

Massnahmen und Stand zu den Verbesserungspotentialen aus dem EFQM-Assessment 2015

Thema Qualitätsmanagement
 Datum: 11.05.2018
 Autor Martin Studer
 Version V01.00
 Ausgab Hochschulleitung
 Geltung HTW Chur
 Klassif: nicht klassifiziert

EFQM TK	Verbesserungspotential (EFQM-Bericht)	Anschlussdokument	Bereich der Verbesserung	Status	Bemerkungen	Cockpit (Ziele und Indikatoren)	Verantwortlich (HSL)	Leitung	Termin
1a	Die Schulleitung hat ein gemeinsames Verständnis für die eigenen Stärken und die Herausforderungen der Zukunft 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.	RAE Feedbackbericht, S.11	Ziele Departemente	Erfolgt	Die strategischen Zielsetzungen sind definiert und anlässlich des Workshops vom 28./29.5.2018 noch aktualisiert oder konkretisiert worden. Abgeleitet daraus werden im Rahmen der Zielvereinbarungen die Leistungen für die Departemente festgelegt. Die Zielsetzung und Wirkung wurde mit folgenden Massnahmen verbessert: - Die Hochschulstrategie 2017 - 2020 der HTW Chur, welches auf dem für die HTW Chur adaptierten EFQM-Kriterienmodell basiert, wurde mit Zielen, Indikatoren und Zielwerten versehen. Ziele, Indikatoren und Wirkungen werden im Management Cockpit geprüft. - Jährlich werden Ziele (inkl. Indikatoren und Zielwerte) in den Jahresberichten festgelegt, welche ebenfalls im Management Cockpit abgelegt ist.	Zielvereinbarungen der Departemente: Link: Zielvereinbarungen	AJ		
1a	"	RAE Feedbackbericht, S.11	Ziele Gesamtorganisation	Erfolgt			JK		31.12.2017
1a	Die Werte der HTW 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.	RAE Feedbackbericht, S.11		In Arbeit	Welteres Vorgehen - Werte vertiefen: Eine interne Arbeitsgruppe wird den "Code of Conduct" und damit die Werte überarbeiten. - Vorbildrolle der Führungskräfte prüfen: In den Führungsforen im Ende 2017 und Anfang 2018 wurden die Führungsprinzipien erarbeitet, welche unter anderem die Vorbildfunktion thematisiert.		JK		31.12.2018
1b	Verschiedene Vorgehen 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.	RAE Feedbackbericht, S.11		In Arbeit	Zur Zeit sind verschiedene Projekte zur Systematisierung sowie zur Verminderung der Abhängigkeit von Einzelpersonen in Bearbeitung: - Kooperationsstrategie (MS) - Key Account Management (AA) - Wissensmanagement (BS) Offen bleibt die Frage, welche Instrumente im Managementsystem zusammengefasst werden. Das Managementsystem und die Strategie wurden mit der Strategieperiode 2017-2020 per 01.01.2017 konsequent anhand des EFQM-Kriterienmodells strukturiert.		AA		
1b	Das Managementsystem 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.	RAE Feedbackbericht, S.11		Erfolgt	Die Führungskennzahlen (=Management-Cockpit), welche bisher nach dem Balanced Score Card-Modell aufgebaut waren, wurde per Anfang 2018 ebenfalls gemäss EFQM-Kriterienmodell strukturiert. Aus dem Leistungsauftrag des Kantons und der HTW-Strategie werden die Führungskennzahlen abgeleitet, deren aktueller Stand		AJ		
1c	Inputs und Anregungen von externen Anspruchsgruppen werden nicht systematisch erhoben, übergeordnet ausgewertet und zur Verbesserung der Gesamtleistung der HTW genutzt.	RAE Feedbackbericht, S.12		Erfolgt	Tool-Box steht; Schulung im Rahmen des Design Thinking Workshops 16./17.5.2018		JW		
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 Impulsgeber für die Ostschweiz zu etablieren. Inwiefern diese Ziele einen Einfluss auf die Auswahl und Pflege von strategischen Partnern haben, bleibt unklar. Konkrete diesbezügliche Konzepte oder Vorgaben fehlen.	RAE Feedbackbericht, S.12		In Arbeit	Die Definition sowie die Bearbeitung von strategischen Partnerschaften ist gemäss Jahresziele 2018 für Ende 2018 geplant. Eine erste Definition wird im Rahmen des Strategie-Workshops der Hochschulleitung im Ende Mai 2018 diskutiert. Die Pflege von strategischen Partnerschaften wird durch das ebenfalls für Ende 2018 eingeführte Key Account Management sichergestellt.		MS		31.12.2018
1d	Trotz langjähriger Bemühungen der Schulleitung sowie dem aktiven Einbezug von Dozenten und Mitarbeitenden in die entsprechenden Aktivitäten ist der aus der Verwendung des Excellence-Modells der EFQM entstehende Nutzen 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.	RAE Feedbackbericht, S.12		Erfolgt	Die Qualitätskultur ist an der HTW Chur gut etabliert. Dies beschleunigt der HTW Chur der Bericht zur institutionellen Akkreditierung. Welteres Vorgehen im Rahmen der Hochschulprojekte Dokumentenmanagement/Wissensmanagement erfolgt per Anfang 2019 die Einführung einer gemeinsamen Projektplattform (Confluence). Die Plattform ermöglicht eine aktuelle Übersicht über laufende und abgeschlossene Projekte und damit einen Wissensaustausch über Departementengrenzen hinweg.		MS	HJS	
1e	Die Aktivitäten im Bereich des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses 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 Departementengrenzen hinaus (Benchmarking, KVP-ERFA-Gruppen etc.) ist nicht etabliert.	RAE Feedbackbericht, S.12		In Arbeit	In Rahmen von verschiedenen HTW-übergreifenden Veranstaltungen (Lunchtalk-Digitalisierung, Weiterbildung bezüglich Digitalisierung		BS		31.12.2018
1e	Das Bewusstsein, dass sich die HTW zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsstärke 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.	RAE Feedbackbericht, S.12		Erfolgt	Die HTW Chur hat sich im Rahmen der Strategie 2017 - 2020 mit den Herausforderungen der Zukunft (Demographie, Bedürfnisse der jungen Generation usw.) vertieft auseinandergesetzt. Die Angebote werden entsprechend weiterentwickelt oder mit neuen innovativen Angeboten ergänzt (vgl. z.B. die in der Schweiz einmaligen Bachelor-Angebote seit Herbstsemester 2016).		JK		
2a	Die HTW pflegt einen intensiven Kontakt zu verschiedenen Wirtschaftspartnern. 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 potentieller Partner im In- und Ausland. Inwiefern die auf der heutigen Partnerbasis gewonnenen Informationen alle relevanten Bereiche bzw. Aspekte abzudecken vermögen, bleibt offen.	RAE Feedbackbericht, S.13		In Arbeit	Siehe Anmerkungen zu folgender Zeile: 1c Auswahl und Pflege von strategischen Partnerschaften ...		MS		31.12.2018

					Die Führungskennzahlen (=Management-Cockpit), welches bisher als nach dem Balanced Score Card-Modell aufgebaut war, wurde per Anfang 2018 gemäss EFQM-Kriterienmodell strukturiert.			
2b	Die zur Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit relevanten Indikatoren sind nicht umfassend definiert. Leistungsindikatoren aus Prozessen oder Kennzahlen aus Dienstleistungsprojekten, welche Rückschlüsse auf die Effizienz der Leistungsbringung 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.	RAE Feedbackbericht, 5.14	Erfolgt		Mit der Strategie 2017 - 2020 wurden für die Ziele im Management-Cockpit Indikatoren und Zielwerte festgelegt.		AJ	
2b	Eine alle Departemente der HTW umfassende Projektdatenbank 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 verblieben mehrheitlich bei den Departementen und fliessen nur oder bedingt in den Strategieprozess ein.	RAE Feedbackbericht, 5.14	In Arbeit	Blended Learning	Der Leistungsauftrag Forschung wird über ein neues zusätzliches Forschungscockpit abgebildet, welches weitere Auswertungen und Vergleiche bezüglich der Leistungsfähigkeit der entsprechenden Institute zulässt. Weiteres Vorgehen Im Rahmen der Hochschulprojekte Dokumentenmanagement/Wissensmanagement erfolgt per Anfang 2019 die Einführung einer gemeinsamen Projektplattform (Confluence). Die Plattform ermöglicht eine aktuelle Übersicht über laufende und abgeschlossene Projekte. Die Bewertung erfolgt inhaltlich über die Instituts- und Departementsleiter, eine formale Bewertung (Termine, Kosten) erfolgt über das Controlling. Stand Die HTW Chur betreibt kein eigentliches Trend-Monitoring.		BS	30.06.2019
2b	Führungskräfte nutzen den Austausch mit den Beiräten der HTW Chur 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.	RAE Feedbackbericht, 5.14	Erfolgt		Sie prüft aber ihre Angebote (Studienangebote, Forschungsstrategie) basierend auf Trends, SWOT-Analysen usw. im Rahmen der Ausarbeitung der 4-jährigen Hochschulstrategie sowie den jährlichen Strategie-Reviews. Sie verfügt aber über vielfältige Kanäle für Input: - Fachbeiräte (z.B. IMW: Entwicklung neuer Angebote und Stand Die HTW Chur hat im Rahmen des Projektes Vinavant ein Blended-Learning Konzept sowie ein Blended-Learning Handbuch erstellt. Diese unterstützen Dozierende bei der Planung von Unterrichtseinheiten. Ebenfalls verfügt die HTW Chur über ein Blended Learning Center, welches die Dozierenden beim Einsatz von Blended Learning unterstützt.		JW	
2c	Die im Rahmen der Strategie identifizierten Handlungsfelder (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.	RAE Feedbackbericht, 5.14	In Arbeit	Blended Learning	Zielvorgaben		MS	30.06.2019
2c	"	RAE Feedbackbericht, 5.14	In Arbeit	Wissensmanagement	Weiteres Vorgehen Das HTW-interne Projekt zum Thema Wissensmanagement hat zum Ziel, Wissensziele für die HTW Chur zu definieren. Per Mitte 2017 wurde eine erste Version der Wissenszielen in der Hochschulleitung diskutiert. In der Retraite der HSL im Herbst 2018 wird das Thema weiterverfolgt.		BS	30.06.2019
2d	Die Umsetzung der Strategie erfolgt in erster Linie über Projekte sowie den Zielprozess. Eine mittelfristige 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.	RAE Feedbackbericht, 5.14	Erfolgt		Die HTW Chur hat folgende fehlenden Zwischenschritte zwischen der 4-jährigen Strategie und der konkreten Umsetzung über Einzelprozesse eingeführt: - ab 2015 werden jährlich Jahresziele definiert - basierend auf den Jahreszielen werden die Ziele für Departemente und Institute bis hinunter auf Personen definiert (Zielhierarchie) Die Zielerreichung wird im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung überprüft.		JK	
2d	Innovation 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.	RAE Feedbackbericht, 5.14	In Arbeit		Stand Die Jahresziele 2018 halten fest: "Wir haben ein Konzept für das Innovationsmanagement erstellt und umgesetzt." Ein erster Workshop mit HSL zum Innovationsmanagement hat im Jahr 2017 stattgefunden. Die Innovationstoolbox ist realisiert. Weiteres Vorgehen Einführung und Schulung der Innovationstoolbox im Jahr 2018.		JW	31.12.2018
3a	Eine Systematik zur Identifikation von Schlüsselpersonen, 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.	RAE Feedbackbericht, 5.18	Erfolgt		Strategische Nachfolgeplanung Die Übersicht «Schlüsselpositionen - Strategische Nachfolgeplanung» wird als Input und Output für den Prozess 6.01.01 Strategie im QM-Handbuch aufgeführt und im Rahmen der Strategie-Reviews jährlich überprüft.		AA	
3a	Die Nachfolge massgebender Mitarbeitender wird nicht systematisch geplant. Ein diesbezügliches Vorgehen ist nicht implementiert, entsprechende Bedarfe werden individuell bzw. von Fall zu Fall bearbeitet.	RAE Feedbackbericht, 5.18	Erfolgt		Strategische Nachfolgeplanung Die Übersicht «Schlüsselpositionen - Strategische Nachfolgeplanung» wird als Input und Output für den Prozess 6.01.01 Strategie im QM-Handbuch aufgeführt und im Rahmen der Strategie-Reviews jährlich überprüft.		AA	
3b	Die künftig notwendigen Kompetenzen 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.	RAE Feedbackbericht, 5.18	Erfolgt		Strategische Ziele der Hochschule werden systematisch auf die OE heruntergebrochen. Der Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozess hat sich eingespielt und wird konsequent verfolgt. Allenfalls fehlende Kompetenzen werden über den Stellenplan, welcher sich auch wieder von der Strategie ableitet, auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert.		AA	
3b	Die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden 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.	RAE Feedbackbericht, 5.18	Erfolgt		Zielhierarchie Die HTW Chur verfügt über eine Zielhierarchie. Sie leitet sich aus den Zielen der Strategie (4-jährig) sowie den Jahreszielen und Zielen für die Departemente ab. Basierend auf den Zielen für die Departemente werden die Ziele für die Institute und die einzelnen Mitarbeitenden abgeleitet.	Zielvereinbarungen der Departemente: Link: Zielvereinbarungen	JK	
3c	Das Ideenmanagement 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 parallele oder ähnliche Ideen bearbeitet, Ressourcen nicht zusammengelegt und optimal eingesetzt werden. Das diesbezügliche Potenzial wird nicht konsequent ausgeschöpft.	RAE Feedbackbericht, 5.18	Erfolgt		Das Das Ideenmanagement wurde per Juni 2016 als Intranet-Lösung umgesetzt.		MS	
3c	Teil des beruflichen Auftrags von Lehrpersonen ist die Zusammenarbeit mit externen Partnern und das Mitwirken in externen Gremien. 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.	RAE Feedbackbericht, 5.18	In Arbeit		Siehe Anmerkungen zu folgender Zeile: IC Auswahl und Pflege von strategischen Partnerschaften ...		MS	31.12.2018
3d	Der Austausch von relevantem Wissen oder Best Practice-Lösungen erfolgt weitgehend innerhalb der einzelnen Departemente oder zwischen einzelnen Lehrpersonen. Erkenntnisse werden auf übergeordneter Ebene nur ungenügend ausgewertet, über Departementengrenzen 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.	RAE Feedbackbericht, 5.18	In Arbeit		Weiteres Vorgehen Im Rahmen der Hochschulprojekte Dokumentenmanagement/Wissensmanagement erfolgt per Anfang 2019 die Einführung einer gemeinsamen Kollaborationsplattform (Confluence). Die Plattform ermöglicht als hochschwellige Lösung den Austausch von Wissen über OE hinweg. Das Finden von relevantem Wissen wird über eine (automatisierte) Klassifizierung erleichtert.		BS	30.06.2019

3e	<p>Gender und Diversity sind gesetzliche Vorgaben (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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.18	Erfolgt	<p>Die HTW Chur verfügt seit September 2017 über eine Diversity-Policy. (htwchur.ch > Über uns > Organisation > Vision, Mission, Leitbild > Diversity Policy).</p> <p>Weiteres Vorgehen Die Stabstelle Diversity wird, basierend unter anderem auf der FHO-Umfrage zur Work-Life-Balance (HSL-Sitzung vom 21.03.2018) konkrete Zielvorgaben erarbeiten.</p>	AA	31.12.2018
4a	<p>Die Suche und Auswahl von Partnern 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.21	In Arbeit	<p>Siehe Anmerkungen zu folgender Zeile: 1c Auswahl und Pflege von strategischen Partnerschaften ...</p>	MS	31.12.2018
4a	<p>Die HTW unterhält Beziehungen mit verschiedenen Hochschulen im In- und Ausland. Teilweise bestehen konkrete Zusammenarbeiten (Berner Fachhochschule, Partnersitz in Genf) oder entsprechende Absichten und Ideen (Bozen). Die diesbezüglichen Aktivitäten basieren aber in erster Linie auf Opportunitäten, welche sich aus dem eigenen Angebot 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.21	In Arbeit	<p>Siehe Anmerkungen zu folgender Zeile: 1c Auswahl und Pflege von strategischen Partnerschaften ...</p>	MS	31.12.2018
4a	<p>Neben der Durchführung der vereinbarten Lehrgänge sind mit den Partnern keine konkreten Zusammenarbeitsziele 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.21	In Arbeit	<p>Siehe Anmerkungen zu folgender Zeile: 1c Auswahl und Pflege von strategischen Partnerschaften ... Die HTW Chur führt seit 2017 ein Risikomanagement. Der Prozess zur Behandlung von Risiken ist im Management-Handbuch, 6.01.03, definiert. Im Rahmen der Budgetierung und der jährlichen Überarbeitung der Finanzplanung wird das kurz- und mittelfristige Risiko von starken Veränderungen in der Hochschullandschaft geprüft und dem Hochschulrat in Form von Prognosen zur Kenntnis gebracht. Die Studierendenentwicklung wird über den Anmeldeverlauf, die Prognosen der Studienleitenden und die Beurteilung der Hochschulleitung tendenziell vorsichtig eingeschätzt. Die laufende Stand Der politische Prozess bezüglich Hochschulzentrum ist aufgeleitet. Die Regierung des Kantons Graubünden hat sich gemäss Regierungsmitteilung vom 12. Januar 2017 (https://www.gr.ch/DE/ Medien/Mitteilungen/MMStaka/2017/Seite n/2017011201.aspx) für den Standort Chur als Hochschulzentrum entschieden.</p>	MS	31.12.2018
4b	<p>Die Finanzplanung 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.21	Erfolgt	<p>Der politische Prozess bezüglich Hochschulzentrum ist aufgeleitet. Die Regierung des Kantons Graubünden hat sich gemäss Regierungsmitteilung vom 12. Januar 2017 (https://www.gr.ch/DE/ Medien/Mitteilungen/MMStaka/2017/Seite n/2017011201.aspx) für den Standort Chur als Hochschulzentrum entschieden.</p>	AJ	
4c	<p>Die Räumlichkeiten 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.21	Erfolgt	<p>Weiteres Vorgehen Das weitere Vorgehen liegt in Verantwortung der Regierung des</p>	AA	
4c	<p>Die HTW hat einen Schwerpunkt Nachhaltigkeit 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.22	In Arbeit	<p>Weiteres Vorgehen Ein erster Entwurf der Ziele und Massnahmen wird im Rahmen des Strategie-Workshop Ende Mai in der Hochschulleitung besprochen. Die HTW Chur legt die strategische Ausrichtung ihrer Leistungsangebote (Lehre, Forschung + Dienstleistung) in der Strategie fest. Die Detaillierung erfolgt für die Forschung über die Forschungsstrategie, welche die Forschungsschwerpunkte sowie -felder festlegt. Die Forschungsfelder zeigen auf, welche relevanten Themen oder Technologien bearbeitet werden. Die Forschungsstrategie wird jährlich überarbeitet. In der Lehre erfolgt die Detaillierung über Evaluationen</p>	Spalte: Strategie / Zeile Aktueller Stand 2018 > Zeile SI Nachhaltigkeit S11	SMS
4d	<p>Die HTW Chur verfügt über kein Technologieportfolio, welches auf der Strategie der Hochschule basiert, wesentliche technologische Entwicklungen aufzeigt und dazu verwendet wird, finanzielle und personelle Ressourcen langfristig zu planen.</p>	R4E Feedbackbericht, S.22	Erfolgt	<p>Weiteres Vorgehen Das HTW-interne Projekt zum Thema Wissensmanagement hat zum Ziel, Wissensziele für die HTW Chur zu definieren. Per Mitte 2017 wurde eine erste Version der Wissenszielen in der Hochschulleitung diskutiert. Weitere Iterationen werden durchgeführt. Weiteres Vorgehen Zur Zeit sind für die Kollaboration sowie das Projektdokumentation unterschiedliche Tools im Einsatz. Im Rahmen des Projektes Dokumentenmanagement/Wissensmanagement wird ab Frühling 2019 Confluence als HTW-weite Plattform für diesen Einsatzzweck eingesetzt und damit die "Insel-Lösungen" abgelöst.</p>	JW	
4e	<p>Für die Weiterentwicklung des Wissensmanagement 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.22	In Arbeit	<p>Weiteres Vorgehen Zur Zeit sind für die Kollaboration sowie das Projektdokumentation unterschiedliche Tools im Einsatz. Im Rahmen des Projektes Dokumentenmanagement/Wissensmanagement wird ab Frühling 2019 Confluence als HTW-weite Plattform für diesen Einsatzzweck eingesetzt und damit die "Insel-Lösungen" abgelöst.</p>	BS	30.06.2019
4e	<p>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 Institutsbene 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.22	In Arbeit	<p>Moodle bleibt die zentrale Plattform für den Unterricht und für die Studierenden. Verschiedene Benchmarking-Prozesse sind vorhanden:</p>	BS	30.06.2019
5a	<p>Ein qualitatives und quantitatives Benchmarking 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.25	Offen	<p>Kriterium Kundenbezogene Ergebnisse - Die Evaluation der Studierendenzufriedenheit erfolgt innerhalb der FHO. Ein Benchmarking kann mit den anderen Teilschulen der FHO erfolgen. - Die Absolviertenbefragung des BFS kann zum Benchmarking mit allen Fachhochschulen in der Schweiz genutzt werden.</p>	JK	
5a	<p>Ein durchgängiges, zentral verantwortetes Prozessmanagement 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.25	Erfolgt	<p>Das Prozessmanagement (HTW-Guide) ist an der HTW Chur etabliert. Systematische Prozessmessung Systematische Prozessmessungen existieren neben dem Bereich Kunden/Studierende auch für den Bereich Mitarbeitende sowie für weitere Bereiche (Work-Life-Balance, Reputation usw.)</p>	MS	HS
5a	<p>Prozessziele und Indikatoren 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.25	In Arbeit	<p>Weiteres Vorgehen Die im Prozessmanagement-Handbuch der HTW Chur (HTW-Guide) aufgeführten Prozesse werden im Rahmen einer der nächsten grösseren Überarbeitung mit Prozesskennzahlen versehen.</p>	MS	HS
5b	<p>Die Notwendigkeit des Auf- und Ausbaus von digitalen Kompetenzen 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.</p>	R4E Feedbackbericht, S.26	In Arbeit	<p>Siehe Bemerkungen zu 2c Strategie gibt keine Auskunft welche Ziele mit den [...]</p>	MS	31.12.2018

5b	Die Entwicklung neuer Angebote berücksichtigt strategische Aspekte wie z. B. die interdisziplinäre, Studiengangs übergreifende Zusammenarbeit noch zu wenig. Weder auf Stufe HTW noch bei den einzelnen Bereichen bestehen entsprechende Vorgaben oder konkrete Planungen.	R4E Feedbackbericht, S.26	Erfledigt	Die HTW Chur verfolgt verschiedene Ansätze im Rahmen des Projektes Vinavant: - Durch die HTW-übergreifenden Vinavant-Module findet eine Studiengangs-übergreifende Zusammenarbeit statt. (Vinavant-Module werden in den Wirtschafts- und Dienstleistungsstudiengängen nach gleicher Modulbeschreibung geführt.) Die strategischen Initiativen Innovation, Nachhaltigkeit sowie Digitalisierung werden durch HTW-übergreifende Vinavant-Module Studierende mit ausländischen Ausweisen machen knapp 14% der Studierenden an der HTW Chur aus. Sind eine wichtige Zielgruppe für den Studiengang Tourismus, englische Klasse, sowie den Master Business Administration. Konkrete Marketing- und Kommunikationsaktivitäten werden direkt zwischen Studienleitungen und Marketing festgelegt. Die Strategie wurde aufgrund von Erfahrungen angepasst, Verzicht auf Agenten und Messen; stattdessen digital Marketing, social Media, Präsenz auf internationaler Alumni-Plattform HOSCO; Aufbau einer internationalen Summer School im Tourismus. Blended Learning - Erfahrungsaustausch: Die HTW Chur verfügt seit 2017 über ein Blended Learning Konzept sowie ein Blended Learning Handbuch. Insbesondere das Blended Learning Handbuch verfügt mit den Foren über eine Möglichkeit, sich auszutauschen. - Umfrage zur Nutzung: Im Studienjahr 17/18 findet das erste Mal ein Durchgang aller Blended Learning-Module (Vinavant-Module) statt. Nach Ende des Präsenzunterrichts wird die Durchführung	SMS	9/31/2017
5c	Ein Schwerpunkt der HTW ist die Gewinnung von ausserkantonalen oder ausländischen Studierenden . 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.	R4E Feedbackbericht, S.26	Erfledigt	Die HTW Chur nutzt Social-Media Kanäle als Gesamtschule sowie auch auf Ebene Studienangebote konsequent: - Gesamtschule: snapchat, twitter, facebook, instagram, youtube, flickr, sing, linked-in - Ebene Studiengang, Beispiel Tourismus: (siehe http://studium.htwchur.ch/tourismus/)	SMS	31.03.2018
5d	Externe Benchmarking-Projekte 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.	R4E Feedbackbericht, S.26	In Arbeit	Digitale Kompetenzen Die HTW Chur nutzt Social-Media Kanäle als Gesamtschule sowie auch auf Ebene Studienangebote konsequent: - Gesamtschule: snapchat, twitter, facebook, instagram, youtube, flickr, sing, linked-in - Ebene Studiengang, Beispiel Tourismus: (siehe http://studium.htwchur.ch/tourismus/)	MS	30.06.2019
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 Intensivierung der Kontakte mit den Studierenden (z. B. Blogs, Chats etc.) werden auf Stufe HTW noch kaum zielgerichtet eingesetzt. Im Bereich der angewandten Forschung & Entwicklung pflegen die Dozierenden einen regen, intensiven und persönlichen Kontakt zu den Wirtschaftspartnern. Diese Kontakte werden jedoch nicht zentral erfasst und gesamthalt 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.	R4E Feedbackbericht, S.26	Erfledigt	Das Konzept zum Key Account Management liegt in einer ersten Version vor und wurde am 21.02.2018 in der Hochschulleitung diskutiert. Der Input aus der Hochschulleitung fließt in die Überarbeitung des Konzeptes ein. Das Key Account Management legt die Verantwortlichkeiten für die strategischen Partner und Kontakte fest und erlaubt eine Übergabe bei personellen Wechseln.	AA	
5e	Der Kontakt zu Studierenden aus dem Ausland 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. Relevanz und Nutzen 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.	R4E Feedbackbericht, S.26	In Arbeit	Im Bereich Tourismus wird der Kontakt mit Absolvierende über die Plattform https://www.hosco.com/ sichergestellt. Eine systematische Pflege der ausländischen Studierenden der ganzen HTW Chur ist momentan nicht vorhanden. Das Alumiwesen soll in Zusammenarbeit mit dem Alumniverein überarbeitet werden.	SMS	30.06.2019
6a	Leistung Trotz zuletzt positiver Entwicklung weisen verschiedene Ergebnisse über die Jahre spürbare Schwankungen auf. Auf Basis der uns vorliegenden Unterlagen kann der Zielerreichungsgrad in den	R4E Feedbackbericht, S.28	Wahrnehmung der HTW	In Arbeit	AA	31.12.2019
6a	Relevanz und Nutzen Die vorliegenden Ergebnisse sind teilweise nicht aktuell (Ausbildungsabbrüche) und erlauben nur generelle Aussagen (Schweiz). Ergänzungen mit intern vorhandenen Daten fehlen. Die Ergebnisse liegen nur für die HTW als Ganzes vor. Eine Segmentierung nach Departementen, welche Aufschlüsse über Unterschiede in der Leistungserbringung zulassen würden, fehlt.	R4E Feedbackbericht, S.28	Marktfähigkeit der Ausbildung	In Arbeit	Studierende > GR-Arbeitsstellen / Beschäftigungsquote	AJ
6b	Leistung Verschiedene Ergebnisse sind im Zeitverlauf schwankend. Eindeutige Trends liegen Umfang und Relevanz Die vorliegenden Ergebnisse decken nicht alle relevanten Bereiche ab. Konkret fehlen Messergebnisse zur Gesamtzufriedenheit, zur Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten und den direkten Vorgesetzten sowie zur Work-Life-Balance. Der vergleichbar lange Zeitraum zwischen den einzelnen Erhebungen schmälert die Aussagekraft der Ergebnisse. Informationen zu kurzfristig eintretenden Entwicklungen fehlen. Die Ergebnisse sind nicht nach Departementen segmentiert. Erkenntnisse über allfällige Differenzen zwischen den einzelnen Departementen fehlen.	R4E Feedbackbericht, S.28	Erfledigt	Die Marktfähigkeit der Ausbildung wird durch die vom Bundesamt für Statistik regelmässig durchgeführte Absolviierendenumfrage geprüft. Basierend auf diesen Angaben kann die Arbeitsmarktfähigkeit beurteilt werden. - Die Ausbildungsabbrüche (Ausfallquote) werden semesterweise aktualisiert. Im Management-Cockpit sind die Ausfallquoten pro Studienangebot und Studienjahrgang separiert aufgeführt. Leistung - Ein Vergleich der Ausfallquoten ist über die BFS-Statiken möglich. Diese erlauben einen Vergleich pro Fachbereich. Die HTW Chur befindet sich im Durchschnitt. Abdeckung der Messergebnisse Mit den Umfrage zur Mitarbeitendenzufriedenheit 2015 (Z15) sowie der Wirkungsmessung 2017 (WM17) wurden die Gesamtzufriedenheit, die Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten sowie die Zufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten erhoben. Nachfolgend die konkrete Fragestellungen: Gesamtzufriedenheit - WM17: "Ich kann die HTW Chur meinen Freunden/Freundinnen	Ausfallquote: Link: Studierende > Link: Ausfallquote	AJ
7a	Umfang und Relevanz 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). Die Ergebnisse sind nicht weiter segmentiert. Aussagen zu einzelnen Departementen sind auf dieser Basis nicht möglich.	R4E Feedbackbericht, S.30	Erfledigt	- WM17: "Ich kann die HTW Chur meinen Freunden/Freundinnen	Link: Mitarbeitende > Link: MA-Zufriedenheit	MS
7b	Leistungen	R4E Feedbackbericht, S.30	Ergebnisse Ideenmanagement/Berufung	offen	MS	
7b	Relevanz und Nutzen 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.	R4E Feedbackbericht, S.30	Ergebnisse Absenzen	Erfledigt	Link: Mitarbeitende > Link: Absenzen	AJ
8a	Leistung 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 Relevanz und Nutzen 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.	R4E Feedbackbericht, S.32	Erfledigt	Das Ergebnis-Set enthält folgende Indikatoren - Minimaler Faktor der Studierenden mit einer Arbeitsstelle in GR 3 Beschaffungsprozess Die HTW Chur unterliegt als kantonale Anstalt dem Submissionsverfahren. Sicherheit und Gesundheit Die gesetzlichen Vorgaben aus HFKG sowie GHF werden von der HTW Chur erfüllt. Diese Vorgaben bilden den Leistungsauftrag, welcher umfassend mit Zielen, Indikatoren und Zielwerten im Management-Cockpit abgebildet sind.	Link: Mitarbeitende > Link: Absenzen	AA
8b	Leistung Ziele sind keine definiert. Entsprechend kann die Zielerreichung nicht beurteilt werden. Vergleiche mit anderen Organisationen fehlen.	R4E Feedbackbericht, S.32	Ergebnis-Set	Erfledigt	Link: Mitarbeitende > Link: Fluktuation	AA
8b	Ziele	R4E Feedbackbericht, S.32	Ziele	Erfledigt	AA	SDM 31.12.2018

Umfang und Relevanz 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“.								
Leistung Für die vorliegenden Ergebnisse sind keine Ziele definiert. Entsprechend kann der Grad der Zielerreichung nicht beurteilt werden. Vergleiche mit anderen Organisationen liegen nur für die Durchschnittskosten der vier Studiengänge BSc Wirtschaft, MSc Wirtschaft, Bau/Planung und Technik vor. Die		R4E Feedbackbericht, S.32	Definition von Wissenszielen In Arbeit	Das HTW-interne Projekt zum Thema Wissensmanagement hat zum Ziel, Wissensziele für die HTW Chur zu definieren. Per Mitte 2017 wurde eine erste Version der Wissenszielen in der Hochschulleitung diskutiert.	tbd.	BS	31.12.2018	
9a	"	R4E Feedbackbericht, S.32	Fehlende Ziele Erledigt	Im Management-Cockpit sind die Ziele bezüglich der Strategie sowie die Jahresziele mit Indikatoren und Zielwerten versehen.	Link: Strategische Ziele, aktueller Stand (Spalte: Strategie, Zeile: Aktueller Stand 2018)	AJ		
9a	"	R4E Feedbackbericht, S.32	Durchschnittskosten von Studienangeboten Erledigt	Im Management-Cockpit sind als Kennzahlen die Durchschnittskosten aller Studienangebote in 1 000 CHF aufgeführt. Ein schweizweiter Vergleich Vergleich ist nur pro Fachbereich, aber nicht pro Studiengang, möglich, weil nur diese Daten zur Verfügung stehen.	Link: Finanzen > Gruppe: SBF, Lehre > Link: Durchschnittskosten	AJ	31.12.2017	
Relevanz und Nutzen 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.								
Leistung ---			Erledigt	Beim aufgeführten Verbesserungspotential handelt es sich nicht um ein Verbesserungspotential, sondern um eine Stärke (ev. von den Assessoren falsch klassifiziert?). Deshalb sind keine Massnahmen notwendig.	-	-	-	