

ANERKENNUNG FÜR EXCELLENCE

R4E

ESPRIX



**Feedback-Bericht für den Bewerber**

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Februar 2016

Assessoren:

**André Funk, Stans (Teamleiter)**

**Eveline Mettier Wiederkehr, Kilchberg**

---

<b>Einleitung – Der Bewerber in Kürze .....</b>	<b>1</b>
<b>Teil 1 – Management Summary nach Grundkonzepten.....</b>	<b>3</b>
Nutzen für Kunden schaffen.....	3
Die Zukunft nachhaltig gestalten.....	3
Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln .....	4
Kreativität und Innovation fördern.....	5
Mit Vision, Inspiration und Integrität führen.....	5
Veränderungen aktiv managen.....	6
Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein.....	6
Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen .....	7
Bemerkungen zur Vernetzung .....	8
Bemerkungen aus Sicht der RADAR-Logik.....	8
<b>Teil 2 - Stärken und Verbesserungsbereiche.....</b>	<b>9</b>
1 Führung.....	9
2 Strategie .....	12
3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	15
4 Partnerschaften und Ressourcen.....	19
5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.....	23
6 Kundenbezogene Ergebnisse .....	27
7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse.....	29
8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse .....	31
9 Schlüsselergebnisse .....	33
<b>Teil 3 – Bewertung und Resultat.....</b>	<b>35</b>
Bewertung der Kriterien in Prozent Erfüllungsgrad (in Schritten von 10 Prozent) .....	35
Gesamtbewertung in Punkten (in Schritten von 50 Punkten) .....	35
Antrag auf Verleihung der EFQM-Urkunde „Anerkennung für Excellence“ .....	35
Schlusswort .....	36



## Einleitung – Der Bewerber in Kürze

### Schlüsselinformationen

- 05.10.1963 Gründung der „Vereinigung für ein Abendtechnikum in Chur“
- 20.04.1964 Aufnahme des Schulbetriebs mit den technischen Fachrichtungen Hochbau, Tiefbau, Maschinentechnik, Chemie, Starkstromtechnik sowie Fernmelde-technik und Elektronik
- 28.09.1972 Anerkennung des Abendtechnikums als Höhere Technische Lehranstalt HTL durch den Bund
- Ab 1983 Aufnahme von Ergänzungs- und Nachdiplomstudien ins Angebot
- Ab 1990 Einführung der Tagesabteilung Telecom und des ersten Vorbereitungskurses für das Ingenieurstudium
- 1988 Gründung der Höheren Wirtschafts- und Veraltungsschule (HWV) in Chur
- 1993 Bezug der ersten eigenen Räumlichkeiten an der Ringstrasse/Pulvermühl-  
lestrasse
- 1997 Zusammenschluss HTL Chur, NTB Buchs, Ingenieurschulen St. Gallen und Rapperswil sowie HWV Chur und St. Gallen zur Fachhochschule Ostschweiz
- Ende 90er Jahre Umbenennung der HWV in Hochschule für Wirtschaft + Tourismus (HWT) und der HTL in Hochschule für Technik + Architektur (HTA)
- 2000 Fusion der HWT und HTA zur Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW
- 2005 Umstellung sämtlicher Studiengänge auf das Bachelor-/Master-System
- 2006 Übernahme der HTW Chur durch den Kanton Graubünden und Umwandlung in eine selbständige juristische Person des öffentlichen Rechts des Kantons Graubünden.

Die HTW erfüllt einen Leistungsauftrag in vier Bereichen: Ausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistungen. Neben der angewandten Forschung bietet sie Bachelor-, Master- und Weiterbildungsstudiengänge in Ingenieurbau/Architektur, Informationswissenschaften, Management, Multimedia Production Technik und Tourismus an und bereitet die Studierenden auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts vor. Die in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft durchgeführten Forschungsprojekte sind anwendungsorientiert und auf die konkrete und nutzbringende Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis ausgerichtet.

Themenschwerpunkte	Entrepreneurial Management, Lebensraum, Information
Ausbildung	6 Bachelor-Studiengänge 3 Master-Studiengänge
Weiterbildung	3 Executive MBA 7 MAS-Programme (Master of Advanced Studies) 8 DAS- oder CAS-Programme (Diploma- oder Certificate of Advanced Studies)

### **Schlüsseleigenschaften der Organisationsstruktur**

Die HTW ist in 3 Departemente (Entrepreneurial Management, Information, Lebensraum) sowie das Prorektorat und die Zentralen Dienste gegliedert. Die Departemente und Bereiche verfügen über einen grossen Handlungsspielraum, sodass sie zeitnah auf die Bedürfnisse ihrer jeweiligen Anspruchsgruppen eingehen können.

### **Führung**

Die HTW orientiert sich am EFQM Excellence Modell und treibt diese Entwicklung der Organisation stetig voran. In den letzten Jahren wurden regelmässig interne Assessments durchgeführt, um den Entwicklungsstand der Organisation zu überprüfen. Nach dem Erreichen des Excellence-Levels „Verpflichtung zu Excellence (C2E)“ im Jahre 2012 wird der eingeschlagene Weg mit der Einreichung der Bewerbung für den Excellence-Level „Anerkennung für Excellence (R4E)“ Ende 2015 folgerichtig fortgesetzt.

### **Strategie**

Die HTW pflegt einen vierjährigen Strategiezyklus. Im Rahmen der Entwicklung der aktuellen Strategie wurden die Themenschwerpunkte Information, Lebensraum und Unternehmerisches Handeln definiert sowie verschiedene strategische Herausforderungen identifiziert. So z. B. die Digitalisierung in der Bildung oder die verstärkte Positionierung der HTW im In- und Ausland als herausragende Bildungsinstitution mit starkem Praxisbezug. Die Strategie zeigt auf, welche Ziele erreicht werden sollen. Die Zielerreichung wird im Rahmen einer Balanced Score Card (BSC) überprüft.

### **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die HTW ist eine der grössten Arbeitgeberinnen im Kanton Graubünden. Die Schulleitung ist sich der Wichtigkeit ihrer Mitarbeitenden bewusst. Die Anstellungsbedingungen sind kantonal geregelt. Sie sind zeitgemäss und entsprechen weitestgehend den Anforderungen der Mitarbeitenden (Voll- und Teilarbeitszeitmodelle, Home Office, bezahlte Sabbaticals oder Weiterbildungsurlaube für alle Mitarbeitenden). Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Situation wird regelmässig erhoben und mehrheitlich gut bewertet.

### **Partnerschaften und Ressourcen**

Die HTW pflegt und sucht gezielt Partnerschaften auf verschiedenen Ebenen. Im operativen Bereich werden Kooperationen mit anderen Hochschulen (Bern, Genf, Singapur) etabliert. Im Bereich der anwendungsorientierten Forschung & Entwicklung werden in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft jährlich zahlreiche Projekte durchgeführt, welche teilweise durch den Bund (KTI) unterstützt werden.

### **Prozesse, Dienstleistungen und Produkte**

Die HTW bietet eine Vielzahl an Aus- und Weiterbildungen, Dienstleistungen und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit im Rahmen von anwendungsorientierten Forschungs- & Entwicklungsprojekten an (vgl. Organisation). Die zur Leistungserbringung notwendigen Prozesse sind identifiziert, dokumentiert und in einer Prozesslandkarte dargestellt. Aktuell wird an der systematischen Messung von Effektivität und Effizienz der Kernprozesse gearbeitet.

### **Ergebnisse**

Die HTW hat sich über die letzten Jahre hinweg generell positiv entwickelt. Die angestrebten Ziele konnten mehrheitlich erreicht werden. Den Führungskräften und Mitarbeitenden sind die Möglichkeiten und der Nutzen eines ganzheitlichen Führungssystems aber noch nicht durchgängig bewusst. Entsprechend weist das derzeitige Ergebnis-Set teilweise noch markante Lücken auf.



## Teil 1 – Management Summary nach Grundkonzepten

### Nutzen für Kunden schaffen

*Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen.*

Die HTW nutzt ein ausgedehntes Beziehungsnetzwerk und schafft aktiv Austauschmöglichkeiten, wie die Teilnahme an Berufsmessen oder Spezialanlässe im Jubiläumsjahr 2014, um ihr Wissen hinsichtlich ihrer Kundengruppen „Studierende“, „regionale Wirtschaft“ und „Auftraggeber“ (Trägerkanton) zu aktualisieren und entwickeln. In diesem Kontext gelingt es der Hochschule sehr gut, ihre Lehrgänge, Weiterbildungsangebote und Zusammenarbeitsverträge auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Studierenden, der regionalen Wirtschaft und des Kantons Graubünden auszurichten. Noch ausbaufähig sind die Ansprache von ausserkantonalen und ausländischen Studierenden sowie die Ausrichtung des Nutzenversprechens zur Gewinnung von Aufträgen ausserhalb des Kantons Graubündens.

An der HTW unterrichten rund 300 qualifizierte und motivierte Dozierende über 1'600 Studierende. Die Hochschule legt grossen Wert auf eine fordernde und fördernde Betreuung der Studierenden. Grundlage für die Ausgestaltung des Unterrichts sind detaillierte Lehrpläne, welche auf die Anforderungen des Markts abgestimmt sind. Mittels systematischer Evaluationen werden die Studiengänge und die Dozierenden evaluiert. Erkenntnisse daraus fliessen in die Verbesserung der Angebote ein.

Neue Produkte in der Ausbildung und Projekte im Bereich der angewandten Forschung & Entwicklung werden in enger Zusammenarbeit zwischen Dozierenden, resp. Forschenden und Partnern aus der Wirtschaft realisiert. Dadurch können aktuelle, für Gesellschaft und Wirtschaft relevante Themen bearbeitet und praxisorientierte Lösungen angeboten werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse fliessen zurück in die Lehrgänge, werden jedoch nicht zentral erfasst. Dadurch kann dieses Potenzial von der HTW nicht vollumfänglich genutzt werden.

### Die Zukunft nachhaltig gestalten

*Exzellente Organisationen üben einen positiven Einfluss auf ihr Umfeld aus. Sie steigern ihre Leistung und verbessern gleichzeitig die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen der Gesellschaftsgruppen, mit denen sie in Kontakt stehen.*

Zweck und Auftrag der HTW sind sowohl im Hochschulförderungs- und koordinationsgesetz (HFKG) als auch im Leistungsauftrag des Konkordatskantons definiert. Darauf basierend wurden Vision, Leitbild, strategische Ziele sowie ein Werterahmen erarbeitet. Die Inhalte sind in die tägliche Arbeit eingeflossen, ihre Einhaltung wird im Rahmen der Mitarbeitenden- und Studierendenbefragung regelmässig überprüft. Eine Aktualisierung erfolgt im Rahmen des ordentlichen Strategieprozesses.

Die Strategie ist definiert, die wesentlichen strategischen Herausforderungen sind identifiziert. Es handelt sich dabei unter anderem um die Positionierung der HTW in der Schweizer Hochschullandschaft sowie die Digitalisierung in der Bildung. Die Strategie 2016-2019 war zum Zeitpunkt des Assessments jedoch auf übergeordneter Stufe noch nicht verabschiedet. Aktuell fehlen deshalb mittel- und langfristige Massnahmenpläne, aus welchen ersichtlich wird, wie die Strategie

sowie die strategischen Herausforderungen in die Praxis überführt und welche Ziele von welchen Departementen bis wann erreicht werden sollen.

Die finanziellen Ressourcen werden langfristig geplant. Bei der Planung stützt sich die HTW vorwiegend auf Studierendenzahlen, welche auf Basis des vorhandenen Datenmaterials ziemlich präzise prognostiziert werden können. Aufgrund der stabilen Verhältnisse sowie der geregelten Finanzierung im Hochschulbereich wurde bisher auf die Erarbeitung alternativer Finanzpläne verzichtet.

Die Hochschulleitung ist sich ihrer Verantwortung gegenüber Studierenden, Kunden, Partnern und Mitarbeitenden bewusst. In Zusammenarbeit mit allen Beteiligten wird nach Möglichkeiten gesucht, Produkte und Leistungen kontinuierlich zu verbessern, sie den sich verändernden Gegebenheiten anzupassen und der zunehmenden Komplexität der Aufgaben zu begegnen. Beispielhaft für dieses Bemühen sind die bedürfnisbasierte Entwicklung neuer Angebote (Service Innovation Lab SIL), die interdepartementale Zusammenarbeit in Projekten und die Bildung von zukunftsgerichteten Themenclustern (Lebensraum, Information, Entrepreneurial Management). Zudem engagieren sich Führungskräfte in verschiedenen nationalen und kantonalen Gremien und beeinflussen so aktiv die Entwicklung der Hochschullandschaft. Damit wird ein wesentlicher Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der HTW und zur Sicherung der Zukunft geleistet.

## Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln

*Exzellente Organisationen entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von Veränderungen innerhalb und ausserhalb ihrer Organisation.*

Im Rahmen des Strategieprozesses wird die aktuelle Leistungsfähigkeit beurteilt. Die Stärken und Schwächen der HTW und ihrer Departemente sowie der Handlungsbedarf in den strategischen Handlungsfeldern werden identifiziert. Ziele und Massnahmen werden top down initiiert. Die dazu notwendige Transparenz ist jedoch noch nicht durchgängig gewährleistet. Relevante Kennzahlen werden nicht in allen Departementen erhoben und Leistungen unterschiedlich gemessen. So fehlen durchgängig Informationen zur Effizienz der Leistungserbringung.

Den Dozierenden werden für die Gestaltung des Unterrichts grosse Handlungsfreiräume zugestanden. Sie nutzen die Möglichkeit, jederzeit Ideen und Anregungen einbringen und selbständig neue Wege beschreiten zu können. Unterrichtsinhalte und -formen passen sich so laufend neuen Gegebenheiten an. Eignung und Wirksamkeit der Produkte werden mittels Kursevaluation und Ergebnissen aus Studierendenbefragungen überprüft und die daraus entstehenden Erkenntnisse zur weiteren Entwicklung genutzt. Teilweise fehlen jedoch übergeordnete Vorgaben (z. B. Umsetzung Blended Learning), welche bei der Überarbeitung oder Entwicklung von Produkten zwingend zu berücksichtigen sind.

Zusammen mit Wirtschaftspartnern wurden zahlreiche Forschungsprojekte lanciert und umgesetzt. Die Forschungsprojekte werden in einem Kooperationsvertrag geregelt und in einem vorgeschriebenen Führungsrhythmus überwacht. Die Wahl der Forschungspartner erfolgt primär aufgrund persönlicher Kontakte von Mitarbeitenden. Ein diesbezügliches übergeordnetes Konzept auf Stufe HTW fehlt.

## **Kreativität und Innovation fördern**

*Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistung durch kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation, indem sie sich die Kreativität all ihrer Interessengruppen nutzbar machen.*

Mit dem Jahresmotto „Unsere Innovation – wir gestalten mit Leidenschaft die Zukunft“ will die Hochschulleitung sowohl die Entwicklung von neuen Produkten wie auch die Gestaltung ihrer Prozesse fördern. Mit einem agilen Führungsstil, kurzen Entscheidungswegen und einem klaren Fokus auf das Aufspüren von Chancen unterstützt die Hochschulleitung die Kreativität ihrer Mitarbeitenden. Für die Umsetzung von innovativen Ideen werden entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt. So konnte beispielsweise für die Leitung des neu geschaffenen „Blended Learning“ Programms ein ausgewiesener Experte verpflichtet werden. Noch wenig erkennbar ist, mit welchen konkreten Vorgaben, spezifischen Zielsetzungen und strategischen Leitlinien die Hochschulleitung die Innovationskraft der HTW langfristig ausrichten und zielgerichtet entwickeln will.

Die Hochschulleitung hat im Strategie Glossar 2016 definiert, dass Wissensmanagement den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen bedeutet. Sie sieht ihren Auftrag darin, für einen zielgerichteten Einsatz des Wissens in der Organisation zu sorgen. Mit dem aktuellen Konzept Wissensmanagement werden in erster Line Instrumente zur Wissensverbreitung geschaffen. Es fehlt ein stringentes Konzept zur Identifikation, Dokumentation, Generierung, Verbreitung, Nutzung und Aktualisierung von relevantem Wissen.

## **Mit Vision, Inspiration und Integrität führen**

*Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze.*

Die Hochschulleitung hat sich eingehend mit Fragen zur sozialen Verantwortung und zu ethischem Verhalten auseinandergesetzt. Die Thematik wurde in den Führungsforen diskutiert, mit den Jahreszielen kommuniziert und so das gemeinsame Verständnis gefördert. Mit der Anerkennung der „Principles for Responsible Management Education“ (PRME) konnte die Werthaltung noch stärker verdeutlicht werden. Das Engagement der HTW findet auf nationaler Ebene wie auch im europäischen Raum Beachtung. Das bereichsübergreifende Forschungsfeld „Corporate Responsibility“ liefert dazu spezifische Forschungsbeiträge wie beispielsweise zum Thema Korruption. Noch offen ist, wie die Hochschulleitung die Compliance der Mitarbeitenden bezüglich ethischen Verhaltens überprüfen will.

Mitarbeitende sind aktiv in die Qualitäts- und Organisationsentwicklung miteinbezogen. Sie bringen sich in verschiedene Gremien ein und beeinflussen so massgeblich die Weiterentwicklung der HTW. Der Hochschulleitung ist es gelungen, eine Kultur zur Entwicklung von neuen Ideen und Denkansätzen zu etablieren. Sie sorgt für eine zeitnahe Umsetzung von erfolgsversprechenden Ideen mittels Projektarbeit und beschafft die nötigen Ressourcen dazu wie z. B. für das SOM-Medienhaus.

Die strategische Stossrichtung und die kurz- bis mittelfristigen Ziele sind fixiert und werden von der Führung stufengerecht kommuniziert. Bei der langfristigen Ausrichtung der HTW (z. B. Sicherung



der Wettbewerbsstärke oder Entwicklung der Kompetenzen) sind die strategischen Absichten und die damit verbundenen Ziele nicht klar erkennbar.

## **Veränderungen aktiv managen**

*Exzellente Organisationen sind für ihre Fähigkeit bekannt, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren.*

Die HTW verfügt über umfassende Informationen zur Entwicklung der Bildungs- und Hochschul-landschaft Schweiz und hat ein gemeinsames Verständnis bezüglich der eigenen Stärken und anstehenden Herausforderungen. Sie ist bestrebt, ihre Position in der Schweizer Hochschulland-schaft durch einzigartige Angebote mit regionaler und nationaler Ausstrahlung in der Aus- und Weiterbildung sowie der angewandten Forschung zu stärken und weiter auszubauen. Das Be-wusstsein, dass sich die HTW zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsstärke systematisch mit Veränderungen auseinandersetzen muss, ist auf Stufe der Schulleitung verankert und wird von den Mitarbeitenden auf breiter Basis getragen.

Der politische Leistungsauftrag sowie die Strategie der HTW werden mittels strategischen Zielen, Projekten und Massnahmen und über die Führungs-, Leistungserbringungs- und Unterstützungs-prozesse umgesetzt.

Verschiedene Prozesse sind im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems dokumentiert und zertifiziert (ISO 9001). Prozessziele und dazugehörige Messgrössen sind jedoch nicht durchgän-gig definiert. Eine auf Messergebnissen basierende Überprüfung und Verbesserung der Prozesse ist noch nicht implementiert, soll aber für die Schlüsselprozesse im Verlauf von 2016 realisiert werden.

Die zur Unterstützung der Leistungserbringung notwendigen Instrumente und Technologien wer-den systematisch gewartet, weiterentwickelt oder erneuert. Mit dem Service Innovation Lab (SIL) verfügt die HTW in den nächsten Jahren über ein einzigartiges zukunftsgerichtetes Angebot, wel-ches die angestrebte Positionierung als kreative und innovative Partnerin in Forschung und Lehre unterstützt.

Vorhandene Möglichkeiten zum strukturierten Sammeln, Aufbereiten, Verbreiten, Nutzen und Ak-tualisieren von Informationen (Intranet, Server-Strukturen) über die Departementsgrenzen hinweg werden in der gesamten HTW noch zu wenig konsequent genutzt.

## **Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein**

*Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um sowohl die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeiterin-nen und Mitarbeiter zu erreichen.*

Die zur Erfüllung der Mission notwendigen Fähigkeiten und Leistungsniveaus der Mitarbeitenden sind definiert und in Funktions- und Stellenbeschreibungen festgehalten, Anpassungen erfolgen bei Bedarf. Die künftig notwendigen Kompetenzen sind jedoch nicht abschliessend identifiziert. Es kann daher nicht beurteilt werden, ob die zur Strategieumsetzung notwendigen Fähigkeiten in der Gesamtorganisation in ausreichendem Masse vorhanden sind.



Strategische und operative Jahresziele werden mittels Zielkaskade stufengerecht heruntergebrochen und in den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen besprochen. Die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden umfassen in erster Linie Entwicklungs- und Verhaltenskomponenten. Leistungs- und Teamziele fehlen weitgehend.

Die Mitarbeitenden der HTW haben grosse Freiräume zur Entfaltung und zum Einbringen ihrer Fähigkeiten und schätzen diese Möglichkeiten. Die Vorgehensweisen zur Potenzialentwicklung der Mitarbeitenden sind im Personalentwicklungsreglements 2013 definiert. Entwicklungsmassnahmen werden anlässlich der regelmässig stattfindenden Mitarbeitergespräche besprochen und vereinbart. Die grosszügig bemessenen Weiterbildungsmöglichkeiten stellen attraktive Möglichkeiten zur Weiterentwicklung dar und werden von den Mitarbeitenden rege genutzt.

Die Arbeit der Mitarbeitenden wird von den Vorgesetzten aufmerksam verfolgt. Aussergewöhnliche Leistungen werden spontan (z. B. durch Lob) sowie durch Leistungsprämien anerkannt. Die Befindlichkeit der Mitarbeitenden wird im Rahmen der Mitarbeiterbefragung sowie von Audits und Assessments regelmässig überprüft. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden zur weiteren Optimierung von Vorgehen und Leistungen genutzt.

Zur Vermittlung von Informationen und zum Austausch von Erkenntnissen werden auf allen Ebenen der Organisation verschiedene Instrumente und Kanäle eingesetzt. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Informationen und dem geführten Dialog weist einen positiven Trend auf, während die Umfragewerte für „Möglichkeit Entwicklungsprozess mitgestalten“ und „Chancengleichheit“ bei den Dozierenden verbesserungswürdig sind.

### **Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen**

*Exzellente Organisationen erzielen in Ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die kurz- und langfristigen Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen.*

Die HTW hat die wesentlichen Interessengruppen identifiziert. Deren Bedürfnisse und Erwartungen werden regelmässig ermittelt und als Input für die Strategie sowie für die Entwicklung und Überprüfung von Produkten und Leistungen genutzt.

Zur Bewertung der erzielten Fortschritte und zur Beurteilung der Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen nutzt die HTW ein Ergebnis-Set. Vereinzelt werden die Ergebnisse mit den Leistungen anderer Hochschulen verglichen. Auf diese Weise wird die eigene Leistungsfähigkeit überprüft sowie Handlungsbedarf identifiziert und zielgerichtet angegangen.

Wesentliche Ergebnisse werden im Rahmen regelmässiger Sitzungen auf verschiedenen Stufen der Organisation bewertet und für die Verbesserung der aktuellen Leistung genutzt. Mit dem systematischen Einbezug der Wirtschaft in laufende Projekte sowie der Befragung von Studierenden zur Zufriedenheit mit den erbrachten Leistungen schafft die HTW auf breiter Basis Vertrauen, stärkt die regionale Verankerung und bereitet so das Umfeld für künftige Aktivitäten.

Die Ergebnisse der HTW haben sich über die letzten Jahre mehrheitlich positiv entwickelt oder sind auf gutem Niveau stabil geblieben. Ergebnisse aus Prozessmessungen fehlen jedoch fast vollständig. Eine faktenbasierte Überprüfung und Verbesserung der Prozesse ist deshalb kaum möglich.

In wesentlichen Bereichen bestehen keine Vergleiche mit anderen Hochschulen oder herausragenden Organisationen. Dadurch kann die HTW nur teilweise beurteilen, inwiefern ihre Leistungen dem Anspruch „best in class“ genügen.

## **Bemerkungen zur Vernetzung**

Die Vernetzung wesentlicher Elemente, von der Vision über Strategie, Projekte und Ziele bis hin zu Massnahmen und Überprüfung der Wirksamkeit ist in verschiedenen Bereichen ersichtlich. Insbesondere bei der Umsetzung der Strategie kann diese Vernetzung jedoch nicht durchgängig dargestellt werden. Das hängt einerseits damit zusammen, dass die in den letzten Monaten entwickelte Strategie vom Hochschulrat noch nicht verabschiedet ist und deshalb die Umsetzungsplanung noch nicht konkretisiert werden konnte. Andererseits ist in dieser Frage die spezielle Kultur im Bildungswesen zu berücksichtigen. So ist die Frage, wie weit die zentrale Steuerung letztlich gehen soll, weder umfassend diskutiert noch abschliessend behandelt.

Die Messergebnisse und Leistungsindikatoren auf strategischer Ebene sind identifiziert und in einer BSC zusammengefasst. Wie die einzelnen Messergebnisse voneinander abhängen (Strategy Map), wie sie über den Zielprozess auf die Departemente und weitere Hierarchiestufen heruntergebrochen werden und wie sie genutzt werden, um die Leistungen aller Stufen konsequent zu steuern, bleibt teilweise unklar.

## **Bemerkungen aus Sicht der RADAR-Logik**

### **Vorgehen und Umsetzung**

Das Vorgehen ist weitgehend fundiert. Es basiert auf den Bedürfnissen der relevanten Anspruchsgruppen sowie auf Prozessen. Die einzelnen Departemente verfügen über genügend Spielraum, um ihre spezifischen Bedürfnisse einbringen und situative Anpassungen vornehmen zu können.

### **Bewertung und Überprüfung**

Das Vorgehen und die Umsetzung über Prozesse werden noch nicht in allen Fällen systematisch überprüft (Effektivität und Effizienz) bzw. hinsichtlich Wirksamkeit bewertet und verbessert.

### **Relevanz und Nutzen**

Es werden verschiedenste Ergebnisse gemessen. Vor allem im Bereich der Effizienzmessungen besteht aber noch Potenzial. Zudem ist nicht in allen Fällen sichergestellt, dass die relevanten Ergebnisse auf allen Stufen der Organisation analysiert und konsequent für die Verbesserung der Leistungen genutzt werden.

### **Trends, Ziele, Vergleiche**

In verschiedenen Bereichen sind positive Trends feststellbar. Leider sind für viele Ergebnisse keine Ziele definiert, was die Interpretation des Erreichten erschwert. Vergleiche mit anderen Hochschulen oder exzellenten Unternehmen ausserhalb der Branche werden nur in einzelnen Fällen angestellt.

### **Tragfähigkeit**

Bei der Mehrzahl der Ergebnisse weisen die konstant steigenden bzw. die auf gutem Niveau stabilen Werte sowie die bei erkannten Verbesserungspotenzialen eingeleiteten Massnahmen plausibel drauf hin, dass das bisherige Leistungsniveau auch künftig gehalten werden kann.

## Teil 2 - Stärken und Verbesserungsbereiche

### 1 Führung

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

### Stärken

TK	Thema
1a	<b>Mission, Vision, Leitbild sowie strategische Handlungsfelder und Ziele</b> der HTW Chur sind formuliert. So werden beispielsweise die Sicherstellung qualitativ hochwertiger Ausbildungen, die Bildung von exklusiven Themenclustern (Information, Lebensraum, Entrepreneurial Management) zur Positionierung der HTW im Bildungsmarkt, die Digitalisierung der Bildung (Projekt „Blended Learning“), die Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft und die aktive Mitarbeit in relevanten Gremien der Schweizer Hochschullandschaft als relevante Handlungsfelder erkannt. Sie sind auf der Internetseite publiziert und werden neuen Mitarbeitenden kommuniziert (Rektor am Einführungstag, Präambel in Notizbuch). Die 2012 definierten <b>Werte</b> (Zukunftsorientierung, Reflexion, Wertschätzung und Verantwortung) werden im Hochschulalltag wahrnehmbar gelebt. Die Mitarbeitenden attestieren der Hochschulleitung die Bereitschaft zum Dialog auf Augenhöhe sowie die Wahrnehmung der Führungsverantwortung (u.a. Rolle als Coach).
1a	Die HTW Chur ist 2009 als erste öffentliche Schweizer Hochschule den <b>Principles for Responsible Management Education (PRME)</b> beigetreten. Sie hat diese Grundsätze in ihre tägliche Arbeit überführt (Gedanken der Nachhaltigkeit) und arbeitet aktiv bei der Weiterentwicklung dieser Initiative der Vereinten Nationen mit. 2014 wurde die HTW Chur als einzige Schweizer Hochschule in die PRME-Champions-Gruppe aufgenommen. Sie kann so noch direkter auf die entsprechenden Aktivitäten Einfluss nehmen.
1a	Mit dem Thema <b>Führungskultur</b> setzten sich die Führungskräfte an den zweimal jährlich stattfindenden Führungsforen sowie an den Workshops zur Kaderweiterbildung auseinander. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden zur Vertiefung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und zur Verbesserung des Führungsverhaltens genutzt.

TK	Thema
1b	<p>Zur Überprüfung der Zielerreichung nutzt die HTW Chur seit 2014 eine <b>Balanced Scorecard</b> (BSC). Diese umfasst Schlüsselkennzahlen in den klassischen Dimensionen Finanzen, Kunden/ Markt, Prozesse und Personal/Potenzial. Damit steht der Hochschule ein umfassendes Set von Messgrößen zur Steuerung zur Verfügung. Die Ergebnisse werden alle drei Monate überprüft und den Verantwortlichen der Führungsstufen 1 und 2 zur Verfügung gestellt. Bei relevanten Zielabweichungen werden die Ursachen ergründet und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen eingeleitet. Deren Wirksamkeit wird anhand der Ergebnisse in den folgenden Quartalen überprüft.</p>
1b	<p>Das <b>Qualitätsmanagement</b> der HTW Chur ist auf der Basis der Prozesslandkarte strukturiert. Das Prozessmanagementsystem ist seit 2012 nach ISO-9001:2008 zertifiziert. Im Managementhandbuch (HTW Guide) sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen schriftlich geregelt. Zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Leistungen nutzt die Hochschule verschiedenste Instrumente wie beispielsweise interne und externe ISO-Audits, EFQM-Self-Assessment und Peer-Reviews.</p>
1c	<p>Die zahlreichen Anspruchsgruppen der HTW Chur sind identifiziert und in folgende Gruppen zusammengefasst: Departemente, Studiengänge, Institute, Partner, Studierende. Die HTW pflegt aktiv den <b>Dialog mit diesen Anspruchsgruppen</b> und schafft Transparenz über ihre Tätigkeiten. So veröffentlicht sie jährlich einen Jahresbericht und einen Forschungsbericht für die gesamte Hochschule mit allen relevanten Kennzahlen und Aktivitäten sowie halbjährlich die Publikation «Wissensplatz», in welcher über Aktivitäten und über das Leben an der Hochschule berichtet wird. Mit öffentlichen Veranstaltungen wie beispielsweise „Uni für alle“ und „Techniktage“, wird Interessierten zudem die Gelegenheit geboten, sich persönlich vor Ort über die Hochschule zu informieren. Die vorliegenden Reaktionen lassen darauf schliessen, dass die Aktivitäten auf reges Interesse stossen.</p>
1c	<p>Der Thematik Nachhaltigkeit wird grosse Bedeutung beigemessen. So engagieren sich die Mitarbeitenden im Rahmen von Teamanlässen in <b>sozialen Projekten</b> (z. B. Bergwaldprojekt Trin 2015). Studierende werden bei sozialen Engagements unterstützt (z. B. Students for Society) und bekommen dafür Leistungen in Form von „Campus Credit Points“ gutgeschrieben.</p>
1d	<p>Die Schulleitung kennt die Herausforderungen des Markts und ist sich der Notwendigkeit bewusst, dauerhaft herausragende Leistungen zu erbringen. Sie hat sich deshalb entschieden, das <b>Excellence-Modell der EFQM zur Entwicklung und kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen</b> zu nutzen. Der aktive Einbezug von Dozierenden und anderen Mitarbeitenden in die entsprechenden Aktivitäten (Evaluationen, Optimierung und Weiterentwicklung von Studiengängen, Dienstleistungen und Forschungsprojekten) hat zu einer gemeinsamen Denkhaltung geführt. Das Bestreben sich ständig weiter zu entwickeln, ist auf allen Stufen der Organisation deutlich wahrnehmbar.</p>
1d	<p>Der Themenbereich „<b>Wissensmanagement und Innovation</b>“ ist von der Hochschulleitung 2014 als Schlüsselprozess definiert worden. Aktuell werden verschiedene HTW-weit nutzbare Instrumente (Veranstaltungskalender, Dokumentenmanagement, Tool zur Projektübersicht) entwickelt, welche die Dokumentation und Verbreitung von Wissen und Innovationen unterstützen sollen.</p>

TK	Thema
1e	Um der HTW Chur ihren Platz in der Hochschullandschaft Schweiz auch mittel- und langfristig zu sichern, hat die Hochschulleitung Ende 2015 dem Schweizerischen Akkreditierungsrat ein Gesuch auf institutionelle <b>Akkreditierung als Hochschule</b> eingereicht. Die Aktivitäten in den Bereichen ISO und EFQM wurden gezielt dazu genutzt, die entsprechenden Voraussetzungen dafür zu schaffen.
1e	Durch die enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft sowie den Studierenden in der Aus- und Weiterbildung ist die HTW bestens über <b>Entwicklungen und Neuerungen</b> informiert. Diese werden aufgenommen, gemeinsam besprochen und für die Angebots- und Leistungsgestaltung genutzt. Beispiele dafür sind die Definition einer „Blended Learning“ Strategie, der Aufbau eines „Blended Learning“ Centers sowie die damit einhergehende Entwicklung von neuen methodisch/didaktischen Ansätzen, welche anschliessend im Schulbetrieb getestet werden.

### Verbesserungsbereiche

TK	Thema
1a	Die <b>Werte der HTW</b> werden den Mitarbeitenden bei Ihrem Eintritt vermittelt, danach aber formal nicht weiter thematisiert und vertieft. So wird auch auf eine systematische Überprüfung der Frage, wie die Führungskräfte ihre Vorbildrolle wahrnehmen, verzichtet.
1a	Die Schulleitung hat ein gemeinsames <b>Verständnis für die eigenen Stärken und die Herausforderungen der Zukunft</b> entwickelt. Ein mittel- und langfristiges Vorgehen zur Umsetzung der neuen Strategie ist jedoch noch nicht definiert. So bleibt unklar, welche Ziele (Gesamtorganisation, einzelne Departemente) verfolgt und bis wann welche Wirkung erzielt werden soll.
1b	Das <b>Managementsystem</b> umfasst verschiedene Instrumente. Es ist jedoch nicht in allen Bereichen der Organisation eingeführt und wird nicht durchgängig genutzt. Zudem genügt es nicht in allen Teilen den Anforderungen. Führungskennzahlen zur Überwachung der Strategieumsetzung und des operativen Geschäfts (Frühindikatoren, Effizienzmessungen) stehen nicht umfassend und über alle Stufen der Organisation zur Verfügung. Vorhandene Kennzahlen werden nicht systematisch in allen Bereichen der HTW verwendet, zum internen Leistungsvergleich genutzt, bzw. als Chance zur Effizienzsteigerung erkannt. Die HTW wird nicht über sämtliche Stufen mit Kennzahlen geführt. Spezifische Ergebnis-Sets für einzelne Departemente (z. B. für Teilstrategien) fehlen.
1b	Verschiedene <b>Vorgehen</b> werden implizit gelebt, nicht aber systematisch festgelegt, abgestimmt, ausgewertet und optimiert (z. B. Entwicklung von inhaltlichen und hochschuldidaktischen Kompetenzen, Anspruchsgruppenmanagement, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Aufbau und Unterhalt von Netzwerken zum Erfahrungsaustausch, Benchmarking). Teilweise bestehen diesbezügliche Abhängigkeiten von einzelnen Personen bzw. ihrem spezifischen Wissen. Die damit verbundenen Risiken sind nicht identifiziert, entsprechende Gegenmassnahmen fehlen.

TK	Thema
1c	Die Schulleitung verfolgt die Ziele, nationale Anerkennung für die Leistungen in den Bereichen Forschung und Lehre zu erlangen, die HTW Chur über die Kantons- und Landesgrenzen hinaus bekannt zu machen und sich als Impulsgeberin für die Ostschweiz zu etablieren. Inwiefern diese Ziele einen Einfluss auf die <b>Auswahl und Pflege von strategischen Partnern</b> haben, bleibt unklar. Konkrete diesbezügliche Konzepte oder Vorgaben fehlen.
1c	<b>Inputs und Anregungen von externen Anspruchsgruppen</b> werden nicht systematisch erhoben, übergeordnet ausgewertet und zur Verbesserung der Gesamtleistung der HTW genutzt.
1d	Trotz langjähriger Bemühungen der Schulleitung sowie dem aktiven Einbezug von Dozierenden und Mitarbeitenden in die entsprechenden Aktivitäten ist der <b>aus der Verwendung des Excellence-Modells der EFQM entstehende Nutzen</b> von Führungskräften und Mitarbeitenden noch nicht durchgängig verstanden. Damit verbundene Aktivitäten beschränken sich noch zu oft auf das Erfüllen von Pflichten (Vorgaben Schulleitung, Qualitätsmanagement) und den eigenen Verantwortungsbereich. Ganzheitliches Denken und Handeln wird zwar begrüsst, über alle Stufen der Organisation aber noch wenig konsequent gefördert. Synergie- und Innovationspotenziale werden dadurch ungenügend genutzt.
1e	Die Aktivitäten im Bereich des <b>kontinuierlichen Verbesserungsprozesses</b> bleiben weitgehend auf den jeweiligen Aufgabenbereich beschränkt. Die mit den einzelnen Massnahmen erzielte Wirkung wird nicht konsequent überprüft, diesbezügliche Erkenntnisse werden nicht durchgängig aufgenommen. Eine Systematik zur Nutzung der dabei gewonnenen Informationen über die Departementsgrenzen hinaus (Benchmarking, KVP-ERFA-Gruppen etc.) ist nicht etabliert.
1e	Das Bewusstsein, dass sich die HTW zur <b>nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsstärke</b> systematisch mit Veränderungen auseinandersetzen muss, ist auf Stufe Schul- und Departementsleitung verankert. Der notwendige Veränderungsprozess wird stetig vorangetrieben. Die dafür genutzten Planungsgrundlagen sind aber noch ungenügend. So ist nicht klar definiert, mit welchen Produkten welche Ziele bis wann zu erreichen sind oder wie mit künftigen strategischen Herausforderungen (Wachstum, Anforderungen der Generationen Y/Z) HTW-weit umgegangen werden soll.

## 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 die unterstützende Leitlinien werden kommuniziert, umgesetzt und überwacht.

## Stärken

TK	Thema
2a	Die HTW verfügt über umfassende <b>Informationen zur Entwicklung der Bildungs- und Hochschullandschaft Schweiz</b> . Ihre Beschaffung erfolgt über verschiedenste Kontakte mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, wie z. B. den Kontakt mit kantonalen und nationalen Behörden, die Mitarbeit in Gremien und Verbänden sowie durch die Teilnahme von Mitarbeitenden an Fachveranstaltungen. Zudem werden Themen wie der demografische Wandel, wirtschaftliche Entwicklungen (Industrie 4.0) oder die Digitalisierung der Geschäftswelt konsequent verfolgt. Die so gewonnenen Informationen werden analysiert, die Erkenntnisse in der Schulleitung diskutiert und im Rahmen des Strategieprozesses (Chancen und Gefahren) verarbeitet.
2b	Zur <b>Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit</b> liegen verschiedene Kennzahlen und Informationen vor (Studierendenbefragung, Feedbacks von Projektpartnern etc.). Diese werden in einer Balanced Scorecard zusammengefasst (strategisches Controlling), auf Stufe Schulleitung regelmässig besprochen und als Input zur Überprüfung der Strategie sowie der Budgetierung genutzt.
2b	Durch <b>regelmässige Kontakte zu Verantwortlichen anderer Hochschulen</b> bestehen detaillierte Kenntnisse über deren bestehende bzw. geplante Angebote. Diese Informationen werden zur Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit und zur Gestaltung von Produkten mit Alleinstellungscharakter genutzt.
2c	Die <b>Strategie der HTW</b> umfasst einen Zeitraum von vier Jahren. Sie wird vom Fachhochschulrat überprüft und verabschiedet. Der entsprechende Prozess ist etabliert und berücksichtigt relevante externe Faktoren wie die Entwicklung der Schweizer Hochschullandschaft, die Legislaturperiode (Politik) sowie den damit verbundenen Leistungsauftrag. Aktuell wird an der Strategie für den Zeitraum 2016-2019 gearbeitet.
2d	Die <b>Umsetzung der Strategie</b> erfolgt im Wesentlichen über die Schlüsselprozesse in den einzelnen Leistungsbereichen der HTW sowie den etablierten Zielprozess. Mit den Departementsleitern werden spezifische Ziele vereinbart. Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt regelmässig (mindestens jährlich), die Ergebnisse werden im Rahmen der Hochschulleitung diskutiert. Gegebenenfalls notwendige Korrekturmassnahmen werden durch die Departementsleiter initiiert, die auch für die Umsetzung verantwortlich sind.
2d	<b>Strategische Projekte</b> werden bei den Departementsleitern oder der Hochschulleitung beantragt und mittels Projektaufträge ausgelöst. Beispiele dafür sind die Projekte „Blended Learning“ und „Wissensmanagement“. Die zur Umsetzung notwendigen Ressourcen werden im jährlichen Budgetprozess geplant.

## Verbesserungsbereiche

TK	Thema
2a	Die HTW pflegt einen intensiven <b>Kontakt zu verschiedenen Wirtschaftspartnern</b> . Diese Kontakte werden zur Erkennung und Erfassung von Bedürfnissen und Erwartungen genutzt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden aber nicht konsequent auf Stufe Hochschulleitung zusammengeführt, analysiert und zu generellen Aussagen verdichtet. Zudem fehlt ein systematisches Vorgehen zum Einbezug potenzieller Partner im In- und Ausland. Inwiefern die auf der heutigen Partnerbasis gewonnenen Informationen alle relevanten Bereiche bzw. Aspekte abzudecken vermögen, bleibt offen.

TK	Thema
2b	Führungskräfte nutzen den <b>Austausch mit den Beiräten der HTW Chur</b> sowie Besuche von Fachveranstaltungen, um zukunftsrelevante Informationen zu gewinnen. Darüber hinaus fehlt jedoch eine Systematik, mit welcher die Hochschulleitung sicherstellt, dass wesentliche Entwicklungen und Trends frühzeitig erkannt und für die Weiterentwicklung der Hochschule genutzt werden können.
2b	Die zur Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit <b>relevanten Indikatoren</b> sind nicht umfassend definiert. Leistungsindikatoren aus Prozessen oder Kennzahlen aus Dienstleistungsprojekten, welche Rückschlüsse auf die Effizienz der Leistungserbringung oder die mit den eingeleiteten Massnahmen erzielte Wirkung zulassen, liegen nur vereinzelt vor. Sie werden nur teilweise systematisch erhoben (gleiches Vorgehen in allen Departementen bzw. Bereichen der Organisation) und finden im Strategieprozess nur ungenügend Verwendung.
2b	Eine alle Departemente der <b>HTW umfassende Projektdatenbank</b> fehlt. Die konsequente Führung eines strategischen und operativen Projektportfolios ist unter diesen Umständen nur sehr bedingt möglich. Darüber hinaus gibt es kein HTW-weites Vorgehen, welches die Zielerreichung von Projekten (Termin-/Kosteneinhaltung, Arbeitsqualität, erzielte Wirkung, Zufriedenheit der Partner) nach einheitlichen Kriterien überprüft und die Projektergebnisse hinsichtlich Strategierelevanz systematisch bewertet. Entsprechende Erkenntnisse verbleiben mehrheitlich bei den Departementen und fliessen nur bedingt in den Strategieprozess ein.
2c	Die im Rahmen der Strategie identifizierten <b>Handlungsfelder</b> (Blended Learning, Wissensmanagement) sind für die weitere Entwicklung der HTW relevant. Entsprechende Projekte wurden gestartet. Die Strategie gibt aber keine klare Auskunft darüber, welche konkreten Ziele damit erreicht werden sollen, anhand welcher Kriterien die erzielte Wirkung überprüft werden kann und wie weit der Handlungsspielraum der einzelnen Departemente bzw. Dozierenden dadurch eingeschränkt wird.
2d	Die <b>Umsetzung der Strategie</b> erfolgt in erster Linie über Projekte sowie den Zielprozess. Eine mittel- und langfristige Planung (Ziele in den vier BSC-Dimensionen, Projekte, Massnahmen, Ressourcen) dagegen fehlt. So kann nicht beurteilt werden, was bis wann erreicht werden muss, wer welchen Beitrag dazu leisten muss, ob die benötigten Ressourcen zur Verfügung stehen und ob die geplanten Fortschritte erzielt werden.
2d	<b>Innovation</b> wird bei der HTW hauptsächlich an der Basis betrieben. Relevante Treiber der entsprechenden Aktivitäten sind die Motivation der Dozierenden, ihre Kenntnisse von Märkten, Wirtschaftspartnern und deren Bedürfnissen. Übergeordnete Vorgaben, Projekte und Massnahmen zur Erhaltung bzw. Erhöhung der Innovationskraft der HTW fehlen.



### 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.

#### Stärken

TK	Thema
3a	Die <b>Personalpolitik</b> der HTW Chur stützt sich auf das Personalgesetz des Kantons Graubünden. Darauf basierend wurde 2011 eine analytische Funktionsbewertung und damit verbunden, eine Einreihung sämtlicher Stellen im Stellenplan vorgenommen.
3a	Die aktuell notwendigen <b>Fähigkeiten und Leistungsniveaus der Mitarbeitenden</b> sind definiert und in Funktions- und Stellenbeschreiben festgehalten. Anpassungen derselben erfolgen bei Bedarf. Der Erfüllungsgrad der Anforderungen wird regelmässig beurteilt. Dies erfolgt unter anderem mittels Feedbacks von Kollegen (Peer-Reviews), Studierenden und Projektpartnern sowie anhand von Prüfungsergebnissen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und diese gemeinsam mit den Mitarbeitenden im Mitarbeitergespräch zu beheben. Die Mitarbeitenden werden regelmässig zu ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz befragt. Die Ergebnisse werden kommuniziert, mit den Mitarbeitenden besprochen und gemeinsam Verbesserungsmassnahmen definiert. Die Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen wird anhand der nächsten Mitarbeiterbefragung überprüft.
3a	Die <b>quantitative Personalplanung</b> basiert auf der Budgetplanung. Die entsprechenden Angaben werden im Stellenplan der Gesamthochschule festgehalten. Die Hochschulleitung prüft am Strategie-Review den Stellenplan und nimmt bei Bedarf Anpassung vor. Ein unterjährig auftretender Bedarf (z. B. aufgrund eines grösseren Forschungsprojekts) kann auch Bottom-up mit einem Stellenantrag angemeldet werden. Die relevanten Daten werden vom Controlling zusammengeführt und der Hochschulleitung im Rahmen des Cockpits zur Verfügung gestellt.

TK	Thema
3b	<p>Die <b>Förderung der Mitarbeitenden</b> basiert auf dem Grundsatz: „Wir schaffen die Voraussetzung für die individuelle Potenzialentwicklung, fördern Talente und Stärken“. Mit der Überarbeitung des Personalentwicklungsreglements im Jahr 2013 wurden eine systematische Umsetzung der Lohngleichheit und die Potenzialentwicklung der Mitarbeitenden sichergestellt sowie die damit einhergehenden Themen Entscheidungskompetenzen, Kostenübernahme, Gesuchstellung und die Rückerstattung von Auslagen verbindlich behandelt. Zusätzlich wird die Laufbahnentwicklung von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden beschrieben sowie Professorenernennungen, Praxis- und Bildungsurlaube sowie die Mitarbeiterförderung und -beurteilung geregelt. Entwicklungsmassnahmen werden anlässlich der regelmässig stattfindenden Mitarbeitergespräche besprochen und vereinbart.</p>
3b	<p>Grundlage für die <b>Zielvereinbarungsgespräche</b> bildet der Prozess „Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung“. Ausgelöst durch die Personalabteilung beurteilen die Vorgesetzten systematisch die Leistungen und das Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Bei Dozierenden fliessen auch Unterrichtsevaluationen in den Prozess ein. Strategische und operative Jahresziele werden mittels Zielkaskade stufengerecht über alle hierarchischen Stufen heruntergebrochen. Die Verantwortung für die Zielerreichung liegt beim jeweiligen Vorgesetzten, der Zielerreichungsgrad wird regelmässig beurteilt.</p>
3b	<p>Die HTW Chur stellt den akademischen Hochschulmitarbeitenden jährlich drei Wochen <b>bezahlte Weiterbildung</b> zur Verfügung. Inhaltlich ist die Weiterbildung auf die Zielsetzungen des Instituts sowie die persönliche Zielvereinbarung abgestimmt. Diese Zeit wird bei der Laufbahnentwicklung gemäss Reglement in der Leistungsplanung angerechnet. Dem nicht akademischen Personal wird bei Bedarf diese Zeit ebenfalls zur Verfügung gestellt (angordnete Weiterbildung). Dozierende können zudem nach zehn Jahren Arbeitstätigkeit ein Sabbatical beantragen, um sich persönlich und in ihrem Fachgebiet auch inhaltlich weiterzubilden. In den letzten Jahren haben im Durchschnitt vier Mitarbeitende von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.</p>
3c	<p>Abgeleitet von übergeordneten Zielen vereinbaren Vorgesetzte und Mitarbeitende im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs <b>persönliche Ziele</b>. Bei der Konzeption und Ausgestaltung der zur Zielerreichung notwendigen Massnahmen verfügen die Mitarbeitenden über grosse Handlungsfreiheiten. Dieses Vorgehen entspricht der Kultur der Organisation (Freiheit der Lehre), fördert die Eigeninitiative und das Engagement der Mitarbeitenden (Mitwirkung in Teams) und sichert den gewünschten Praxisbezug. Beispiele dafür sind die Entwicklung des Grundmoduls „Lernformen“ für alle Departemente oder die Verlagerung der Verantwortlichkeiten für inhaltliche Fragen von der Studienleitung hin zu den Fachgruppen. Zielerreichung (Mitarbeitergespräch) und Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem eigenen Handlungsspielraum (Mitarbeiterbefragung) werden regelmässig überprüft, Korrekturmassnahmen bei Bedarf eingeleitet.</p>

TK	Thema
3c	<p>Die HTW nutzt das <b>Engagement, die Kompetenzen und die Innovationskraft ihrer Mitarbeitenden</b> und bindet diese aktiv in Arbeiten und Projekte ein. So beispielsweise bei Projekten (Vinavant I/II, Entwicklung Major Sport Management, Dienstleistungs- und Entwicklungslabor DEL) oder der Entwicklung neuer Produkte und Lehrgänge. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die notwendige Marktnähe zu wahren, auf Entwicklungen des Markts rasch zu reagieren sowie Anregungen von Partnern oder innovative Ideen rasch aufzunehmen und umzusetzen.</p>
3d	<p>Zur <b>Vermittlung von Informationen und zum Austausch von Erkenntnissen</b> werden auf allen Ebenen der Organisation verschiedene Instrumente und Kanäle eingesetzt (z. B. Dozenten-Meetings, Mitarbeiter-Informationen, Sitzungen, soziale Events wie Sporttag und Semesterschluss-Apéro, Intranet, E-Mail, Pausenräume etc.). Erkenntnisse und Pendenzen werden in Form von Protokollen dokumentiert und zur Verfolgung von Fortschritten genutzt. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Informationen und dem geführten Dialog wird im Rahmen der Mitarbeiterbefragung überprüft. Die Ergebnisse werden ausgewertet und zur Verbesserung der Kommunikation genutzt (z. B. E-Mails mit Intranet-Meldungen usw.). Zudem wird das Thema „Interne Kommunikation“ im Rahmen von Führungsforen aufgegriffen.</p>
3d	<p><b>Relevante Informationen</b> werden auf dem Intranet der HTW gespeichert und Mitarbeitenden sowie teilweise auch externen Partnern zugänglich gemacht. Der Zugriff ist unabhängig vom Standort möglich und wird über personenbasierte Zugriffsrechte gesteuert. Ein entsprechendes Konzept ist implementiert.</p>
3d	<p><b>Forschungsergebnisse</b> fliessen in die Lehrveranstaltungen ein. Die dazu gehörigen Prozesse sind definiert und werden umgesetzt. Die Ergebnisse werden in Forschungsberichten publiziert.</p>
3e	<p>Die HTW Chur bietet ihren Mitarbeitenden eine breite Palette <b>zeitgemässer Anstellungsformen</b> an. Beispiele dafür sind die Vollzeit- und Teilzeitarbeit sowie die Möglichkeit der Home-Office-Arbeit. Die Work Life Balance wird mit vielfältigen Angeboten (z. B. Hochschulsport, Verwaltung bewegt, Lesezirkel, Filmabende usw.) unterstützt.</p>
3e	<p>Die <b>Relevanz von gemeinsamen Werten und Wertschätzung</b> ist verstanden. Die Arbeit der Mitarbeitenden wird von den Vorgesetzten aufmerksam verfolgt, aussergewöhnliche Leistungen werden spontan (z. B. durch Lob) sowie durch Leistungsprämien anerkannt. Die Befindlichkeit der Mitarbeitenden wird im Rahmen der Mitarbeiterbefragung sowie von Audits und Assessments regelmässig überprüft. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden zur weiteren Optimierung von Vorgehen und Leistungen genutzt. Sie lassen darauf schliessen, dass die gegenseitige Unterstützung im Team gut funktioniert.</p>
3e	<p><b>Entlohnung und Sozialleistungen</b> sind kantonal geregelt, die Einteilung der Lohnklassen wurde vor wenigen Jahren neu definiert. Die Einordnung der einzelnen Stellen entspricht den Vorgaben. Entlohnung, Sozialleistungen sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden als gut bis sehr gut bezeichnet. Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung können sich die Mitarbeitenden sowohl zur Vergütung als auch zum Arbeitsplatz äussern. Zur Anerkennung besonderer Leistungen können individuelle Spontan- und Leistungsprämien ausgerichtet werden.</p>

### Verbesserungsbereiche

TK	Thema
3a	Eine Systematik zur <b>Identifikation von Schlüsselpersonen</b> , welche durch ihre Kompetenzen, ihr Beziehungsnetz und ihre Handlungsweise für die Weiterentwicklung der Hochschule von besonderer Bedeutung sind, fehlt ebenso wie ein Konzept oder konkrete Massnahmen, mit welchen diese Personen zum Verbleib an der Hochschule motiviert werden.
3a	Die <b>Nachfolge massgebender Mitarbeitender</b> wird nicht systematisch geplant. Ein diesbezügliches Vorgehen ist nicht implementiert, entsprechende Bedarfe werden individuell bzw. von Fall zu Fall bearbeitet.
3b	Die künftig <b>notwendigen Kompetenzen</b> sind nicht abschliessend identifiziert und in eine strategische Personalplanung überführt. Die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden definierten Entwicklungsmassnahmen orientieren sich mehrheitlich an aktuellen Gegebenheiten, denn an den künftig notwendigen Kompetenzen. Instrumente, welche eine schlüssige Beurteilung der diesbezüglichen Entwicklung zulassen (Skill-Management) sind nicht umfassend implementiert. Zurzeit kann deshalb nicht beurteilt werden, ob die zur Strategieumsetzung (strategische Personalziele, Skill-Match usw.) notwendigen Fähigkeiten in der Gesamtorganisation in ausreichendem Masse vorhanden sind.
3b	Die <b>persönlichen Ziele der Mitarbeitenden</b> werden direkt von den kurzfristigen HTW-Zielen abgeleitet. Sie umfassen in erster Linie Entwicklungs- und Verhaltenskomponenten. Leistungs- und Teamziele z. B. für einzelne Departemente, Bereiche oder Profile fehlen jedoch weitgehend. Es ist deshalb nicht klar, welchen Beitrag diese zu leisten haben bzw. ob der entsprechende Beitrag ausreichend war.
3c	Das <b>Ideenmanagement</b> ist HTW-weit noch nicht institutionalisiert. Anregungen und Ideen werden mehrheitlich in den einzelnen Bereichen diskutiert, nicht durchgängig systematisch gesammelt, auf Stufe HTW zusammengeführt, verdichtet und der gesamten Organisation zugänglich gemacht. Es besteht die Gefahr, dass parallel gleiche oder ähnliche Ideen bearbeitet, Ressourcen nicht zusammengelegt und optimal eingesetzt werden. Das diesbezügliche Potenzial wird nicht konsequent ausgeschöpft.
3c	Teil des beruflichen Auftrags von Lehrpersonen ist die <b>Zusammenarbeit mit externen Partnern und das Mitwirken in externen Gremien</b> . Welche Ziele dabei verfolgt werden müssen, ist übergeordnet nur teilweise definiert. Die Relevanz der einzelnen Gremien sowie die Zweckmässigkeit des aktuellen Engagements werden nicht systematisch beurteilt.
3d	Der <b>Austausch von relevantem Wissen oder Best Practice-Lösungen</b> erfolgt weitgehend innerhalb der einzelnen Departemente oder zwischen einzelnen Lehrpersonen. Erkenntnisse werden auf übergeordneter Ebene nur ungenügend ausgewertet, über Departmentsgrenzen hinweg ausgetauscht und zur ganzheitlichen Verbesserung der Leistungen genutzt. Das dafür notwendige Bewusstsein ist noch zu wenig ausgeprägt. Eine entsprechende Systematik ist nicht implementiert, konkrete Zielsetzungen oder ein diesbezügliches Anreizsystem fehlen.

TK	Thema
3e	<b>Gender und Diversity</b> sind gesetzliche Vorlagen (HFKG) für alle Hochschulen. Die Gesetzesvorgaben werden durch die FHO-Fachstelle Chancengleichheit umgesetzt. Die HTW Chur verfügt über eine Genderbeauftragte mit beratender Funktion. Trotz dieser institutionellen Rahmenbedingungen liegen die Zufriedenheitswerte bezogen auf die Chancengleichheit in den letzten drei Mitarbeiterbefragungen deutlich unter dem FHO-Durchschnittswert. Das Problem ist erkannt und wurde verschiedentlich adressiert (Vermutung: unterschiedliches Verständnis von Führung und Mitarbeitenden), konnte aber noch nicht zufriedenstellend gelöst werden.

#### 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.

#### Stärken

TK	Thema
4a	Die HTW pflegt auf verschiedenen Gebieten für sie wichtige <b>Netzwerke und Partnerschaften</b> . Der dabei erwartete Nutzen reicht vom formellen, fachspezifischen Ideenaustausch über Forschungsprojekte mit Wirtschaftspartnern, den Austausch von Studierenden und Dozenten bis hin zu Studienangeboten in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (z. B. Shanghai). KTI-Projekte werden im vorgeschriebenen Führungsrhythmus überwacht, die Studienangebote mittels systematischer Evaluation überprüft und verbessert.
4b	Die <b>Finanzplanung</b> basiert auf den Leistungsaufträgen sowie der Strategie der HTW. Die entsprechenden Instrumente (Budgetierung, finanzielles Reporting) sind bestens eingeführt. In erster Linie massgebend sind die Studierendenzahlen, welche aufgrund von Erfahrungswerten genau abgeschätzt werden können. Das Budget wird im Rahmen eines Globalbudgets in einem iterativen Prozess top down/bottom-up erstellt, auf Stufe Hochschulleitung konsolidiert und letztlich vom Fachhochschulrat sowie dem Trägerkanton freigegeben. Der zu erreichende Beitrag aus dem Bereich angewandte Forschung & Entwicklung wird individuell festgelegt und mit den Departementsleitern vereinbart. Eine jährlich rollende Finanzplanung ergänzt die Mehrjahresplanung und erlaubt Korrekturen. Der Prozess hat sich bewährt. Anpassungen sind aufgrund des recht statischen Umfelds (Leistungsaufträge für Legislaturperiode, Angebot, Konkurrenzsituation) nicht angezeigt.

TK	Thema
4b	Die Finanzierung von <b>Projekten im Bereich angewandte Forschung &amp; Entwicklung</b> wird von der Hochschulleitung freigegeben. Die Entwicklung der Projekte wird im Rahmen des Reporting- und Controlling-Prozesses systematisch überwacht und die Ergebnisse durch das Controlling auf Stufe HTW zusammengefasst (Kosten, Ressourcen, Arbeitsvorrat, Akquisitionsbedarf). Die Hochschulleitung verfügt so über die Möglichkeit, Planabweichungen frühzeitig zu erkennen und im Bedarfsfall reagieren zu können.
4c	Die HTW verfügt über ausgezeichnete <b>Infrastrukturen und technische Einrichtungen</b> . Sämtliche Räume sind zweckmässig eingerichtet (z. B. einheitliche Anschlüsse und Bedienungselemente) und auf die Bedürfnisse der Lehrgänge ausgerichtet (Wandtafeln für Architekten). Die zur Verfügung stehenden Infrastrukturen reichen aus, um die aktuelle und die in den nächsten Jahren erwartete Nachfrage zu decken. Die längerfristigen Anforderungen der HTW sind identifiziert (Zusammenführen der verschiedenen Standorte) und mit dem Trägerkanton besprochen (Projekt Campus).
4c	Für Forschungs- und Dienstleistungszwecke verfügt die HTW Chur über diverse <b>Laboreinrichtungen</b> . Dazu gehören das Digitalisierungslabor, Usability-Labor, Records-Management-Labor, Energieeffizienzmessungslabor, Leuchtmesslabor, Baulabor, Fernseh- und Radiostudio und der News-Raum. Diese Einrichtungen erlauben der HTW die Durchführung von modernen und zielführenden Lehrgängen. In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut baut die HTW zudem ein Departement übergreifend nutzbares „Service-Innovation-Labor“ (SIL) auf, mit welchem sich neue Dienstleistungen entwickeln, simulieren, visualisieren und testen lassen. Damit verfügt die HTW über eine einzigartige Infrastruktur, welche ihre Positionierung in der Schweizer Hochschullandschaft weiter stärkt.
4d	Die Bedeutung der <b>Informationstechnologie</b> an der HTW Chur ist verstanden (Enabler/Treiber für alle Angebote). Diesbezügliche Themenbereiche wie die Organisation und Nutzung von Informationen oder die digitale Langzeitarchivierung wurden intern entwickelt und haben teilweise auch die Angebotsgestaltung beeinflusst (Multimedia Production).
4d	Die <b>IT-Infrastruktur</b> der HTW (Grundbetrieb/-Ausstattung für Mitarbeitende und Studierende) wird von der internen Informatikabteilung verantwortet. Die Leistungen richten sich nach dem dafür erstellten IT-Konzept. In einem Servicekatalog sind Angebote definiert, die von Mitarbeitenden und Studierenden genutzt werden können. Unterhalt und Wartung der IT-Infrastrukturen sind geregelt und basieren auf einem mehrstufigen Wartungsinventar (end of support, end of life etc.). Die Zugriffsrechte und Datensicherung sind in entsprechenden Konzepten geregelt, die konsequent umgesetzt werden. In den Mitarbeiterumfragen liegen die Zufriedenheitswerte mit der IT-Infrastruktur über dem FHO-Durchschnittswert.
4e	Die <b>Website www.htwchur.ch</b> sowie das <b>Intranet</b> bieten zeitgemässe Möglichkeiten, wichtige Informationen adressatengerecht in den Sprachen Deutsch und Englisch zugänglich zu machen. Die Betreuung der Website liegt in der Verantwortung des Bereichs Marketing & Kommunikation. Inhalte werden laufend auf Richtigkeit und Aktualität überprüft und angepasst.

TK	Thema
4e	Für den <b>Wissensaustausch</b> werden verschiedene Gefässe und Instrumente verwendet (Konferenzen, Sitzungen etc.). Die Hochschulleitung hat erkannt, dass die bisherigen Anstrengungen in diesem Bereich ungenügend waren und deshalb das Thema Wissensmanagement als strategische Stossrichtung definiert. Im Rahmen des daraus entstandenen Projekts „Wissensmanagement und Innovation“ wurden eine erste Situationsanalyse vorgenommen und die künftigen Anforderungen definiert.

### Verbesserungsbereiche

TK	Thema
4a	Die <b>Suche und Auswahl von Partnern</b> werden stark von aktuellen Herausforderungen, dem persönlichen Beziehungsnetz der Departementsleiter und Dozierenden sowie dem limitierenden Faktor Sprache (Deutsch und Englisch) geprägt. Ein übergeordnetes HTW-Konzept zur Identifikation, Gewinnung und Bindung von strategisch relevanten Partnern fehlt genauso wie eine Übersicht der Aktivitäten, welche die HTW in den letzten Jahren mit den Partnern insgesamt realisiert hat.
4a	Die HTW unterhält <b>Beziehungen mit verschiedenen Hochschulen</b> im In- und Ausland. Teilweise bestehen konkrete Zusammenarbeiten (Berner Fachhochschule, Partnerinstitut in Genf) oder entsprechende Absichten und Ideen (Bozen). Die diesbezüglichen Aktivitäten basieren aber in erster Linie auf Opportunitäten, welche sich aus dem eigenen Angebote ergeben und weniger auf strategischen Überlegungen (in welchen Bereichen, mit welchen Partnern, mit welchen Zielen). Der Nutzen und die Wirksamkeit von Austausch und Kooperation bleiben deshalb limitiert.
4a	Neben der Durchführung der vereinbarten Lehrgänge sind mit den Partnern keine konkreten <b>Zusammenarbeitsziele</b> vereinbart. Die Zielerreichung wird einzig anhand der Anzahl Teilnehmenden sowie deren Feedback zum Lehrgang und zu den Dozierenden beurteilt. Inwiefern auch dieselben Inhalte vermittelt und die Werte der HTW weitergegeben wurden und ob die erwünschte Wirkung bei den Studierenden erzielt werden konnte, bleibt offen. Überlegungen, wie die Leistungen von Partnern (u.a. Shanghai) gemessen werden können, fehlen.
4b	Die <b>Finanzplanung</b> basiert auf der Annahme von stabilen Verhältnissen bei den Studierenden und der Finanzierung der Hochschulen (Gesetzgebung). Finanzplanungen für alternative Szenarien (gleiche Leistung, weniger Kosten/gleiche Kosten, mehr Leistung) bestehen nicht.
4c	Die <b>Räumlichkeiten</b> der HTW sind über verschiedene, historisch gewachsene Standorte verteilt. Die Situation erschwert den Informationsaustausch zwischen den einzelnen Departementen und führt zumindest teilweise zu spürbaren Unterschieden in der Kultur. Die Problematik ist erkannt, erste Pläne für einen neuen, gemeinsamen Standort sind erstellt. Über das weitere Vorgehen besteht aber noch Unklarheit.

TK	Thema
4c	Die HTW hat einen Schwerpunkt <b>Nachhaltigkeit</b> definiert. Ungeachtet dessen weichen die diesbezüglichen Massnahmen nicht spürbar vom allgemeinen Standard ab (Abfalltrennung, Reduktion des Papierverbrauchs, etc.). Ein wegweisendes Umweltkonzept fehlt, entsprechende Ziele sind nicht definiert, Vergleiche mit anderen Hochschulen in der Schweiz fehlen. Ein auf der Strategie und den Werten der HTW basierendes, alle Organisationseinheiten umfassendes Vorgehen ist nicht etabliert.
4d	Die HTW Chur verfügt über kein <b>Technologieportfolio</b> , welches auf der Strategie der Hochschule basiert, wesentliche technologische Entwicklungen aufzeigt und dazu verwendet wird, finanzielle und personelle Ressourcen langfristig zu planen.
4e	Für die <b>Weiterentwicklung des Wissensmanagement</b> fehlen inhaltliche Ziele. So ist weder definiert, über welches Wissen die HTW Chur aktuell und künftig verfügen muss, um ihrem Leistungsauftrag sowie den strategischen Zielsetzungen auch künftig entsprechen zu können, noch ist klar, wie dieses Wissen erhalten, aufgebaut oder beigebracht werden soll.
4e	Mitarbeitende und Studierende können an allen Standorten via WLAN ohne Einschränkung auf Internet und das Intranet der HTW zugreifen. Auf Ebene der Lehre und Weiterbildung wird das E-Learning-Tool „Moodle“ zur Übermittlung von relevanten Informationen genutzt. Auf Departements- und Institutsebene kommen vereinzelt weitere „Insel-Lösungen“ zum Einsatz. Es bleibt unklar, wie diese Instrumente eingesetzt werden, um die Leistung und Fähigkeiten der HTW zielgerichtet weiter zu entwickeln.



## 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.

### Stärken

TK	Thema
5a	Auf Stufe HTW ist eine <b>Prozesslandkarte</b> entwickelt und verabschiedet worden. Die Prozesslandkarte wird durch den Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement gepflegt und im Bedarfsfall angepasst. Die Strukturierung in Führungs-, Schlüssel- und Supportprozesse ist angemessen und erfüllt die wesentlichen Anforderungen.
5a	Verschiedene Prozesse sind im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems dokumentiert und zertifiziert (ISO 9001 Aktualität, Um- und Durchsetzungsgrad der Prozesse werden anlässlich der regelmässig stattfindenden ISO-Audits überprüft. Die dabei identifizierten „Findings“ werden zur Verbesserung genutzt.
5b	<b>Lehrgänge und Weiterbildungsangebote</b> entsprechen weitestgehend den Bedürfnissen des Auftraggebers (Trägerkanton), der regionalen Wirtschaft, der Studierenden und den Möglichkeiten der HTW (lokale Verankerung, Alleinstellungsmerkmale, Unterricht vor Ort in Bern und Zürich). Indikatoren dafür sind die stetig steigenden Zahlen von Studierenden sowie die hohe Bereitschaft der Wirtschaft zur Zusammenarbeit im Bereich der angewandten Forschung und Entwicklung (aF&E). Durch systematische Evaluationen und Befragungen werden Rückmeldungen von Studierenden und Kunden gesammelt. Trends und künftige Anforderungen werden durch die Mitarbeitenden in Gremien, Kommissionen, Verbänden und persönlichen Gesprächen in Erfahrung gebracht. Notwendige Anpassungen im Angebot können so frühzeitig erkannt und zeitgerecht umgesetzt werden. Neue Produkte im Bereich Ausbildung entstehen oft aufgrund von externen Impulsen und in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftspartnern. Die Planungssicherheit wird dadurch erhöht, das Risiko, die notwendige Kostendeckung nicht zu erreichen, minimiert. (5b).

TK	Thema
5b	<p>Die Entwicklung neuer Angebote berücksichtigt strategische Aspekte wie z. B. die <b>Digitalisierung der Bildung</b> oder die <b>Positionierung der HTW</b> in der Hochschullandschaft Schweiz. So wurden beispielsweise mit dem Lehrgang „Multimedia Production“ und dem Themenschwerpunkt „Lebensraum“ (Kombination der Disziplinen Tourismus, Architektur/Bau, Energie und Regionalwirtschaft) Angebote geschaffen, die regional einen hohen Nutzen stiften bzw. national Alleinstellungsmerkmale aufweisen. Zudem wurde das Projekt „Blended Learning“ gestartet, welches sich Gedanken über Umfang und Einsatz der diesbezüglichen Möglichkeiten im regulären Schulbetrieb macht. In Zusammenarbeit mit dem Department Information wurde ein erster Lehrgang entwickelt und umgesetzt. Eine flächendeckende Umsetzung an der ganzen HTW ist geplant. Die im Pilotversuch gewonnenen Erkenntnisse werden dazu genutzt, das entsprechende Vorgehen zu verfeinern und auf die jeweiligen Situationen anzupassen.</p>
5c	<p>Die <b>Vermarktung der Marke HTW sowie ihrer Produkte</b> erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Innerhalb jeder Ebene werden Zielgruppen, angestrebte Ziele sowie Verantwortlichkeiten festgelegt. Passende Marketinginstrumente werden entwickelt und anschliessend umgesetzt. Eine Überprüfung der Wirksamkeit der einzelnen Massnahmen erfolgt über verschiedenste Messungen. Die Ergebnisse der Überprüfungen bieten eine solide Grundlage für Verbesserungen und weitere Aktivitäten. Veränderte Gegebenheiten wie z. B. die verstärkte Nutzung sozialer Medien werden aufgenommen und in die Kommunikationsaktivitäten eingebaut.</p>
5c	<p>Der <b>Online-Auftritt der HTW</b> ist modern, klar strukturiert und übersichtlich. Die Benutzer finden sich einfach zurecht, was sich unter anderem in verschiedenen Anmeldungen für Weiterbildungsangebote (EMBA) manifestiert. Die Inhalte werden laufend den aktuellen Gegebenheiten angepasst. Dabei werden auch Inputs und Rückmeldungen von Dozierenden und Studenten berücksichtigt.</p>
5c	<p>Über das Angebot von Infotagen und weiteren Aktivitäten wird der <b>Kontakt zu potenziellen Studenten sowie anderen interessierten Personengruppen</b> aufgebaut und ihr Interesse an der HTW und ihren Produkten geweckt. Das trägt unter anderem dazu bei, die HTW bei der Bevölkerung und der lokalen Wirtschaft weiter zu verankern.</p>
5d	<p>Grundlage für die Ausgestaltung des Unterrichts sind <b>detaillierte Lehrpläne</b>, welche soweit als möglich auf die Anforderungen des Markts abgestimmt sind. Mittels systematischen Evaluationen werden die Studiengänge und die Dozierenden evaluiert. Erkenntnisse daraus fliessen in die Verbesserung der Angebote ein.</p>
5d	<p>Die HTW legt grossen Wert auf eine fordernde und fördernde <b>Betreuung der Studierenden</b>. Die Dozenten verfügen über den notwendigen Handlungsspielraum, um die Aus- und Weiterbildungen individuell auszugestalten. Nebst dem Inhalt sind auch Infrastruktur, Klassengrösse und ganz besonders die Kompetenzen der Dozierenden entscheidend für den Erfolg. Die HTW achtet deshalb auf den regelmässigen Kontakt ihrer Dozierenden mit der Wirtschaft und bietet Hand für gezielte Weiterbildungen. So werden auch neue Unterrichtsformen wie beispielsweise „Blended Learning“ systematisch vorbereitet und eingeführt.</p>

TK	Thema
5e	Die <b>Kommunikation der HTW Chur</b> basiert auf der Prämisse „Reflexion – Wir fördern durch unsere Kommunikation gegenseitiges Verständnis“. Das Corporate-Design-Manual beinhaltet das Kommunikationskonzept. Es beschreibt die Zielgruppen, die Massnahmen, den Zeitpunkt und die Frequenz der internen wie auch externen Kommunikation. Das Manual ist im Intranet zugänglich und wird den neuen Mitarbeitenden am Einführungstag erläutert. Die Details sind in einem daraus abgeleiteten Kommunikationsplan ersichtlich. So wird sichergestellt, dass die Verantwortlichen der HTW mit Behörden, Kunden und Studierenden in regelmässigen Kontakt stehen. Sei es im Rahmen der Leistungserbringung (z. B. Unterricht), von regelmässigen Treffen, Evaluationen in der Aus- und Weiterbildung oder der Alumni-Vereinigung. Rückmeldungen und Optimierungsvorschläge der verschiedenen Anspruchsgruppen werden aufgenommen und zur Verbesserung der Leistungen genutzt.
5e	Durch die enge <b>Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartnern</b> in der angewandten Forschung & Entwicklung wird ein regelmässiger Kontakt mit den Kunden der HTW gepflegt. Beziehungen zu neuen Partnern werden aufgebaut, bestehende Beziehungen werden intensiviert und die Vernetzung unter den Wirtschaftspartnern wird gefördert. Die Erfahrungen aus diesen Programmen werden für weitere Entwicklungen und zur Förderung der Zusammenarbeit unter den Bereichen genutzt.

### Verbesserungsbereiche

TK	Thema
5a	<b>Prozessziele und Indikatoren</b> sind in den Prozessbeschreibungen noch nicht festgehalten. Für die acht Schlüsselprozesse soll dies bis Ende 2016 nachgeholt werden. Mit Ausnahme der Befragung von Studierenden werden keine systematischen Prozessmessungen durchgeführt (Effizienz, Frühindikatoren). Die HTW vergibt dadurch die Möglichkeit, ihre Prozesse auf Basis von konkreten Ergebnissen zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.
5a	Ein durchgängiges, zentral verantwortetes <b>Prozessmanagement</b> ist nicht etabliert. Prozesse werden auf individueller Basis optimiert, die davon betroffenen Schnittstellen aber nicht konsequent überprüft und aufeinander abgestimmt. Es besteht das Risiko, dass mit diesem Vorgehen sowohl Effektivität wie auch Effizienz des Gesamtsystems HTW mittel- und langfristig beeinträchtigt und die vorhandenen Ressourcen nicht optimal genutzt werden.
5a	Ein <b>qualitatives und quantitatives Benchmarking</b> mit anderen in- und ausländischen Fachhochschulen, das gezieltes Lernen und Verbessern von Prozessen zulässt, ist nicht etabliert. Ein Vergleich mit anderen Organisationen im öffentlichen Sektor oder mit privaten Bildungsanbietern fehlt ebenfalls. Die Beurteilung der Leistungsfähigkeit beruht deshalb vorwiegend auf Vergleichen mit dem FHO Durchschnitt, Aussagen der Studierenden sowie Eindrücken der direkt involvierten Personen.

5b	Die <b>Entwicklung neuer Angebote</b> berücksichtigt strategische Aspekte wie z. B. die interdisziplinäre, Studiengang übergreifende Zusammenarbeit noch zu wenig. Weder auf Stufe HTW noch bei den einzelnen Bereichen bestehen entsprechende Vorgaben oder konkrete Planungen.
5b	Die Notwendigkeit des <b>Auf- und Ausbaus von digitalen Kompetenzen</b> auch im Unterricht ist erkannt (Projekt „Blended Learning“). Klare Vorgaben, wie der Unterricht künftig zu gestalten ist (Rolle und Anteil „Blended Learning“) fehlen. Entsprechende Überlegungen bleiben weitgehend den einzelnen Dozenten überlassen. Ein koordiniertes und zielgerichtetes Vorgehen ist aktuell nicht gewährleistet.
5c	Ein Schwerpunkt der HTW ist die <b>Gewinnung von ausserkantonalen oder ausländischen Studierenden</b> . Für die letztgenannte Zielgruppe bestehen aber mit wenigen Ausnahmen (Österreich) keine konkreten Marketing- und Kommunikationsaktivitäten. Inwiefern die entsprechenden Aktivitäten künftig ausgebaut werden sollen, welche Argumente verwendet werden und welche Rolle dabei die Partner vor Ort spielen sollen, ist nicht definiert.
5d	<b>Externe Benchmarking-Projekte</b> mit dem Ziel, sich mit exzellenten Organisationen auf der Ebene der Prozesse auszutauschen und zu profitieren, bestehen situativ, jedoch nicht in allen relevanten Bereichen. Ein Austausch von Erfahrungen und guten Praktiken (z. B. Projekte managen, Einsatz von „Blended Learning“) über die Bereiche und die HTW hinaus erfolgt nicht systematisch.
5e	Der Kontakt zu den Studierenden erfolgt primär über die Dozierenden und das Sekretariat. Darüber hinaus erscheint regelmässig ein Newsletter für die Studierenden, welcher relevante Informationen von allgemeiner Bedeutung vermittelt. Andere Möglichkeiten zur <b>Intensivierung der Kontakte mit den Studierenden</b> (z. B. Blogs, Chats etc.) werden auf Stufe HTW noch kaum zielgerichtet eingesetzt.
5e	Der <b>Kontakt zu Studierenden aus dem Ausland</b> wird nicht systematisch aufrechterhalten. Ein entsprechendes Konzept oder konkrete diesbezügliche Massnahmen fehlen, sofern die Betroffenen nicht Mitglieder der Alumni-Vereinigung sind. Das Potenzial, diese Personen als Imageträger für die HTW im Ausland zu nutzen, bleibt weitestgehend ungenutzt.
5e	Im Bereich der <b>angewandten Forschung &amp; Entwicklung</b> pflegen die Dozierenden einen regen, intensiven und persönlichen Kontakt zu den Wirtschaftspartnern. Diese Kontakte werden jedoch nicht zentral erfasst und gesamthaft koordiniert. So ist nicht auszuschliessen, dass zeitgleich verschiedene Beziehungen mit demselben Partner gepflegt werden, ohne dass dies intern bekannt ist. Chancen, die Zusammenarbeit auf weitere Bereiche auszuweiten (interdisziplinäre Zusammenarbeit) werden so nicht oder zu spät erkannt und können nicht gezielt genutzt werden. Aufgrund der mehrheitlich persönlich geprägten Beziehungen besteht zudem das Risiko, dass der Kontakt bei personellen Wechseln in der HTW oder beim Wirtschaftspartner abbricht und neu aufgebaut werden muss.

## 6 Kundenbezogene Ergebnisse

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

### 6a Wahrnehmungsergebnisse aus Sicht der Kunden

Diese Messergebnisse zeigen, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen (z. B. anhand von Kundenbefragungen, Fokusgruppen, Bewertungen, Lob und Anerkennung sowie Beschwerden).

Diese Wahrnehmungen sollten aus Sicht der Kunden ein klares Verständnis der Effektivität des Einsatzes und der Umsetzung der Kundenstrategie und der unterstützenden Politik und Prozesse der Organisation geben.

### 6b Leistungsindikatoren

Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, die 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 Wahrnehmungen sollen klar darlegen, wie effizient die kundenbezogene Strategie sowie die sie unterstützenden Leitlinien und der Prozesse in der Organisation umgesetzt werden.

## Stärken

TK	Thema
6a	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Die vorliegenden Ergebnisse aus den Studierendenbefragungen sind relevant für die Steuerung der Organisation (Zufriedenheit mit Studienkonzept und Dozierenden, Offenheit gegenüber studentischen Anliegen, Praxisbezug, Chancengleichheit, Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln).</p> <p>Die Befragungen werden regelmässig durchgeführt, die Ergebnisse sind verlässlich und lassen Rückschlüsse auf die einzelnen Departemente bzw. Studiengänge zu.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Die Ergebnisse der Studierendenbefragung liegen über mehrere Jahre vor. Sie konnten verbessert werden (Offenheit gegenüber studentischen Anliegen) oder sind auf gutem Niveau stabil.</p> <p>Ergebnisse aus Vergleichen mit einem Benchmark (Ø FHO) liegen für alle Ergebnisse vor. In ca. 2/3 der Fälle liegen die Ergebnisse der HTW über denjenigen des Benchmarks.</p> <p>Die Entwicklung der Ergebnisse sowie die eingeleiteten Massnahmen lassen darauf schliessen, dass das Leistungsniveau auch in Zukunft erreicht oder gar weiter verbessert werden kann.</p>

6b	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Die HTW erhebt und analysiert ein relevantes Set an kundenbezogenen Leistungsindikatoren (Anmeldungen, Ausbildungsabbrüche, Betreuungsverhältnisse, Erträge, Forschungsbeiträge, Rückläufe aus Umfragen).</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Der Ergebnisverlauf über die ausgewiesene Zeitspanne zeigt einen positiven Trend bei den Ergebnissen für Anmeldungen Ausbildung, Ertrag in der Ausbildung, und Forschungsbeiträge SBFI.</p> <p>Aufgrund der Entwicklung der Ergebnisse und der Vorgehensweisen besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das Leistungsniveau auch in Zukunft gehalten werden kann.</p>
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Verbesserungsbereiche

TK	Thema
6a	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Die uns vorliegenden Ergebnisse decken nicht alle relevanten Bereiche ab. So fehlen beispielsweise Informationen über die Einschätzung zur Marktfähigkeit der Ausbildungen oder die Wahrnehmung der HTW im Vergleich mit anderen Hochschulen.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Trotz zuletzt positiver Entwicklung weisen verschiedene Ergebnisse über die Jahre spürbare Schwankungen auf.</p> <p>Auf Basis der uns vorliegenden Unterlagen kann der Zielerreichungsgrad in den letzten Jahren nicht beurteilt werden (keine Zielwerte vorhanden). In einzelnen Fällen liegen die Zielwerte 2016 unter den bisherigen Ergebnissen (Offenheit gegenüber studentischen Anliegen) oder fehlen ganz (Chancengleichheit, technische Hilfsmittel).</p> <p>Beim verwendeten Benchmark handelt es sich um den Durchschnitt der Fachhochschulen (Ø FHO) und nicht um Werte von vergleichbaren Hochschulen oder „best in class“ Organisationen.</p>
6b	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Die vorliegenden Ergebnisse sind teilweise nicht aktuell (Ausbildungsabbrüche) und erlauben nur generelle Aussagen (Schweiz). Ergänzungen mit intern vorhandenen Daten fehlen.</p> <p>Die Ergebnisse liegen nur für die HTW als Ganzes vor. Eine Segmentierung nach Departementen, welche Aufschlüsse über Unterschiede in der Leistungserbringung zulassen würden, fehlt.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Verschiedene Ergebnisse sind im Zeitverlauf schwankend. Eindeutige Trends liegen nur für wenige Ergebnisse vor (vgl. Stärken).</p> <p>Ziele sind keine definiert. Die Zielerreichung kann deshalb nicht beurteilt werden.</p> <p>Vergleiche mit anderen Organisationen liegen nur im Bereich der Betreuungsverhältnisse vor.</p>

## 7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

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

### 7a Messergebnisse über die Wahrnehmung

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

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

### 7b Mitarbeiterbezogene Leistungsindikatoren

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

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

#### Stärken

TK	Thema
7a	<p><b>Umfang und Relevanz</b></p> <p>Die HTW Chur führt seit 2006, im Verbund mit den FHO Fachhochschulen, alle drei Jahre Messungen der Mitarbeiterzufriedenheit durch. Für die Perioden 2006 - 2012 (Mitarbeitende), resp. 2008 - 2014 (Dozierende) liegen folgende Ergebnisse vor: Kenntnisse, resp. Identifikation mit der Strategie, Möglichkeit Entwicklungsprozesse mitzugestalten (Dozierende), Rahmenbedingungen (Dozierende), Chancengleichheit, Kommunikation, IT-Infrastruktur (Mitarbeitende) und Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben. Die Umfragen enthalten insgesamt für die HTW Chur wichtige Fragen und liefern relevante Ergebnisse.</p> <p>Die Erhebungen werden von der FHO regelmässig durchgeführt (2015 erstmals Mitarbeitende und Dozierende gemeinsam). Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sind verlässlich.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Die HTW Chur weist in 65% aller vorliegenden Ergebnisse einen positiven und in 5% einen negativen Trend aus. Bei 25% der Ergebnisse lässt sich kein klarer Trend erkennen.</p> <p>Aufgrund der regelmässigen Befragung, den dabei erzielten Ergebnissen (mehrheitlich positive Entwicklung) und den daraus abgeleiteten Massnahmen kann davon ausgegangen werden, dass die HTW Chur auch in Zukunft vergleichbare Resultate erbringen wird.</p>

7b	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Die Daten werden zeitnah erhoben. Die ausgewiesenen Ergebnisse sind aussagekräftig.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Die Teilnehmerquoten am Führungsforum und den Kader-Workshops weisen stabil hohe Werte auf.</p>
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Verbesserungsbereiche

TK	Thema
7a	<p><b>Umfang und Relevanz</b></p> <p>Die vorliegenden Ergebnisse decken nicht alle relevanten Bereiche ab. Konkret fehlen Messergebnisse zur Gesamtzufriedenheit, zur Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalte und den direkten Vorgesetzten sowie zur Work-Life-Balance.</p> <p>Der vergleichbar lange Zeitraum zwischen den einzelnen Erhebungen schmälert die Aussagekraft der Ergebnisse. Informationen zu kurzfristig eintretenden Entwicklungen fehlen.</p> <p>Die Ergebnisse sind nicht nach Departementen segmentiert. Erkenntnisse über allfällige Differenzen zwischen den einzelnen Departementen fehlen.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Ziele sind nicht definiert. Eine Beurteilung des Zielerreichungsgrads ist deshalb nicht möglich.</p> <p>Im Vergleich mit dem Ø FHO weist die HTW Chur in 25% bessere, in 15% vergleichbare und in 60% schlechtere Resultate aus.</p>
7b	<p><b>Umfang und Relevanz</b></p> <p>Die ausgewiesenen Leistungsindikatoren sind nur bedingt aussagekräftig (Fluktuationsrate als rollender Durchschnitt, Personalentwicklung) und decken nicht alle relevanten Bereiche zur Steuerung der Leistung ab. So fehlen beispielsweise Messergebnisse zur Beteiligung am Ideenmanagement, der Berufung von HTW-Vertretern in Entscheidungsgremien oder zu den Absenzen (Kurz- und Langzeit).</p> <p>Die Ergebnisse sind nicht weiter segmentiert. Aussagen zu einzelnen Departementen sind auf dieser Basis nicht möglich.</p> <p><b>Leistungen</b></p> <p>Aufgrund fehlender Zielsetzungen kann der Zielerreichungsgrad nicht beurteilt werden.</p> <p>Vergleiche mit anderen Organisationen (z. B. ØFHO) fehlen. Eine Beurteilung der Ergebnisse im Kontext zu anderen Organisationen ist deshalb nicht möglich.</p> <p>Die vorliegenden Ergebnisse lassen keine schlüssige Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Tragfähigkeit der Ergebnisse zu.</p>



## 8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

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

### 8a Wahrnehmungen

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 sollten aus Sicht der Gesellschaft ein klares Verständnis der Umsetzung und der Ergebnisse der Gesellschafts- und Umweltstrategie sowie der sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse der Organisation geben.

### 8b Leistungsindikatoren

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.

### Stärken

TK	Thema
8a	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Die vorliegenden gesellschaftsbezogenen Ergebnisse geben Eindrücke über die Aufmerksamkeit, welche der HTW und ihren Veranstaltungen entgegengebracht wird.</p> <p>Der Erhebungsrhythmus ist angemessen.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>---</p>
8b	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Die ausgewiesenen Ergebnisse decken verschiedene für die HTW relevante Bereiche ab. Insbesondere das Interesse an der Institution HTW (gemessen anhand des Anzeigenäquivalenzwertes der Berichterstattungen) sowie die Entwicklung des Energieverbrauchs werden regelmässig überprüft.</p> <p>Die Daten werden in regelmässigen Intervallen erhoben, was eine Beurteilung über eine angemessene Zeitperiode erlaubt.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Vor allem die Ergebnisse im Bereich des Energieverbrauchs sowie Berichterstattung über die HTW (Anzeigenäquivalenzwert) weisen einen deutlich positiven Trend auf.</p> <p>Der anhaltend positive Trend im Bereich des Energieverbrauchs lässt darauf schliessen, dass ähnliche Ergebnisse auch in Zukunft erzielt werden können.</p>

**Verbesserungsbereiche**

TK	Thema
8a	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Das Ergebnis-Set im Bereich der gesellschaftsbezogenen Wahrnehmungsmessungen ist ungenügend. Aussagen zur Wahrnehmung der HTW bei relevanten nationalen und regionalen Anspruchsgruppen fehlen trotz öffentlichem Auftrag und angestrebter regionaler Verankerung.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Obwohl Vergleiche mit exzellenten Organisationen innerhalb oder ausserhalb des Bildungsbereichs, sowohl in Bezug auf das Interesse wie auch auf die Akzeptanz und Verankerung der Organisation in der Gesellschaft, von Interesse wären, liegen keine solchen Ergebnisse vor.</p>
8b	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Das vorliegende Ergebnis-Set ist unvollständig. Konkret fehlen Aussagen zu regulatorische Anforderungen (z. B. Verletzung von Vorgaben im Beschaffungsprozess), Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitenden und Studierenden.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Ziele sind keine definiert. Entsprechend kann die Zielerreichung nicht beurteilt werden.</p> <p>Vergleiche mit anderen Organisationen fehlen.</p>

## 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.*

### 9a Erfolgsmessgrössen

Dabei handelt es sich um die finanziellen und nicht-finanziellen 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.

### 9b Schlüsselleistungsindikatoren

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, vorauszu- sehen und zu verbessern.

### Stärken

TK	Thema
9a	<p><b>Umfang und Relevanz</b></p> <p>Für die Jahre 2008 - 2014 liegt ein stimmiges Set von Erfolgsmessgrössen vor, welches die HTW Chur hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung und Leistungserbringung mehrheitlich abbildet.</p> <p>Die Integrität der Daten ist gewährleistet.</p> <p>Die vorliegenden Ergebnisse sind derart segmentiert, das gezielte Verbesserungsmaßnahmen möglich sind.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Die Mehrheit der Ergebnisse weist einen positiven Trend aus.</p> <p>Aufgrund der eingeleiteten Massnahmen darf davon ausgegangen werden, dass das aktuelle Leistungsniveau auch in Zukunft gehalten werden kann.</p>
9b	<p><b>Umfang und Relevanz</b></p> <p>---</p> <p><b>Trend</b></p> <p>Aufgrund fehlender Ergebnisse ist eine Beurteilung der Leistungen zurzeit nicht möglich.</p>

**Verbesserungsbereiche**

TK	Thema
9a	<p><b>Umfang und Relevanz</b></p> <p>Das aktuelle Ergebnis-Set deckt nicht alle relevanten Bereiche ab. So fehlen beispielsweise Ergebnisse zu dem für eine Ausbildungsorganisation strategisch relevanten Thema „Entwicklung von Wissen“.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>Für die vorliegenden Ergebnisse sind keine Ziele definiert. Entsprechend kann der Grad der Zielerreichung nicht beurteilt werden.</p> <p>Vergleiche mit anderen Organisationen liegen nur für die Durchschnittskosten der vier Studiengänge BSc Wirtschaft, MSc Wirtschaft, Bau/Planung und Technik vor. Die Vergleiche gegenüber dem FHO-Durchschnitt sind nur in einem Fall positiv, in den anderen drei Fällen jedoch negativ für die HTW Chur.</p>
9b	<p><b>Relevanz und Nutzen</b></p> <p>Die im Rahmen der sich im Aufbau befindlichen Balanced Scorecard definierten Kennzahlen für die Bereiche Ressourcen, Prozesse, Finanzen und Markt scheinen vom Umfang her sinnvoll und relevant zu sein.</p> <p><b>Leistung</b></p> <p>---</p>

### Teil 3 – Bewertung und Resultat

#### Bewertung der Kriterien in Prozent Erfüllungsgrad (in Schritten von 10 Prozent)

	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
Kriterium 1					X					
Kriterium 2					X					
Kriterium 3						X				
Kriterium 4					X					
Kriterium 5					X					
Kriterium 6					X					
Kriterium 7				X						
Kriterium 8			X							
Kriterium 9			X							

Tabelle 1 Team-Bewertung in Prozent Erfüllungsgrad (nicht mit Faktor gewichtet)

#### Gesamtbewertung in Punkten (in Schritten von 50 Punkten)

Gesamt-Punktzahl	0 - 100		101- 200		201- 300		301- 400		401- 500		501- 600		601- 700		701- 800		801- 900		901- 1000	
										x										

Tabelle 2 Team-Bewertung nach Besuch vor Ort in Punkten (gewichtet mit Faktoren)

### Antrag auf Verleihung der EFQM-Urkunde „Anerkennung für Excellence“

Das Assessorenteam beantragt bei ESPRIX, nationaler Partner der EFQM in der Schweiz und Liechtenstein, der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

#### die 4-Sterne-Auszeichnung

auf Stufe 2 „Anerkennung für Excellence (R4E)“ des EFQM-Anerkennungsprogramms „Stufen der Excellence“ zu verleihen.

## Schlusswort

Wir bedanken uns bei den Mitarbeitenden der HTW Chur für die Gastfreundschaft, die gute Vorbereitung des Besuchs vor Ort und insbesondere für die offenen und kompetenten Gespräche auf allen Ebenen.

Auf dem weiteren Weg der Excellence sowie beim Erreichen Ihrer ambitionierten Ziele wünschen wir Ihnen viel Erfolg.

Wir würden uns freuen, die HTW Chur bei einer nächsten Bewerbung um „Anerkennung für Excellence“ oder den „ESPRIX Swiss Award for Excellence“ wiederzusehen.