keine Nachweise	Einzelne Nachweise	Nachweise	Klare Nachweise	Durchgängig vorbildlich
Umfang & Relevanz	Ein stimmiges Set von Ergebnissen, einschliesslich Schlüsselergebnissen, ist identifiziert, um die Leistung der Organisation hinsichtlich ihrer Strategie, Ziele und den Bedürfnissen und Erwartungen der relevanten Interessengruppen zu zeigen.					
Integrität	Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig und genau.					
Segmentierung	Die Ergebnisse sind angemessen segmentiert, um aussagekräftige Einblicke zu ermöglichen.					
Leistung	Erklärung	Keine Nachweise	Einzelne Nachweise	Nachweise	Klare Nachweise	Durchgängig vorbildlich
Trends	Es liegen positive Trends oder nachhaltig gute Leistungen über mindestens drei Jahre vor.					
Ziele	Für die Schlüsselergebnisse sind angemessene, im Einklang mit der Strategie stehende Ziele gesetzt und diese werden durchgängig erreicht.					
Vergleiche	Für die Schlüsselergebnisse werden relevante, günstig ausfallende und im Einklang mit der Strategie stehende, externe Vergleiche angestellt.					
Tragfähigkeit	Basierend auf dem dargelegten Verständnis von Ursache und Wirkung gibt es Grund zu der Annahme, dass das Leistungsniveau auch künftig gehalten werden kann.					
Massstab		0%	25%	50%	75%	100%
Gesamtwertung						

Abb. 11; Bewertungsmatrix-Ergebnisse

## Die Bewertung beim EFQM Excellence Modell

Die RADAR-Logik ist die Bewertungsmethode, mit der - anhand eines Punktesystems - Bewerber im EFQM Excellence Award und in den meisten nationalen Excellence Preisen bewertet werden. Die RADAR-Logik kann ausserdem von Organisationen für eine Selbstbewertung, für Benchmarking und zu anderen Zwecken eingesetzt werden.

Das zugrundeliegende Prinzip der Anwendung der RADAR-Logik sieht vor, dass bei einer steigenden Leistung der Organisation auch die modellbezogene Wertung steigt. 50% der Punkte sind auf die Befähigerseite verteilt, 50% auf die Ergebnisseite. Dadurch soll gesichert werden, dass die Organisation die Fähigkeit hat, diese Leistung auch zukünftig zu erbringen.

Wenn eine Organisation mit der RADAR-Logik bewertet wird, werden den neun Kriterien Gewichtungen gegeben. Diese Gewichtungen wurden 1991 eingeführt als Ergebnis einer europaweiten Absprache. Die aktuellen Gewichtungen wurden regelmässig hinterfragt und werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

Wird eine Organisation anhand der RADAR-Logik bewertet, so wird jedes der neun Kriterien anschliessend gewichtet und die Gesamtpunktzahl - wie aus der nachstehenden Grafik ersichtlich - ermittelt. Die Gewichtung wurde im Jahr 1991 aufgrund eines europaweit durchgeführten Abstimmungsprozesses festgelegt. Sie wurde periodisch durch die EFQM überprüft. Die Abbildung zeigt die Gewichtung für das Modell 2013.

Grundsätzlich wird jedes Teilkriterium innerhalb eines Kriteriums gleich gewichtet. So entfallen z.B. auf das Teilkriterium 1 a 20% der Gesamtpunkte für Kriterium 1.

Es gibt jedoch zwei Ausnahmen:

- Teilkriterium 6a erhält 75% der Gesamtpunkte für Kriterium 6, Teilkriterium 6b hingegen erhält 25%.
- Teilkriterium 7a erhält 75% der Gesamtpunkte für Kriterium 7, Teilkriterium 7b hingegen erhält 25%.

Der erste Schritt bei der Bewertung besteht darin, anhand der RADAR-Bewertungsmatrix jedem Teilkriterium eine prozentuale Bewertung zuzuordnen. Dies wird erreicht, indem jedes Teilkriterium des Modells auf Basis der Elemente und Attribute der Matrix beurteilt wird. Anschliessend werden in einer Tabelle die Prozentwerte aller Teilkriterien zusammengestellt und die Gesamtpunktzahl auf einer Skala von 0 bis 1000 Punkten errechnet.

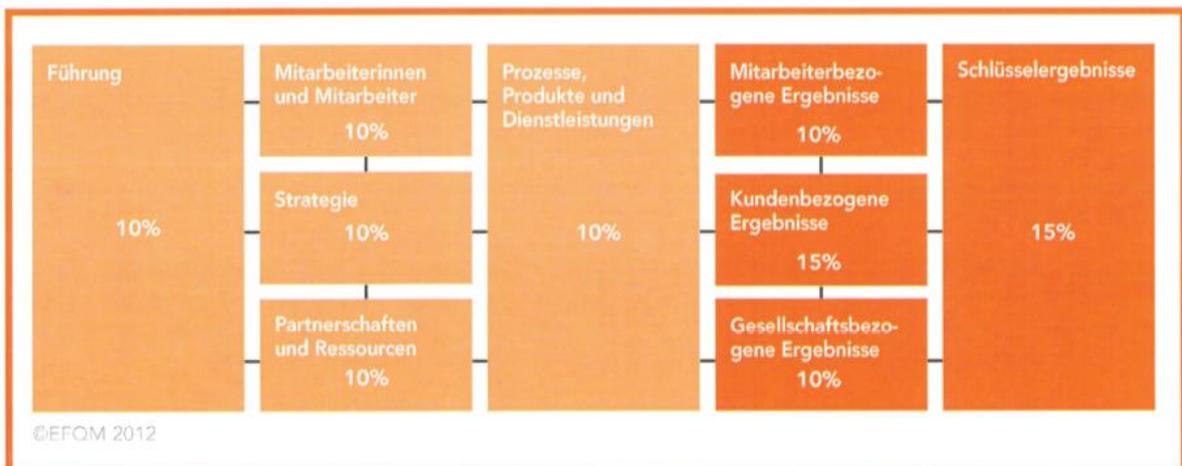


Abb. 12; Bewertung beim EFQM Excellence Modell

## B STÄRKEN-VERBESSERUNGS-PROFIL

am Beispiel von Kriterium 4C

### KRITERIUM 4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

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

##### Ansatzpunkte\* Stärken

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

##### Ansatzpunkte\* Verbesserungsbereiche

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

Abb. 13; Stärken-Verbesserungs-Profil

### Beispiel eines Massnahmenplans:

Die Verbesserungsbereiche 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 5 Verbesserungsbereiche mit grösstem Handlungsbedarf sind folgende:

Nr.	Verbesserungspotential	Massnahmen	Verantwortlichkeit	Termin
			Beschluss vom 18.04.2014	
	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	31.08.2014 Konzept vorliegend
	Die Positionierung neuer IT-Gefässe betreffend strategischen Nutzen kommt wenig zum Ausdruck.	Ergänzung der Beschaffungsanträge mit Abstimmung bezüglich strategischer Vorgaben.	EF	ab 2015
	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	31.05.2014.

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

Abb. 14; Massnahmenplan

## C GLOSSAR

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
aF&E	Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung.
After-Sales Service	Kundendienst, Kundendienstleistung, Nachbetreuung.
Agilität	Die Fähigkeit der Organisation, zeitgerecht und effizient auf Veränderungen zu reagieren.
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.
Aktive Veränderung der Organisation	Die Fähigkeit der Organisation, zeitgerecht auf erkennbare Gefährdungen zu reagieren und Chancen aktiv zu ergreifen.
Assessment	Ist ein Teil einer → <i>Selbstevaluation</i> (z.B. Sitzung oder Workshop zur Feststellung von Stärken und Verbesserungsbereichen).
Bachelor	Bachelorstudiengänge sind gemäss Fachhochschulgesetz in der Regel berufsqualifizierend und lösen das bisherige Fachhochschuldiplom ab. Für den Bachelor-Abschluss werden 180 ECTS-Punkte vergeben. Nach dem Erwerb des Bachelorgrades kann zusätzlich aufbauend ein Masterstudiengang absolviert werden.
Balanced Score Card (BSC)	Führungsinstrument zur Leistungen der Strategie.
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, Relevanz und Nutzen oder Tätigkeiten sein.
Beschäftigungsfähigkeit	Die Fähigkeit einer Person, eine Beschäftigung auszuüben oder zu erhalten. Je nach Perspektive kann die Auswirkung unterschiedlich sein: Für den Einzelnen stabile Verhältnisse oder Mobilität, für die Organisation Flexibilität.
CAS	<b>Certificate of Advanced Studies</b> Ein Zertifikatslehrgang, der mindestens 10 ECTS-Punkte umfasst und mit einem Zertifikat abgeschlossen wird. CAS können Teil eines Weiterbildungs-Masterstudiengangs sein.
Chancengleichheit	Gleiche und faire Behandlung aller Mitarbeiter, unabhängig von beispielsweise Alter, Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Weltanschauungen, körperlichen Fähigkeiten oder sexueller Ausrichtung.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
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 Governance	Ein System von Regeln, Prozessen, Anweisungen und Beziehungen zur Kontrolle der Organisation und zur Erfüllung ihrer gesetzlichen, finanziellen und ethischen Verpflichtungen.
Corporate Identity	Umfasst die Bereiche Corporate Communication (Art zu kommunizieren), Corporate Behaviour (Verhalten und Auftreten) und Corporate Design (optisches Auftreten).
Corporate Social Responsibility	Soziale und gesellschaftliche Verantwortung.
DAS	<b>D</b> iploma of <b>A</b> dvanced <b>S</b> tudies Ein Weiterbildungsdiplom, für das mindestens 30 ECTS-Punkte benötigt werden.
Dienstleistung	→ <i>Produkte</i>
ECTS	<b>E</b> uropean <b>C</b> redit <b>T</b> ransfer <b>S</b> ystem.
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.
Ermächtigung	Der Prozess, mit dem Mitarbeiter oder Teams in die Lage versetzt werden, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen und bis zu einem gewissen Grad eigenverantwortlich zu handeln.
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.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
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.
Fähigkeiten	Die Fähigkeit der Organisation, die vorhandenen Potenziale der Organisation in Leistung und Ergebnisse umzusetzen wie z.B. durch Zugang von einschlägigem Wissen, Kompetenzen, Wissen/Erfahrungen, Ressourcen, Prozessen etc.
FH	<b>F</b> ach <b>h</b> ochschule.
Finanzen	Die Mittel, die für die Geschäftsabwicklung einer Organisation erforderlich sind.
Forecasts	Erwartungsrechnung, (Finanz-)Prognosen.
Frühindikatoren	Kennzahlen, die auch als Steuergrößen bezeichnet werden. Diese werden meist häufiger ermittelt als Spätindikatoren. Sie sind das Ergebnis eines Messprozesses, der von der Organisation betrieben wird und völlig unter deren Kontrolle ist, z.B. Zeiten für Prozesszyklen. Frühindikatoren sagen mit einer gewissen Treffsicherheit zukünftige Folgen voraus. Die Mitarbeitendenzufriedenheit, ist bezogen auf die Mitarbeitenden ein Spätindikator, kann hinsichtlich der Kundenzufriedenheit auch als Frühindikator betrachtet werden.
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.
Geschäftsmodell	Die Elemente des Geschäfts, mit denen eine Organisation Wert schafft. Diese Elemente umfassen in der Regel das Nutzenversprechen, das Ertragsmodell, Schlüsselressourcen und Schlüsselprozesse der Organisation.
Gleichstellung	Betrifft die Gleichbehandlung von Personen unabhängig von Geschlecht, körperlicher Behinderung, Kultur, Sprache, Rasse und Konfession.
Grundkonzepte der Excellence	Die zentralen und nachweislich bewährten Prinzipien, auf denen das EFQM Excellence Modell beruht.
Gute/Beste Praktiken	Herausragende Vorgehensweisen, Grundsätze, Prozesse oder Methoden, die zu überragender Leistung führen. Da es schwierig ist festzustellen, was „beste“ Praktiken sind, ziehen die meisten Organisationen den Begriff „gute Praktiken“ vor. Möglichkeiten, gute Praktiken ausserhalb der eigenen Organisation kennenzulernen, ergeben sich aus Benchmarking und ausserbetrieblichem Lernen.
Innovation	Die praktische Umsetzung von Ideen in neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Systeme und soziale Interaktionen.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
Intellektuelles Kapital	Die Vermögenswerte einer Organisation, die nicht buchhalterisch erfasst werden können. Es fasst die immateriellen Werte einer Organisation zusammen und ergibt sich aus der Differenz zwischen Marktwert und Buchwert.
Interessengruppen	All diejenigen Personen, Gruppen oder Organisationen, die ein direktes oder indirektes Interesse oder einen direkten oder indirekten Anspruch an der Organisation haben, und zwar insofern als diese die Organisation betreffen oder von ihr betroffen sein können. Externe Interessengruppen sind z.B. Inhaber Anteilseigner, Kunden, Lieferanten, Partner, Regierungsstellen, Vertreter von Behörden oder Gesellschaft. Interne Interessengruppen sind z.B. Mitarbeiter.
Interne Kunden	Mitarbeitende der Organisation und Studierende der Grundausbildung, die Dienstleistungen der Organisation beanspruchen bzw. auf solche angewiesen sind.
Infrastruktur	Gebäude, Maschinen, Materialien, Technologie
ISO	<u>I</u> nternational <u>O</u> rganisation for <u>S</u> tandardization.
IT	<u>I</u> nformation <u>s</u> technologie.
Jobenrichment	Arbeitsbereicherung, Aufgabenbereicherung.
Jobrotation	Arbeitsplatzwechsel, Tätigkeitswechsel, Arbeitsplatzrotation.
Kerngeschäft	wichtigste → <i>Leistungsbereiche</i> .
Kernkompetenz	Eine sehr gut ausführbare interne Aktivität oder Fähigkeit, die von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit, Profitabilität oder Effektivität der Organisation ist.
Konkurrenz	Konkurrenten von FH sind z.B.: - Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten - Öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Institute, Weiterbildungsinstitutionen sowie Dienstleistungserbringer.
Kontinuierliche Verbesserung (KVP)	Die ständige Verbesserung von Prozessen, welche durch inkrementelle Veränderungen zu einem höheren Leistungsniveau führen.
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.
Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)	Die Vorbedingungen, die erfüllt sein müssen, damit ein geplantes strategisches Ziel erreicht werden kann.
KTI	<u>K</u> ommission für <u>T</u> echnologie und <u>I</u> nnovation.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
Kultur	Die gesamte Palette von Verhaltensweisen, ethischen Grundsätzen und Werten, die von den Mitgliedern der Organisation weitergegeben, praktiziert und mit Nachdruck vertreten werden.
Kunden	→ <i>externe</i> und → <i>interne Kunden</i> .
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.
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.
Master	Für den konsekutiven(grundständigen) Master-Abschluss werden in der Regel zusätzlich zum Bachelor-Abschluss 120 ECTS-Punkte vergeben.
MAS	<b>Master of Advanced Studies</b> Abschluss einer Master-Weiterbildung. Ein MAS wird mit mindestens 60 ECTS-Punkten taxiert. Darin inbegriffen ist eine Master Abschluss Arbeit. Der Master Abschluss unterliegt dem Titelschutz des Bundes und wird mit einem „Master of Advanced Studies Fachhochschule“ abgeschlossen.
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.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
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.
Mobilität	Die Bereitschaft und Möglichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Arbeitsplatzwechsel oder räumlicher Veränderung.
Nutzenversprechen	Die Einzigartigkeit der Produkte und Dienstleistungen der Organisation für ihre Kunden.
OAQ	<u>O</u> rgan für <u>A</u> kkreditierung und <u>Q</u> ualitätssicherung
Organisation	Fachhochschule in ihrer Gesamtheit mit allen Fach- und Leistungsbereichen (französisch: institution).
Organisationszwecks	Wird von einigen Organisationen anstelle der Vision und Mission verwendet.
Orientierungspunkte	Orientierungspunkte sind Hinweise, welche Aspekte, Themen und Aktivitäten einer Organisation beim jeweiligen Teilkriterium qualitätsrelevant sein können. Sie dienen dazu, gezielte Nachweise für das jeweilige Teilkriterium erbringen zu können. Im Gegensatz zu den Kriterien und Teilkriterien, die fest vorgegeben sind und nicht abgeändert werden dürfen, muss auf die Orientierungspunkte weder zwingend eingegangen werden noch erhebt deren Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit.
Partnerschaft	Eine Arbeitsbeziehung zwischen zwei oder mehreren Parteien, die Wertschöpfung für den Kunden und die Partner erbringt. Externe Kunden, Organisationen und Institutionen können unter anderem Partner sein. Anmerkung: Lieferanten müssen nicht immer den formalen Status von Partnern haben.
Peer-Review	Überprüfung einer Organisation oder organisatorischen Einheiten durch externe Experten (Peers).
Personal	→ <i>Mitarbeitende</i>
Planung	Systematisches Relevanz und Nutzen, um Probleme zu erkennen, zu lösen und um zu erzielende Resultate zu prognostizieren.
Politik	Die Politik dient dazu, ein Gleichgewicht zwischen den externen Vorgaben und Interessen für die Organisation und den internen Interessen und Zielen zu erreichen.
Potenzial der Organisation	Eine Kenngrösse der Organisation, was potenziell erreicht werden kann, üblicherweise in Grösse, Menge oder Anzahl ausgedrückt. Das Potenzial wird häufig als maximal mögliche Leistung im Vergleich zur aktuellen Leistung angegeben (z.B. in Prozent der maximalen Leistung).
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.
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.
Qualitätsmanagement-system	→ <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> ssess (Bewertung) und <b>R</b> efine (Verbesserung).
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.
SBFI	<b>S</b> taatssekretariat für <b>B</b> ildung, <b>F</b> orschung und <b>I</b> nnovation.
Schlüsselleistung	Ist eine zentrale und wichtige Leistung, die insbesondere einen Mehrwert beim Kunden erzielt.
Schlüssel-leistungsergebnis	Die Ergebnisse, die von der Organisation zwingend zu erreichen sind und nicht bereits unter kunden-, mitarbeitenden- oder gesellschaftsbezogenen Ergebnissen erfasst sind.
Schlüssel-leistungsindikator	Ist ein zentraler Leistungsindikator zur Überprüfung der Effektivität und der Effizienz der Leistung einer Organisation.
Schlüssel-parameter	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. → <i>Prozess</i> .
Self-Assessment	→ <i>Selbstevaluation</i> .
Selbstevaluation	Ist eine umfassende, systematische und regelmässige Methode zur Standortbestimmung einer Organisation, deren Aktivitäten und Resultaten (z.B. anhand des EFQM-Excellence-Modells). Der Selbstevaluationsprozess erlaubt es einer Organisation, Stärken und Verbesserungsbereiche aufzuzeigen und die Ergebnisse in geplante Verbesserungsaktivitäten einfließen zu lassen.
Soziale Verantwortung	Relevanz und Nutzensweisen zur Messung und Handhabung der Leistung hinsichtlich der Umwelt und der sozialen Auswirkungen durch die Organisation, ihrer Reputation in diesen Bereichen und ihrer Kommunikation mit der Gesellschaft und den Interessengruppen.

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
Spätindikatoren	Spätindikatoren sind Kennzahlen, die die (z.B. finanziellen) Folgen einer Aktivität üblicherweise zeigen, lange nachdem diese ausgeführt wurde. Profitabilität ist ein Spätindikator hinsichtlich der Verkäufe und des Aufwands. Ergebnisse über die Wahrnehmung sind ebenfalls Spätindikatoren. Ein Ergebnis über eine Wahrnehmung bezieht sich auf die Rückmeldung einer Interessengruppe, z.B. wenn Mitarbeitende eine interne Zufriedenheitsbefragung beantworten.
Spin-off	Abspaltung, Ausgliederung.
Stakeholder	→ <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.
Technologie-Portfolio	Optimale Mischung von verschiedenen Technologien zur Förderung und Sicherung des langfristigen Erfolges einer Organisation.
Teilkriterien	<i>Kriterien</i> .
Veränderungsmanagement	Die Vorgehensweise, mit der die Veränderung von Einzelnen, Teams und einer Organisation vom derzeitigen Status in einem angestrebten zukünftigen Status erzielt wird. Es handelt sich um einen organisationsbezogenen Prozess, der die betroffenen Interessengruppen zur Akzeptanz und Verständnis der geänderten Rollen im Organisationsumfeld führt.
Vergleiche	Daten zum Vergleich der Leistung einer Organisation oder eines Prozesses mit anderen.
Vielfalt	Das Ausmass mit dem die Menschen in einer Organisation die einzigartigen Eigenschaften von Individuen und Gruppen anerkennen, schätzen und nutzen. Vielfalt bezieht sich dabei beispielsweise auf Alter, Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Weltanschauungen, körperliche Fähigkeiten oder sexuelle Ausrichtung.
Vision	Eine Formulierung, die beschreibt, wie die Organisation in der Zukunft aussehen möchte.
Vorgehen	Die übergreifenden Ansätze, durch die das Geschehen konkretisiert wird. Ein Vorgehen umfasst Prozesse und strukturierte Aktivitäten innerhalb eines Rahmens von Grundsätzen und Leitlinien.
Wahrnehmung	Die Meinung eines Einzelnen oder einer Gruppe von Personen.
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

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
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.