

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

FH Zentralschweiz

Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Luzern

Stand: August 2021

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Qualitätskultur	3
3. Qualitätsstrategie	4
3.1. Qualitätsleitlinien.....	4
3.2. Qualitätsziele 2020 – 2023.....	5
3.3. Entwicklungsziele Qualitätsmanagementsystem 2020 – 2023	5
4. Grundkonzepte und Überblick des Qualitätsmanagementsystems	5
4.1. Grundkonzepte	5
4.2. Das Qualitätsmanagementsystem im Überblick.....	7
5. Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung	8
5.1. Grundkonzepte	8
5.2. Mitarbeitende.....	10
5.3. Finanzen	11
5.4. Infrastruktur.....	12
5.5. Ausbildung.....	13
5.6. Weiterbildung	14
5.7. Forschung.....	16
5.8. Dienstleistungen.....	17
5.9. Governance.....	18
5.10. Kommunikation.....	21
5.11. Evaluation des Qualitätsmanagementsystems als Ganzes.....	22
5.12. Zusammenspiel der Q-Instrumente und -Verfahren.....	23
6. Organisation und Zuständigkeiten	25
6.1. Grundlagen.....	25
6.2. Zentrale und dezentrale Organisationsstruktur und Steuerung.....	25
6.3. Verantwortlichkeiten der einzelnen Gremien und Hochschulangehörigen	26

1. Einleitung

Die Angehörigen der Hochschule Luzern besitzen ein starkes Bewusstsein für Qualität. Es gehört zum professionellen Selbstverständnis, eine hohe Qualität im eigenen Tätigkeitsbereich sicherzustellen und stetig weiterzuentwickeln. Diese gemeinsame Verantwortung für Qualität prägt die Qualitätskultur, die sich in den täglichen Arbeitszusammenhängen zeigt und entwickelt.

Auf dieser Basis gründet das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Luzern. Es ist ein umfassendes System zur Planung, Sicherung und Entwicklung von Qualität, das die verschiedenen Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsverfahren verzahnt und mit der strategischen Planung koppelt. Gleichzeitig trägt es dazu bei, ein gemeinsames Qualitätsverständnis und eine hochschulweit gelebte Qualitätskultur zu fördern.

Das vorliegende Dokument beschreibt das Qualitätsmanagementsystem mit Fokus auf die gesamthochschulischen (zentralen) Elementen. Es handelt sich dabei um ein selbst entwickeltes System, das aus den verschiedenen, teilweise seit Jahren implementierten und erprobten Instrumenten und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung hervorgegangen ist. Im Kern ist es ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem in der Tradition des Total Quality Managements. Der Demingkreis Plan-Do-Check-Act bildet den Grundansatz der Qualitätsarbeit. Die Hochschule Luzern verfolgt als Organisation dieses Prinzip konsequent in allen Leistungsbereichen und lädt damit die Hochschulangehörigen ein, Gleiches auf individueller Ebene zu tun.

Das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Luzern soll nicht als etwas Fixes verstanden werden, sondern hat selbst den Anspruch, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Allein durch seine Beschreibung werden Stärken und Entwicklungspotenziale sichtbar.

2. Qualitätskultur

Das Qualitätsmanagementsystem ist eingebettet in die Mission, die Vision und den Werterahmen der Hochschule Luzern, die allesamt kulturprägend sind. Exemplarisch sind folgende Aussagen zu nennen: Die Mitarbeitenden verstehen sich als Spezialistinnen und Spezialisten in ihren jeweiligen Fachgebieten und erbringen Bestleistungen für Studierende, Weiterbildungsteilnehmende sowie Partnerinnen und Partner über die disziplinären Grenzen hinweg, so hält es die Mission fest. Gemäss Vision denken die Angehörigen der Hochschule Luzern kritisch, entwickeln vernetzt und handeln kompetent und nachhaltig. Sie sind nahe dran und gehen voran – denn die Hochschule Luzern gehört zu den besten Hochschulen der Schweiz. Der Werterahmen sagt, was die Mitarbeitenden der Hochschule Luzern verbindet: die Leidenschaft für Bildung, Wissenschaft und Kultur, aber auch Neugierde, Eigenständigkeit sowie Entwicklungs- und Leistungsbereitschaft.

Diese gemeinsam getragenen Werte stehen für die Qualitätskultur an der Hochschule Luzern. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter engagiert sich aufgrund dieser geteilten Werte dafür, Qualität dauerhaft zu sichern und weiterzuentwickeln.

Weiter braucht es geeignete Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeitenden darin unterstützen, ihr eigenes Tun unter dem Blickwinkel der Qualitätssicherung und -entwicklung zu betrachten. Diesem Anspruch soll das Qualitätsmanagementsystem gerecht werden. Die Hochschule Luzern legt in diesem Zusammenhang insbesondere grossen Wert darauf, auf allen Ebenen geeignete Gefässe zur Förderung der Reflexion und des Dialogs zu schaffen.

3. Qualitätsstrategie

Die Qualitätsstrategie der Hochschule Luzern umfasst drei Elemente. Die **Qualitätsleitlinien** bringen das übergeordnete Qualitätsverständnis der Hochschule Luzern zum Ausdruck. Darauf baut das Qualitätsmanagementsystem mit seinen Instrumenten und Verfahren auf. Die Qualitätsleitlinien haben einen langfristigen Charakter, werden jedoch im Rahmen des alle vier Jahre stattfindenden Strategieprozesses überprüft und allenfalls angepasst.

Als zweites Element leitet die Hochschule Luzern übergeordnete **Qualitätsziele** aus der Gesamtstrategie für die jeweilige Strategieperiode ab. Diese übergeordneten Qualitätsziele sind operationalisiert durch Indikatoren, Zielwerte und Massnahmen. Die Steuerung und Überwachung erfolgt mittels strategischen Controllings in der HSLU-Scorecard.

Drittens definiert die Hochschule Luzern **Entwicklungsziele für das Qualitätsmanagementsystem**. Sie gelten ebenfalls jeweils für eine Strategieperiode. Sie werden auf der Basis der im Rahmen des Strategieprozesses stattfindenden vertieften Analysen definiert und leiten sich in diesem Sinne auch aus der Gesamtstrategie ab. Mit diesen Weiterentwicklungen soll sichergestellt werden, dass das Qualitätsmanagementsystem mit seinen Instrumenten und Verfahren optimal zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt bzw. das Monitoring und die Reflexion der Stimmigkeit der Zieldefinition ermöglicht.

3.1. Qualitätsleitlinien

Die Hochschule Luzern bringt ihr übergeordnetes Qualitätsverständnis in den folgenden Leitlinien zum Ausdruck:

1. Ausgezeichnete Qualität ist unser Credo. Darunter verstehen wir, die Erwartungen und Anforderungen unserer externen und internen Anspruchsgruppen optimal zu erfüllen.
2. Alle Hochschulangehörigen tragen mit ihrem hohen Engagement zur ausgezeichneten Qualität bei.
3. Unsere Qualitätskultur ist geprägt von Offenheit, Transparenz, Verbindlichkeit und gegenseitiger Unterstützung.
4. Unser Qualitätsmanagementsystem umfasst die Kernbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen wie auch die Bereiche Führung und Support. Es liefert eine Gesamtsicht der Ergebnisse aus den verschiedenen Aktivitäten.
5. Wir steuern Qualität systematisch. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung unterstützen die Umsetzung der Strategie.
6. Unsere Aktivitäten der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung erfolgen zielorientiert. Wir erheben nur Daten, die wir zur Weiterentwicklung der Angebote und Prozesse nutzen.
7. Wir beherrschen unsere Prozesse. Diese sind einfach und soweit als möglich standardisiert gestaltet.
8. Feedbacks von innen und aussen helfen uns, unser qualitätsorientiertes Denken und unser professionelles Selbstverständnis zu stärken.
9. Wir verbessern uns kontinuierlich. Dabei orientieren wir uns an der Methode Planen-Umsetzen-Prüfen-Handeln (Plan-Do-Check-Act).

3.2. Qualitätsziele 2020-2023

Aus der Strategie 2020–2023 leiten sich die folgenden übergeordneten Qualitätsziele ab:

- Die Bildungsangebote und Kompetenzprofile der Hochschule Luzern sind auf die neuen Anforderungen der digitalen Transformation ausgerichtet.
- Die Hochschule Luzern profiliert sich als Hochschule der Nähe mit persönlichkeitsbildenden Lernelementen und realen Räumen der Zusammenarbeit.
- Die Weiterbildungsangebote werden einem lebenslangen Lernen und unterschiedlichen Bildungsbedürfnissen gerecht.
- Die Forschung erreicht hohe wissenschaftliche Standards.
- Lehre und Forschung sind stufengerecht verknüpft.
- Der Mittelbau der Hochschule Luzern verfügt über attraktive Laufbahnperspektiven.

3.3. Entwicklungsziele Qualitätsmanagementsystem 2020–2023

Die Hochschule Luzern setzt sich die folgenden Ziele für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems für die Strategieperiode 2020–2023. Diese Entwicklungsziele sollen im Rahmen des Projekts «ZuQunft Q» erreicht werden:

- Die Hochschule Luzern verfügt über einen kohärenten Gesamtrahmen für die Qualitätsentwicklung. Die einzelnen Qualitätsentwicklungsprozesse sind aufeinander abgestimmt. Aufwand und Ertrag liegen in einem guten Verhältnis.
- Ein Konzept zur Evaluation der Dienstleistungen für Dritte ist erarbeitet und implementiert.
- Der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems ist auf Ebene Gesamt-HSLU gewährleistet.
- Ein Kommunikationskonzept für den Bereich Qualitätsentwicklung ist erarbeitet und umgesetzt.

4. Grundkonzepte und Überblick des Qualitätsmanagementsystems

4.1. Grundkonzepte

Das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Luzern stützt auf dem Ansatz des **Total Quality Management (TQM)** ab. Es bezieht sich auf alle Tätigkeitsbereiche und berücksichtigt sämtliche internen und externen Anspruchsgruppen.

An Hochschulen haben sich drei Grundtypen von Qualitätsmanagementsystemen etabliert: der evaluationsorientierte, der prozessorientierte und der akkreditierungsorientierte Typus, wobei Mischformen üblich sind.¹ Die Hochschule Luzern setzt im Kern auf ein auf Prozesse ausgerichtetes QM-System, passend auf die Abstützung auf dem TQM und die HSLU-Scorecard als etabliertes, zentrales Instrumentarium der Qualitätssicherung und -entwicklung (siehe Prozesslandkarte der Hochschule Luzern in Abbildung 1). Selbstverständlich finden sich auch evaluations- und akkreditierungsorientierte Elemente im System.

¹ Nickel, Sigrun (2014): Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen. Erfahrungen aus der Hochschulpraxis. Bielefeld: WBV Bertelsmann (Arbeitspapier CHE, 163).

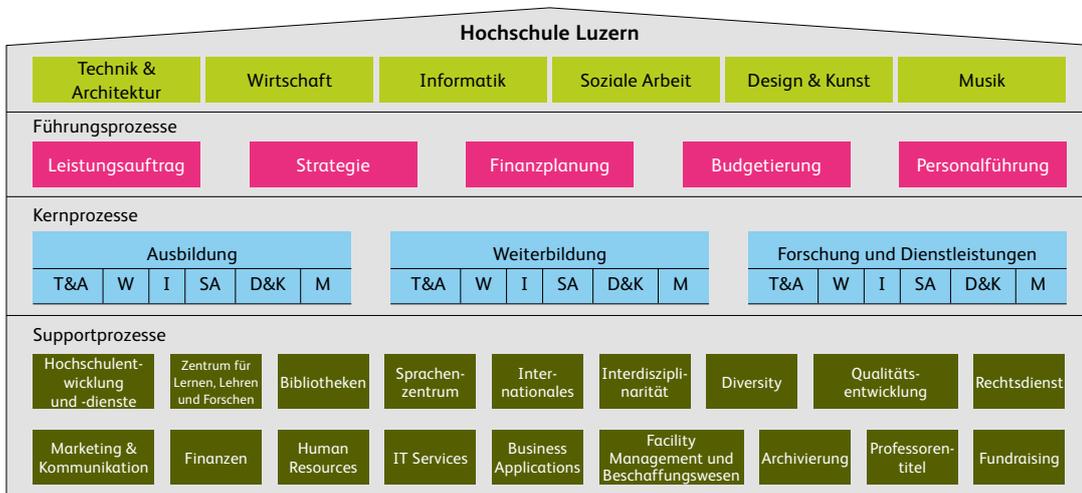
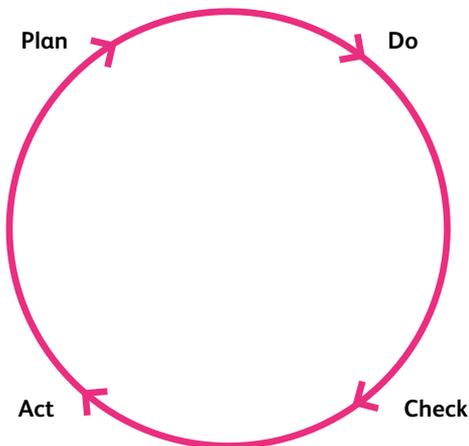


Abbildung 1: Prozesslandkarte der Hochschule Luzern

Die Hochschule Luzern versteht Qualitätssicherung und -entwicklung als kontinuierliche Verbesserung. **Plan-Do-Check-Act-Zyklen (PDCA)** bilden ein Grundkonzept des Qualitätsmanagementsystems (siehe Abbildung 2). Sie durchlaufen die Organisation auf allen Ebenen – in Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen wie auch in den Führungs- und Supportprozessen. Somit bilden diese PDCA-Zyklen, von jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter mitgetragen und im Alltag gelebt, das Herzstück der Qualitätssicherung und -entwicklung.



PLAN – Was wollen wir erreichen?

Ziele werden formuliert und Massnahmenpläne entwickelt.

DO – Wie tun wir es?

Die geplanten Massnahmen werden umgesetzt.

CHECK – Haben wir unsere Ziele erreicht?

Es erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich mittels geeigneter Bewertungsinstrumente.

ACT – Wie entwickeln wir die Qualität weiter?

Hindernisse bei der Umsetzung oder Abweichungen von den Zielen führen zu Verbesserungsmaßnahmen.

Abbildung 2: PDCA-Zyklus

Ein weiteres Grundkonzept des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule Luzern sind seine **zentralen und dezentralen Elemente**. Wo sinnvoll, werden Instrumente zentral konzipiert und umgesetzt (z. B. die Studierendenbefragung zur Hochschule Luzern als Lernort). Viele kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind hingegen dezentral organisiert und entsprechend unterschiedlich ausgestaltet (z. B. die Evaluation von Studiengängen oder Studienabschnitten). Dies gibt den Organisationseinheiten die Möglichkeit, sie auf ihre eigene Organisationskultur abzustimmen. Wichtig ist dabei, den zielgeleiteten Austausch zwischen den verschiedenen Departementen bzw. Organisationseinheiten sicherzustellen, so dass gegenseitig von den Erfahrungen profitiert werden kann und der Lern- und Verbesserungsprozess unterstützt wird. Nähere Ausführungen dazu finden sich im Abschnitt 6.2.

4.2. Das Qualitätsmanagementsystem im Überblick

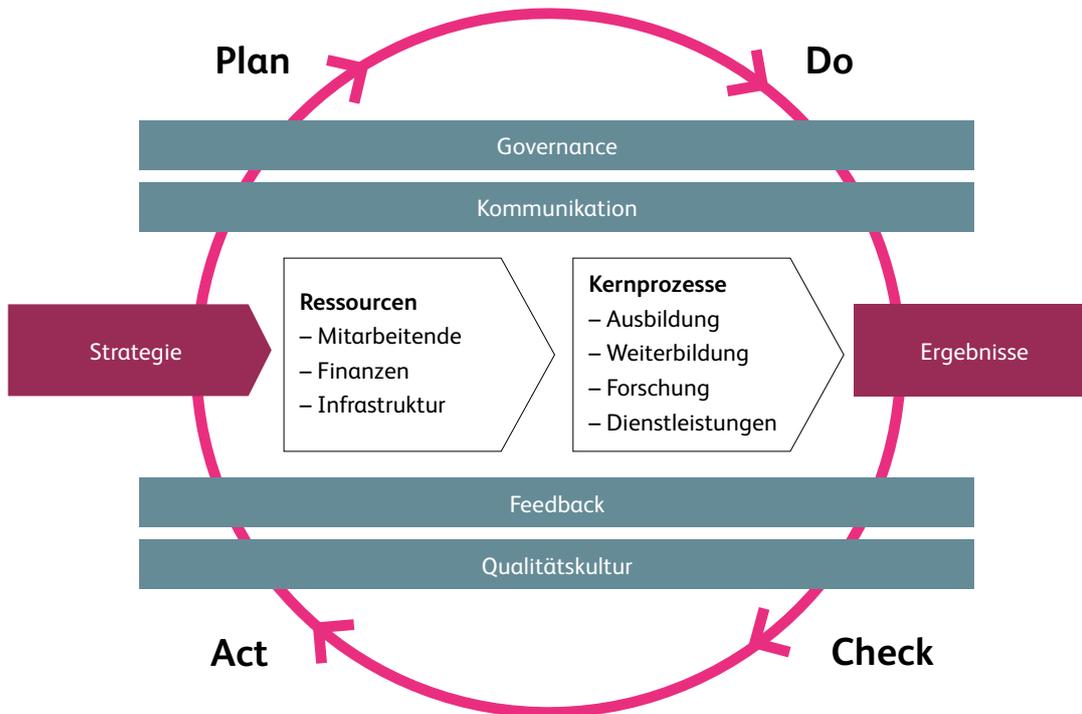


Abbildung 3: Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Luzern

Die Hochschule Luzern richtet ihr Wirken an der **Strategie** aus. Die strategische Steuerung darf daher als Kernaufgabe der Führungsverantwortlichen bezeichnet werden. Gleichzeitig bildet die Strategie im Sinne der Zielqualität ein zentrales Element der Qualitätssicherung und -entwicklung: Nur auf der Basis der richtigen Ziele ergeben sich die richtigen Tätigkeiten. Zudem sind strategische Ziele oftmals auch Qualitätsziele, wie oben ausgeführt.

Damit die Strategie umgesetzt werden kann, braucht es **Ressourcen** in Form von Mitarbeitenden, Finanzen und Infrastruktur. Sorgfältig rekrutierte Mitarbeitende und kontinuierliche Personalentwicklung, genügend finanzielle Ressourcen und deren Steuerung auf der Basis von verlässlichen Daten sowie eine adäquate Infrastruktur sind essenzielle Faktoren für die Qualitätssicherung und -entwicklung. Die **Prozessqualität** ergibt sich in der Folge auf der Ebene der Umsetzung in **Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen**. Diese Kernprozesse orientieren sich an den strategischen Zielen der Hochschule sowie an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen. Management- und Supportprozesse tragen dazu bei, Kernprozesse effizient und effektiv durchzuführen. Alle Prozesse sind möglichst einfach, schlank und standardisiert gestaltet und im Prozessportal abgebildet.

Klar geregelte Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse auf normativer (Konkordatsrat), strategischer (Fachhochschulrat) und operativer Ebene (Hochschulleitung) zeichnen die **Governance** der Hochschule Luzern aus. Insbesondere über ihre Mitwirkungsorgane haben Mitarbeitende und Studierende die Möglichkeit, sich bedarfs- und stufengerecht an den vertikalen und horizontalen Arbeitsprozessen zu beteiligen.

Die Hochschule Luzern **kommuniziert** über verschiedene Kanäle mit ihren internen und externen Anspruchsgruppen – ganz allgemein zu ihren Angeboten, Tätigkeiten und Vorhaben, aber auch speziell zu Themen im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Die Hochschule Luzern prüft kontinuierlich die Qualität ihrer **Ergebnisse** mittels Feedbacks. Ob Studierendenbefragungen, Peer-Review in der Forschung, Mitarbeitendenbefragung oder Revision der Jahresrechnung, um nur einige Beispiele zu nennen: Die Hochschule Luzern holt fortlaufend und auf verschiedensten Ebenen Feedback ein zwecks Sicherung und Entwicklung der Ergebnisqualität. Doch nicht nur die Ergebnisse, sondern auch die Prozesse und die Ziele und letztendlich das Qualitätsmanagementsystem als Ganzes durchlaufen beständig **Plan-Do-Check-Act-Zyklen** im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung. Diese PDCA-Zyklen, von jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter mitgetragen und im Alltag gelebt, bilden das Herzstück der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Im Folgenden sind die einzelnen Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagementsystems und ihr Zusammenspiel genauer erläutert.

5. Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung

Für die verschiedenen Elemente des Qualitätsmanagementsystems sind nachfolgend die dazugehörigen Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung aufgeführt. Berücksichtigt sind in erster Linie die gesamthochschulischen Anwendungen.

5.1. Strategie

Für die Ausarbeitung ihrer Strategie durchläuft die Hochschule Luzern alle vier Jahre einen breit abgestützten, partizipativen Strategieprozess. Basis bildet der vierjährige Leistungsauftrag der Trägerkantone. Am Anfang des Prozesses steht eine SWOT-Analyse, bei der auch Mission, Vision und Werterahmen überprüft und allenfalls angepasst werden. Ausgehend davon werden Strategien für die Hochschule Luzern (inkl. Ressorts) und ihre Departemente sowie die Qualitätsstrategie (siehe Abschnitt 3) formuliert. Aus den strategischen Zielen leiten die verschiedenen Organisationseinheiten ihre Jahresziele ab. Die Umsetzung der strategischen Ziele überwacht die Hochschule Luzern über die HSLU-Scorecard. Mit der Strategiereview wird rollend sichergestellt, dass unrealistische Ziele rechtzeitig reflektiert und allenfalls korrigiert oder neue Ziele aufgenommen werden. Die Risikoreview, das Issuemanagement und die Statusberichte unterstützen diese rollende Zielreflexion.

Leistungsauftrag

Der mehrjährige Leistungsauftrag ermöglicht der Hochschule Luzern eine mittelfristige Planung, die für eine strategisch profilierte Entwicklung ihres Lehrangebots und ihrer Forschungs- und Dienstleistungsschwerpunkte unabdingbar ist. Im Leistungsauftrag werden die Entwicklungsschwerpunkte und die Leistungsziele der Hochschule Luzern festgehalten. Er regelt die Berichterstattung gegenüber dem Konkordat, macht Vorgaben zur Rechnungslegung der Hochschule Luzern und legt die übrigen Rechte und Pflichten fest.

Mission, Vision, Werterahmen

Die Tätigkeiten an der Hochschule Luzern orientieren sich an einer partizipativ entwickelten Mission, einer Vision und einem kulturprägenden Werterahmen. Mission, Vision und Werterahmen nehmen Bezug auf die Hochschule als Ganzes und spezifizieren deren Qualitätskultur.

Strategien für Gesamthochschule und Departemente

Mit der unter Einbezug vieler Anspruchsgruppen entwickelten Dachstrategie (inkl. Teilstrategien der Ressorts) und den davon abgeleiteten Departementsstrategien beschreibt die Hochschule Luzern den Weg, durch den sie ihre Vision realisieren will.

Als ersten Schritt im Strategieprozess wird eine SWOT-Analyse vorgenommen. Zur Darstellung der Stärken und Schwächen der Organisation liefern verschiedene Instrumente die notwendigen Daten. Peer-Evaluationen in der Forschung und Befragungen von Mitarbeitenden, Studierenden und Auftraggebenden sind die wichtigsten. Mit dem Monitoring der Entwicklungen im Umfeld der Hochschule werden Aussagen zum Bildungsmarkt, zur Demografie, zu Risikosituationen und anderem mehr gemacht. Ausgehend von der SWOT-Analyse werden Strategien für die Hochschule Luzern und ihre Departemente sowie die Qualitätsstrategie (siehe Abschnitt 3) formuliert. Anschliessend erfolgt kaskadisch die Umsetzung der strategischen Ziele über die Ableitung von Jahreszielen.

HSLU-Scorecard (strategisches Controlling)

Abgeleitet von der Strategie sind auf der Ebene der gesamten Hochschule Luzern Indikatoren definiert, die in der HSLU-Scorecard den vier Leistungsaufträgen und einem übergeordneten Bereich zugeordnet sind. Für jeden Indikator existiert ein Datenblatt, in welchem nebst der genauen Beschreibung auch Ziele und Verantwortlichkeiten festgelegt sind. Diese Indikatoren werden gemäss dem definierten Prozess mindestens jährlich aktualisiert, analysiert und in den Ressortkonferenzen, in der Hochschulleitung und im Fachhochschulrat besprochen. Die gewonnenen Erkenntnisse fliessen in die Status- und Zielberichte der Organisationseinheiten und Ressorts ein.

Strategiereviews, Risiko- und Issuemanagement, Statusberichte und Jahresziele

In den jährlich stattfindenden Strategiereviews und beim halbjährlichen Monitoring von strategischen Projekten im Projektportfolio befassen sich die Leitungsgremien der Hochschule Luzern und ihrer Departemente mit dem aktuellen Stand der Strategieumsetzung. Allfällige Kurskorrekturen oder Optimierungen werden auf dieser Basis vorgenommen.

Das Risikomanagement dient einerseits dazu, einen Beitrag zur Ausgangslage für die Strategie und die Jahresziele zu leisten, andererseits hilft es, einen möglichst sicheren und ungestörten Betrieb zu gewährleisten. Die Risiken werden jährlich identifiziert, klassifiziert und bewertet. Der Stand der Massnahmenumsetzung zur Steuerung der Kernrisiken wird halbjährlich parallel zum Issuemanagement kontrolliert. Die Hochschule Luzern führt je ein Risikoinventar für jedes Departement, für die Abteilungen von Rektorat & Services sowie für die Gesamt-HSLU.

Das Issuemanagement konzentriert sich auf Ereignisse und Situationen im Umfeld der Hochschule Luzern, welche die Reputation der Institution bedrohen. Die Issues werden halbjährlich (jeweils im Frühjahr und im Herbst) überprüft und bewertet.

Die Statusberichte und Ziele für das neue Jahr sind ein Bestandteil der Review- bzw. Controlling-Instrumente der Hochschule Luzern. Diese werden einmal jährlich an einer der ersten HSL-Sitzungen im neuen Jahr behandelt.

5.2. Mitarbeitende

Kompetente und zufriedene Mitarbeitende leisten den Hauptbeitrag zur Erfüllung der Mission und Vision und zur Erreichung der strategischen Ziele der Hochschule Luzern. Von der Rekrutierung der Mitarbeitenden über deren Förderung, Entwicklung und Beurteilung bis zum Austritt ist an der Hochschule Luzern eine breite Palette an Instrumenten der Qualitätssicherung und -entwicklung im Einsatz, so beispielsweise die Stellenbeschreibungen, die Mitarbeitendenbefragung, die Personalentwicklungs-Plattform oder das Beurteilungs- und Fördergespräch.

Personalrekrutierung

Die Hochschule Luzern nutzt im Rahmen der Mitarbeitengewinnung einen für alle Departemente geltenden Rekrutierungsprozess und stellt Instrumente für die Evaluation und Selektion neuer Mitarbeitender zur Verfügung.

Standardkompetenzprofile und Stellenbeschreibungen

Standardkompetenzprofile sind in erster Linie Richtwerte für die qualitative Personalplanung und die (interne und externe) Mitarbeitengewinnung. Die Standardkompetenzprofile werden in Form von Stellenanforderungsprofilen in den Stellenbeschreibungen festgehalten und auch für Stelleninserate verwendet. In der Personalauswahl dienen sie als Selektionshilfe.

Laufbahnmodell

Die Hochschule Luzern verfügt über ein Laufbahnmodell für Assistierende, wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende. Dieses zeigt Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten auf. Anstellungen bzw. Beförderungen in die jeweilige Kategorie erfolgen grundsätzlich via ein qualifiziertes Entscheidungs-, Wahl- oder Findungsverfahren.

Personalentwicklung

Die Hochschule Luzern versteht individuell gestaltete Personalentwicklung als einen kontinuierlichen Prozess im Sinne des lebenslangen Lernens. Ziel ist die Professionalisierung, Arbeitsmarktfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden sowie die Innovationskraft und Qualität der Leistungen. Die Hochschule Luzern steuert ihre Personalentwicklung top-down und fördert die individuelle Entwicklung bottom-up. Allen Mitarbeitenden steht auf dem Intranet eine Plattform mit Elementen zur bedarfsgerechten Personalentwicklung zur Verfügung. Mittels Fragen zur Selbstreflexion lassen sich auf systematische Weise jene Instrumente wählen, welche auf die eigene Situation optimal passen. Dabei werden nicht nur Weiterbildungen, sondern auch verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen, Expertinnen und Experten innerhalb und ausserhalb der Hochschule vorgeschlagen.

Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG)

Das jährlich stattfindende Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) bietet Mitarbeitenden und Führungskräften die Möglichkeit, die Selbsteinschätzung der Kompetenzen und Leistungen mit der Einschätzung der vorgesetzten Person abzugleichen, gemeinsam die Ergebnisse und Eindrücke des vergangenen Jahres zu reflektieren und konkrete Entwicklungsschritte zu planen. Es erfolgt nach kantonalen Vorgaben und mit vorgegebenen Instrumenten und soll auf der Basis gegenseitigen Vertrauens stattfinden. Es wird deshalb klar deklariert, welche Gesprächselemente eher beurteilend und qualifizierend sind und welche einen entwicklungs- und förderorientierten Charakter haben.

Mitarbeitendenbefragung

Alle vier Jahre führt die Hochschule Luzern eine umfassende Mitarbeitendenbefragung durch. Die Ergebnisse der Umfrage werden im Detail analysiert und diskutiert, dies sowohl auf Stufe Gesamthochschule als auch auf Stufe Departement. Anschliessend definiert jede Organisationseinheit Verbesserungsmaßnahmen, die laufend umgesetzt und schliesslich überprüft werden.

HR-Cockpit

Mit dem HR-Cockpit steht an der Hochschule Luzern ein Instrument zur Analyse und Überwachung von Personalkennzahlen für die oberen Kaderstufen im Einsatz. Vorjahres- resp. Mehrjahresvergleiche sind möglich, wodurch eine umfassende Beurteilung der Personalsituation auf der Basis von quantitativen Daten vorgenommen werden kann. Daraus können Erkenntnisse abgeleitet und allenfalls Massnahmen eingeleitet werden, z. B. im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung. Der Hochschulleitung wird jährlich ein Report unterbreitet.

Austrittsmonitoring

Bei Austritten von Mitarbeitenden finden strukturierte Gespräche statt, und die Austretenden werden gebeten, einen elektronischen Fragebogen auszufüllen. Dadurch erfährt die Hochschule Luzern die Beweggründe der Mitarbeitenden für den Austritt und eine Einschätzung zu ihren Stärken und Schwächen als Arbeitgeberin. Die Hochschulleitung diskutiert das Austrittsmonitoring jährlich und leitet allfällige Verbesserungsmaßnahmen ab.

5.3. Finanzen

Rollende Finanzplanung und Budgetierung, unterstützt vom Controlling mit festgelegten Kennzahlen, erleichtern die finanzielle Führung und sorgen für eine hohe Qualität der Zahlengrundlagen. Systematische Kontrollen im Rahmen des IKS und die jährliche externe Revision sind weitere wichtige Bewertungsinstrumente.

Rollende Finanzplanung und Budgetierung

In der rollenden Finanzplanung werden jährlich für die folgenden vier Jahre die zu erbringenden Leistungen, die zu erzielenden Wirkungen sowie deren finanzielle Implikationen ausgewiesen. Auf der Basis von Leistungsauftrag und rollender Finanzplanung erfolgt die jährliche Budgetierung.

Kennzahlen aus SAP/Controlling

Mit der Geschäftsapplikation SAP steht der Hochschule Luzern ein Instrument zur Erfassung und Analyse der finanziellen und personellen Daten zur Verfügung. Im Bereich Finanzen werden periodisch Reportings erstellt, die den aktuellen und den auf Ende Jahr zu erwartenden Geschäftsverlauf abbilden.

Internes Kontrollsystem

Das interne Kontrollsystem (IKS) verfolgt drei Ziele: Erstens sollen Tätigkeiten und Prozesse effektiv und effizient abgewickelt werden, zweitens soll die Finanzberichterstattung verlässlich sein, und drittens sollen relevante Richtlinien und Gesetze eingehalten werden. Diese Ziele werden durch fortlaufende, systematische Kontrolle innerhalb der Prozesse erreicht (z. B. Einhaltung der Kompetenzen bei der Visierung von Spesen oder der Auszahlung von Mehrstunden).

In der Strategieperiode 2020–2023 ist eine Überarbeitung des IKS-Konzeptes geplant.

Revision

Das Rechnungsjahr der HSLU schliesst per 31. Dezember ab. Die externe Revision prüft die Rechnung, bevor sie durch den Fachhochschulrat und den Konkordatsrat genehmigt wird. Mit internen Revisionen werden zusätzlich spezifische Fragestellungen untersucht.

5.4. Infrastruktur

Damit die Hochschule Luzern ihre Leistungen auf dem gewünschten Qualitätsniveau erfüllen kann, braucht sie eine adäquate Infrastruktur. Bezüglich der Liegenschaften verfolgt die Hochschule Luzern eine Strategie der Standortkonzentration. Ob ihr Raumangebot den Erwartungen der Anspruchsgruppen entspricht, erhebt sie regelmässig in der Mitarbeitenden- und Studierendenbefragung. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die IT-Infrastruktur. Ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung sind die Statistiken und Zufriedenheitsbefragungen zum IT-Helpdesk.

Liegenschaften

Die Hochschule Luzern mietet für ihre Tätigkeit Liegenschaften, die von den Standortkantonen oder von Dritten angeboten werden. Seit einigen Jahren verfolgt die Hochschule Luzern eine Strategie der Standortkonzentration, die voraussichtlich im Jahr 2029 mit der Fertigstellung der Erweiterung und Erneuerung des Standortes Horw ihren Abschluss findet. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Studierenden mit dem Raumangebot und dessen Unterhalt wird in erster Linie über die Mitarbeitendenbefragung (siehe Kapitel 5.2) bzw. über die Studierendenbefragung (siehe Kapitel 5.5) erhoben.

IT-Infrastruktur

Leistungsbezügerkonferenz (LBK)

Die IT-Strategie für die Hochschule Luzern berücksichtigt aktuelle und zukünftige Bedürfnisse der internen Leistungsbezügerinnen und -bezüger. Damit die Informatikdienstleistungen im Rahmen der finanziellen und strategischen Vorgaben möglichst optimal gestaltet werden können, ist eine strukturierte Zusammenarbeit zwischen den Departementen und IT Services unabdingbar. In der Leistungsbezügerkonferenz (LBK) werden gegenseitig Informationen ausgetauscht, Leistungskataloge besprochen sowie IT-Aufgaben koordiniert.

EEE-Gremium

An der Hochschule Luzern betreiben verschiedene Labors eigene Netzwerke. Diese Netzwerke werden in einem Experimental-Enterprise-Environment-Netzwerk zusammengefasst. Damit die Abteilung IT Services die Bedürfnisse der verschiedenen EEE-Labore kennt und passende Services anbieten kann, finden halbjährlich Sitzungen des EEE-Gremiums statt. Das Gremium bespricht Wünsche und Ideen, leitet mögliche EEE-Dienstleistungen der Abteilung IT Services ab und definiert Richtlinien und Konzepte.

Statistik und Befragung zum IT-Helpdesk

Der IT-Helpdesk funktioniert nach einem Ticketing-System. Nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Kundinnen und Kunden sind nach einem Kontakt mit dem Helpdesk aufgefordert, anonym eine Rückmeldung zur Zufriedenheit bezüglich Erreichbarkeit, Lösung, Freundlichkeit und Gesamtlösungszeit zu geben. Diese Informationen zusammen mit statistischen Angaben zur Anzahl Anfragen (pro Monat, Departement und Quelle) und zur telefonischen Erreichbarkeit dienen der kontinuierlichen Verbesserung.

5.5. Ausbildung

Die Aktivitäten im Leistungsbereich Ausbildung basieren auf der hochschulweiten Teilstrategie der Ressortkonferenz Ausbildung sowie auf den ausbildungsrelevanten strategischen Zielen der Departementsstrategien. Die Initiative für die Entwicklung von neuen Studienangeboten geht von den Departementen aus. Die Ressortkonferenz Ausbildung ist zu einem frühen Zeitpunkt im Genehmigungsverfahren einbezogen, um den Gesamtblick auf das Ausbildungsangebot der Hochschule Luzern sicherzustellen. Die Aufnahme von Studierenden richtet sich nach den Bestimmungen in den Studienreglementen, die sich von Departement zu Departement unterscheiden. Ihr gemeinsam getragenes Lehr- und Lernverständnis bringt die Hochschule Luzern in ihrer Policy der Lehre zum Ausdruck. Darauf fusst auch das Evaluationskonzept für die Ausbildung, welches das Ziel einer guten und sinnvoll gelebten Evaluationskultur mit einer Fokussierung auf die klare Verwertung und Nutzung der Ergebnisse verfolgt. Vier Evaluationen werden systematisch und in einem guten Rhythmus durchgeführt, wobei je zwei in der Verantwortung der Gesamthochschule bzw. der Departemente liegen. Für die Umsetzung der beiden Feedback-Formen «Peer to Peer» und «Studierende – Dozierende» liegt die Zuständigkeit ebenfalls bei den Departementen. Die Ergebnisse aus Evaluationen und Feedback werden sorgfältig analysiert und bilden die Basis für Verbesserungsmassnahmen.

Policy der Lehre

Die Policy der Lehre an der Hochschule Luzern beschreibt Leitlinien im Bereich der Lehre und hat den Stellenwert eines Bezugsrahmens für die an der Hochschule Luzern geltenden Qualitätsstandards für die Aus- und Weiterbildung. Die Policy der Lehre ist Ausdruck eines gemeinsam getragenen Lehr- und Lernverständnisses.

Entwicklung neuer Studiengänge

Von den Departementen geht die Initiative für den Aufbau neuer Studiengänge aus. Durch den Einbezug von Anspruchsgruppen wie Beirätinnen, Praxispartnern, Branchenexpertinnen, Alumni, Dozierenden sowie aktuellen und zukünftigen Studierenden wird sichergestellt, dass die neuen Studienangebote praxis- und anwendungsorientiert sind.

Für die konkrete Antragsstellung für einen neuen Studiengang wird die Ressortkonferenz Ausbildung der Hochschule Luzern (siehe Kapitel 5.9) zu einem frühen Zeitpunkt involviert, bevor das Ausbildungskonzept in einem zweistufigen Verfahren der Hochschulleitung, dem Fachhochschulrat und dem Konkordatsrat zur Genehmigung unterbreitet wird.

Aufnahmeverfahren

Die Studienordnung für die Ausbildung der Hochschule Luzern regelt die Voraussetzungen für die Zulassung zum Studium. Diese orientieren sich an bundesrechtlichen und interkantonalen Vorschriften. Die Departemente legen die Ausführungsbestimmungen in ihren Studienreglementen fest. An den Departementen Soziale Arbeit, Design & Kunst sowie Musik ist die Anzahl Studienplätze limitiert. Entsprechend ist ein Zulassungsverfahren zu durchlaufen. An den übrigen Departementen gibt es Zulassungsverfahren für spezifische Studienangebote.

Evaluation

Absolventenstudien Hochschulen (EHA)

Das Bundesamt für Statistik befragt die Absolventinnen und Absolventen ein Jahr und fünf Jahre nach ihrem Abschluss zu Austrittskompetenzen, Berufsbefähigung und Berufseintritt. Die Befragung wird alle zwei Jahre durchgeführt.

Studierendenbefragung

Die Hochschule Luzern befragt alle zwei Jahre die Studierenden sämtlicher Semester zur Hochschule als Lernort zum Studieren. Der Fragebogen enthält sowohl quantitative als auch qualitative Fragen. Für die Durchführung ist die Ressortkonferenz Ausbildung zuständig.

Befragung Studiengang

Der Lead für die Befragung zum Studiengang als Ganzem liegt bei den Departementen. Sie findet regelmässig statt (z. B. alle drei Jahre), danach erfolgt die Reflexion der Ergebnisse mit unterschiedlichen Zielgruppen (Studierende, Dozierende, Personen aus der Praxis bzw. Alumni).

Befragung Studienrichtung/-abschnitt/Major/Modulgruppe

Koordiniert mit der Evaluation des Studiengangs als Ganzes (siehe oben) werden regelmässig (z. B. alle drei Jahre) Studienrichtung/Studienabschnitt/Major/Modulgruppe evaluiert. Der Lead hierfür liegt ebenfalls bei den Departementen. Zielgruppen sind Studierende und Dozierende.

Feedbacks

Feedbacks von Studierenden zum Unterricht dienen den Dozierenden zur Verbesserung ihres Unterrichts während der Module und als Gesprächsbestandteil in den jährlich stattfindenden Beurteilungs- und Fördergesprächen. Feedbacks von Peers haben die Reflexion über relevante Themen des Unterrichts zum Ziel. Der Lead für die Konzeption und Umsetzung liegt bei den Departementen.

Akkreditierung von Studiengängen

Spezifische Studiengänge der Hochschule Luzern tragen nationale oder internationale Qualitätslabels.

5.6. Weiterbildung

Die hochschulweite Teilstrategie Weiterbildung sowie Weiterbildungsziele aus den Departementsstrategien bilden die Grundlage für die Aktivitäten in diesem Leistungsbereich. In den Qualitätshandbüchern der Departemente sind Ausrichtung und Profil der Weiterbildung definiert, ebenso die zentralen Prozesse von der Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote bis zu deren Evaluation. Die Initiative für die Entwicklung neuer Angebote geht von den Departementen aus. Die Ressortkonferenz Weiterbildung ist zu einem frühen Zeitpunkt im Genehmigungsverfahren einbezogen, um die Koordination des Weiterbildungsangebots über die gesamte Hochschule hinweg sicherzustellen. Für die Aufnahme von Weiterbildungsstudierenden spielen die Eingangsqualifikationen der Interessentinnen und Interessenten eine zentrale Rolle. In der Policy der Lehre bringt die Hochschule Luzern ihr gemeinsam getragenes Lehr- und Lernverständnis zum Ausdruck. Sie bildet auch eine wichtige Basis für die Evaluationen, die in der Verantwortung der Studien- und Kursleitenden liegen, und sich von Angebot zu Angebot unterscheiden können. Allen Zuständigen steht ein hochschulweit eingesetzter «Werkzeugkoffer Evaluationen» zur Verfügung. Die Ergebnisse aus Evaluationen bilden die Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen.

Qualitätshandbücher

Der Leistungsbereich Weiterbildung kennt sehr vielfältige Angebotsformen. Jedes Departement hat daher ein eigenes Qualitätshandbuch entwickelt. Integrale Bestandteile dieser Handbücher sind die Darstellung der Prozesse von der Entwicklung und Bewilligung eines neuen Angebots bis zur angebotsspezifischen Evaluation.

Policy der Lehre

Die Policy der Lehre an der Hochschule Luzern beschreibt Leitlinien im Bereich der Lehre und hat den Stellenwert eines Bezugsrahmens für die an der Hochschule Luzern geltenden Qualitätsstandards für die Aus- und Weiterbildung. Die Policy der Lehre ist Ausdruck eines gemeinsam getragenen Lehr- und Lernverständnisses.

Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote

Von den Departementen geht die Initiative für den Aufbau neuer Weiterbildungsangebote aus. Die Ressortkonferenz Weiterbildung der Hochschule Luzern (siehe Kapitel 5.9) ist zu einem frühen Zeitpunkt involviert, um Synergien zwischen den Departementen zu nutzen und unerwünschte interne Konkurrenz zu vermeiden. Konzepte neuer MAS-Programme sind von der Hochschulleitung zu genehmigen. Über CAS- und DAS-Programme entscheiden die Direktorinnen und Direktoren der Departemente.

Aufnahmeverfahren

In MAS-Programme werden Personen mit einem Hochschulabschluss oder einer gleichwertigen Qualifikation aufgenommen. Die Aufnahme in ein DAS- oder CAS-Programm setzt einen Tertiärabschluss oder eine gleichwertige Qualifikation voraus. Verfügen die Teilnehmenden über keine ausreichende Qualifikation, kommt ein Sur-dossier-Verfahren zum Tragen. Die Eingangsqualifikationen der Teilnehmenden werden nach einem einheitlichen System erfasst und durch das Ressort Weiterbildung für das Monitoring genutzt.

Lehrveranstaltungen von externen Referentinnen und Referenten

Lehrveranstaltungen von externen Referentinnen und Referenten werden in allen Departementen der Hochschule Luzern begleitet, um eine hohe Qualität sicherzustellen.

Evaluation

Grundsätzliches

An der Hochschule Luzern gelten für die Evaluation von Weiterbildungsangeboten die vier Grundsätze «kontinuierlich» (während des ganzen Verlaufs eines Angebots und an dessen Ende), «klare Verantwortung» (Studien-/Kursleitende), «moderne Evaluation mit hohem Rücklauf» (i.d.R. während der Veranstaltung; möglichst elektronisch) und «Massnahmenorientierung» (Besprechung der Massnahmen im Leitungsteam und mit den Dozierenden/externen Referentinnen und Referenten).

Die Evaluation in der Weiterbildung ist Aufgabe der Studien- und Kursleitenden. Jedes Weiterbildungsangebot verfügt über ein angemessenes Qualitätssicherungskonzept. Für die einzelnen Weiterbildungsangebote steht ein umfassender, hochschulweit eingesetzter «Werkzeugkoffer Evaluationen» zur Verfügung.

Abschlussevaluation von Weiterbildungsangeboten

Für die Abschlussevaluation von Weiterbildungsangeboten werden hochschulübergreifend für alle Angebote auf der Basis eines Evasys-Fragebogens Daten zur «Zufriedenheit» und zur «Kundenbindung» erhoben. Die Ressortkonferenz Weiterbildung bespricht die Resultate und beschliesst notwendige Massnahmen auf Hochschulebene. Die Departemente, Institute und Studienleitungen steuern weitere Fragen bei.

5.7. Forschung

Der Leistungsbereich Forschung stützt seine Aktivitäten auf die gesamthochschulische und die departementalen Forschungsstrategien ab. Die Qualität in der Forschung zeigt sich zu weiten Teilen bereits bei den Antragsverfahren für Drittmittelprojekte und deren Erfolgsquote. Nach der Umsetzung der Projekte folgt die Dissemination über vielfältige Kanäle. Die Resonanz in peer-reviewed journals, Fach- sowie Publikumsmedien ist ein wichtiger Qualitätsindikator. Alle Forschungsprojekte werden systematisch evaluiert, zudem finden an einigen Departementen regelmässig interne Forschungs-Reviews oder Kolloquien statt. Alle vier Jahre führt die Hochschule Luzern eine externe Peer-Review durch. Erkenntnisse aus den Reviews und weiteren Evaluationen schlagen sich im Forschungsreporting nieder. Auf dieser Basis entscheiden Hochschulleitung und Fachhochschulrat über Entwicklungs-massnahmen. Die Ethikkommission der Hochschule Luzern beurteilt auf Antrag Forschungsprojekte und -publikationen nach deren ethischer Vertretbarkeit.

Reglement zur guten wissenschaftlichen Praxis

Dieses Reglement regelt in Anlehnung an die Empfehlungen der Akademien der Wissenschaften Schweiz die Grundsätze der wissenschaftlichen Integrität sowie der guten wissenschaftlichen Praxis der Hochschule Luzern.

Antragsverfahren

Forschende der Hochschule Luzern erhalten bei der Erstellung von Anträgen für nationale und internationale Drittmittelprojekte Unterstützung von zwei Mitarbeitenden des HSLU-internen Grants Office. Auch viele externe Förderinstitutionen stellen Coachings zur Verfügung.

Dissemination

Die Hochschule Luzern vermittelt Informationen über Forschungsprojekte und deren Ergebnisse in Fach- und anderen Publikationen, anlässlich von Referaten, über Medienmitteilungen oder Social-Media-Kanäle. Auf der Webseite der Hochschule Luzern ist eine Projekt- und Publikationsdatenbank (PPDB) integriert, welche über laufende und abgeschlossen Forschungsprojekte informiert und die wissenschaftlichen Engagements und Leistungen der Mitarbeitenden nachweist. Die PPDB ist auch für die Auswertung von forschungsrelevanten Kennzahlen von Bedeutung.

Evaluation

Externe Peer-Review

Die Hochschule Luzern führt alle vier Jahre nach einem eigens entwickelten Konzept eine «Informed Peer Review» durch. Das zweistufige Verfahren sieht zunächst eine Selbstevaluation der Departemente und anschliessend eine Vor-Ort-Begutachtung durch eine externe Kommission von Expertinnen und Experten vor. Die Peer-Review dient der strategiebasierten Beurteilung der Forschung und Entwicklung an der Hochschule Luzern und unterstützt die Departemente bei ihrer Erfolgskontrolle sowie bei der Weiterentwicklung. Sie schlägt Massnahmen zur internen Qualitätsentwicklung vor und stellt fundierte Informationen über die Qualität der erbrachten Leistungen in transparenter Weise dar.

Externe Evaluation einzelner Forschungsprojekte durch das Wissenschaftssystem

Viele wissenschaftliche Arbeiten und Projekte werden vor deren Veröffentlichung durch unabhängige Fachleute begutachtet. Diese Peer-Review-Verfahren sind eine gängige Vorgehensweise zur Qualitätssicherung. Bei einer Veröffentlichung in der Fachcommunity kennt das Wissenschaftssystem zudem etablierte Formen der Forschungsbewertung (z. B. Impact Factor, h-index).

Nicht in allen Disziplinen bzw. Teildisziplinen sind Peer-Review-Verfahren und Forschungsbewertung gleichermaßen stark verankert.

Interne Evaluation einzelner Forschungsprojekte

Grundsätzlich wird zu jedem Forschungsprojekt durch die Projektleitung ein Schluss- oder Statusbericht erstellt, dessen Handhabung sich in den Departementen unterscheidet. Zudem finden Selbstevaluationen in Form von Abschlussgesprächen statt.

Forschungsreporting

Die Hochschule Luzern erstellt jährlich einen Forschungsbericht zuhanden des Fachhochschulrates. Der Bericht enthält Auswertungen der Forschungsdaten und Finanzkennzahlen, beleuchtet die Fokusthemen des Jahres, berichtet über den Stand der Umsetzung der strategischen Initiativen und informiert über die Evaluation von Dienstleistungsprojekten. Abschliessend formuliert der Forschungsbericht Ziele und Empfehlungen für das Folgejahr.

Ethikkommission

Die Ethikkommission beurteilt die ethische Vertretbarkeit von Forschungsvorhaben an der Hochschule Luzern, soweit von Seiten Dritter oder den Forschenden eine ethische Beurteilung der Forschungsprojekte und -publikationen verlangt wird. Ziel des Begutachtungsverfahrens ist es, den Schutz der involvierten Parteien zu gewährleisten sowie eine Beurteilung der Verhältnismässigkeit zwischen den Risiken und dem Nutzen geplanter Forschungsvorhaben vorzunehmen.

5.8. Dienstleistungen

Strategie und Jahresziele bilden auch für den Leistungsbereich Dienstleistungen die Grundlage für die Tätigkeiten. Feedbackgespräche mit Auftraggeberinnen und Auftraggebern sind bereits in der Phase der Offertstellung ein wichtiges Element der Qualitätssicherung und -entwicklung, insbesondere aber nach Projektabschluss. Ebenso sind Zufriedenheitsbefragungen ein gängiges Instrument für die Evaluation von Dienstleistungsprojekten. Die Prüfstellen und spezifische Labors des Departements Technik & Architektur durchlaufen im Rahmen von Akkreditierungen bzw. Zertifizierungen regelmässige externe Audits. Aus diesen Formen des Feedbacks lassen sich Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Das Reporting zu den Dienstleistungsprojekten und deren Evaluation erfolgt jährlich im Rahmen des Forschungsberichts zuhanden des Fachhochschulrates.

Evaluation**Feedbackgespräche mit Auftraggeberinnen und Partnern**

Feedbacks durch die Auftraggeberin oder den Partner spielen in verschiedenen Stadien eines Dienstleistungsauftrags eine bedeutsame Rolle. Bereits Rückmeldungen auf Offerten erlauben erste Rückschlüsse auf die Qualität des Angebotes. Abschlussitzungen zum Dienstleistungsauftrag gehören zur gängigen Praxis. Diese dient nicht nur der Endabnahme des Produktes, sondern auch der Erfragung der Zufriedenheit mit dem Ergebnis und dem Prozess. Die erhaltenen Rückmeldungen fliessen in künftige Dienstleistungsaufträge ein.

Zufriedenheitsbefragungen

Zufriedenheitsbefragungen eignen sich für ganz unterschiedliche Dienstleistungen (wie Beratungsaufträge oder Weiterbildungsdienstleistungen) und verschiedene Anspruchsgruppen (z. B. Schulungsteilnehmende, Partnerinstitutionen, Geldgeber, Auftraggebende). Entsprechend sind sie an der Hochschule Luzern in vielfältiger Form im Einsatz.

Bei Beratungsaufträgen wird die Kundenzufriedenheit mittels Online-Fragebogen abgeholt. Abgefragt wird die Zufriedenheit in erster Linie in Bezug auf Ergebnisse, Projektmanagement und Administration. Zudem werden Verbesserungsvorschläge erfragt. Weiterbildungsdienstleistungen werden jeweils nach Schulungsabschluss mittels Fragebogen (online oder print) evaluiert. Ähnliches gilt für Veranstaltungen und Konferenzen, wo die Zufriedenheit der Teilnehmenden unmittelbar während bzw. nach der Veranstaltung per Online-Evaluationstool oder mittels physischem Fragebogen eingeholt wird. Hierbei drehen sich die Fragen insbesondere um die inhaltliche Relevanz, den Erkenntnisgewinn und die methodische Gestaltung der Veranstaltung bzw. der Schulung. Auch hier werden Verbesserungsvorschläge abgeholt.

Die Resultate aus den Befragungen fliessen in die künftige Konzeption und Umsetzung ein.

Akkreditierungen und Zertifizierungen

Die Prüfstellen und spezifische Labors des Departements Technik & Architektur durchlaufen im Rahmen von Akkreditierungen bzw. Zertifizierungen regelmässige externe Audits (z. B. Prüfstelle BACnet, Prüfstelle Gebäudetechnik). Diese Akkreditierungen und Zertifizierungen garantieren eine konstante Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität auf den Ebenen Infrastruktur, Prozesse und Ergebnisse. Die entsprechenden Qualitätsanforderungen und die implementierten Qualitätsmanagementsysteme sind sehr detailliert und je nach Produkt bzw. Angebot spezifisch.

Reporting

Das Reporting erfolgt jährlich im Rahmen des Forschungsberichts zuhause des Fachhochschulrates. Im Kapitel zu den Dienstleistungen wird zusammenfassend aufgezeigt, in welcher Form die Dienstleistungsprojekte evaluiert wurden.

5.9. Governance

Die Hochschule Luzern verfügt über eine differenzierte Organisationsstruktur und klare Entscheidungsprozesse. Die prägenden Elemente sind die klassischen Leitungsgremien als Abbild der Aufbauorganisation, die beratenden Gremien zu verschiedenen Querschnittsthemen, die Mitwirkungsgremien von Mitarbeitenden und Studierenden sowie die weiteren institutionalisierten Gefässe, welche in erster Linie dem Austausch und der Meinungsbildung dienen. Die Hochschule Luzern passt ihre Organisationsstruktur an, wenn sie der Leistungserbringung nicht mehr optimal dient.

Leitungsgremien

Auf gesamthochschulischer Ebene sind der Fachhochschulrat für die strategische und die Hochschulleitung für die operative Führung verantwortlich. Die für die Ausübung der Leitungsaufgaben notwendigen Grundlagen sind in einem Führungshandbuch zusammengefasst, zum Beispiel die Kompetenzen der Führungsorgane, der Führungsrhythmus oder die Aufbauorganisation.

Die Hochschulleitung setzt sich zusammen aus dem Rektor, den Direktorinnen und Direktoren der sechs Departemente als Vertretende der Disziplinen sowie dem Verwaltungsdirektor, dem Leiter Marketing & Kommunikation und der Leiterin Hochschulentwicklung und -dienste als Vorstehende von funktionalen bzw. Supporteinheiten. Drei Departementsdirektorinnen und -direktoren leiten je eines der Ressorts Ausbildung, Weiterbildung und Forschung & Dienstleistungen.

Die Departemente legen ihre eigene Führungsstruktur fest. Sie muss mit den gesamthochschulischen Gremien kompatibel sein.

Ressortkonferenzen Ausbildung, Weiterbildung und Forschung

Die drei Ressortkonferenzen Ausbildung (RKA), Weiterbildung (RKW) und Forschung (RKF) koordinieren und fördern die hochschulweite Weiterentwicklung des jeweiligen Leistungsbereichs. Sie sind beratende Organe der Hochschulleitung und arbeiten entsprechende Entscheidungsgrundlagen aus. Darüber hinaus pflegen sie den Austausch und den Wissenstransfer und entwickeln gemeinsame Haltungen. Die Ressortkonferenzen setzen sich aus den Verantwortlichen für den jeweiligen Leistungsauftrag der sechs Departemente zusammen. Sie werden je von einem Mitglied der Hochschulleitung geleitet.

Die Departemente kennen analoge Gremien, welche die Aktivitäten in den Leistungsaufträgen innerhalb des Departements koordinieren, Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Departementsleitung ausarbeiten sowie die Vernetzung und den Austausch pflegen.

Fachstellen

Für die Erfüllung von Querschnittaufgaben hat die Hochschule Luzern die vier Fachstellen Internationales, Interdisziplinarität, Diversity und Nachhaltigkeit. Die Fachstellen koordinieren und fördern die Weiterentwicklung dieser Themen über die gesamte Hochschule und sorgen für die Umsetzung gemeinsam vereinbarter und hochschulübergreifender Eckwerte und Massnahmen.

Mitwirkungsgremien

Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden sind stufengerecht in die horizontalen und vertikalen Prozesse eingebunden, insbesondere durch den angemessenen Einbezug in fachliche und organisatorische Fragen im Rahmen von Konferenzen, Klausuren und dergleichen. Darüber hinaus können sich die Mitarbeitenden über ihre Mitwirkungsorgane beteiligen. Die Mitwirkungsprozesse finden auf zwei Stufen statt: zunächst auf Ebene Departemente (Mitwirkungskommissionen) und anschliessend gebündelt und konsolidiert auf Stufe Gesamthochschule (Mitwirkungsrat).

Die Mitwirkungsrechte der Mitarbeitenden, die ihnen über die Mitwirkungskommissionen ihrer Organisationseinheiten zustehen, sind im Statut der Hochschule Luzern geregelt. Es sind dies:

- Werterahmen (Konsultation)
- Vision/Mission (Mitsprache)
- Strategie HSLU (Information)
- Teilstrategie Departement (Konsultation)
- Teilstrategien Ressorts, Services (Information)
- Organisation HSLU (Information)
- Organisation Departement (Mitsprache)
- Organisation HSLU-Ressorts (Information)
- Organisation Mitwirkung (Antrag/Konsultation)
- Personalpolitik (Konsultation)
- Verordnung zum Personalrecht (Konsultation)
- Ausführungsbestimmungen zum Personalrecht (Konsultation)
- Spesenreglement (Konsultation)
- Anstellung Direktor/in (Mitsprache)
- Angebote/Projekte in den Leistungsaufträgen (Antrag)

Auch über die Mitarbeitendenbefragung (siehe Abschnitt 5.2) und die gesamthochschulischen und departementalen Meinungsbildungs- und Austauschgefässe (siehe weiter unten) nehmen die Mitarbeitenden ihre Mitwirkungsrechte wahr.

Studierende

Analog dazu nehmen die Studierenden ihre Mitwirkungsrechte auf zwei Ebenen wahr. Auf Ebene Gesamthochschule vertritt der Studierendenrat die Anliegen und Interessen sämtlicher Studierender der Hochschule Luzern. Die Studierendenvertretungen setzen sich für die Anliegen und Interessen der Studierenden in den jeweiligen Departementen ein.

Auf Ebene Departement stehen den Studierendenvertretungen sämtlicher Departemente gemäss Statut die folgenden Mitwirkungsrechte zu:

- Werterahmen (Konsultation)
- Vision/Mission (Mitsprache)
- Teilstrategie Departement (Konsultation)
- Organisation HSLU (Information)
- Organisation Departement (Information)
- Studienordnung (Information)
- Studienreglement Departement (Antrag/Information)
- Gebührenverordnung (Konsultation)
- Anstellung Direktor/in (Mitsprache)
- Ausbildungskonzepte (Konsultation)

Zudem nehmen die Studierenden ihre Mitwirkungsrechte auf der Basis von Befragungen (Evaluationen) wahr.

Meinungsbildungs- und Austauschgefässe**Veranstaltungen zur Hochschulentwicklung**

Die Veranstaltungen zur Hochschulentwicklung (VHE) sind ein institutionelles Veranstaltungsformat, das von allen Gremien genutzt werden kann und sich an alle Mitarbeitenden der Hochschule Luzern richtet. Die VHE finden vier Mal pro Jahr statt. Sie dienen dem Austausch und der Vernetzung und ermöglichen es, Themen auch kurzfristig gemeinsam zu diskutieren.

Hochschulentwicklungs-Konferenz

Die halbjährlich stattfindende Hochschulentwicklungs-Konferenz (HE-K) ist ein Gefäss, in welchem sich die verantwortlichen Führungskräfte von der obersten Führungsebene bis auf Ebene Departements- und Institutsleitung treffen. Die HE-K soll den Beteiligten dazu dienen, sich regelmässig und intensiv über anstehende Themen zu informieren und auszutauschen und ein gemeinsames Verständnis über die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen aufzubauen.

Kadertag

Der Kadertag findet alle zwei Jahre statt und dient der Diskussion und dem Austausch zu HSLU-übergreifenden Themen. Das Thema/der Inhalt wird für jede Veranstaltung neu festgelegt.

Parallel zu diesen hochschulübergreifenden Formaten kennen die Departemente eigene Meinungsbildungs- und Austauschgefässe.

5.10. Kommunikation

Die Abteilung Marketing & Kommunikation ist für die Kommunikation der Hochschule Luzern nach innen und aussen zuständig. Sie ist zentral organisiert und pflegt einen umfassenden Blick auf die Hochschule und deren Dialoggruppen. Zahlreiche Kommunikationsmittel und -formen sind im Einsatz, über die Informationen zu den Aktivitäten der Hochschule Luzern sowie Bestimmungen und Ergebnisse zu den Qualitätssicherungsprozessen transportiert werden. Die Webseite (nach aussen) und Inside sowie MyCampus (nach innen) gelten als Leitmedien der schriftlichen Kommunikation. Daneben spielen mündliche Formen eine zentrale Rolle.

Webseite

Die Webseite (inkl. Social-Media-Kanäle sowie diverse Blogs und Newsletter) ist das zentrale Kommunikationsmittel der Hochschule Luzern insbesondere für externe Zielgruppen wie potenzielle Studierende, Forschungs- und Dienstleistungspartnerinnen und -partner, Medienschaffende, potenzielle Mitarbeitende, Politikerinnen und Politiker, Alumni oder die interessierte Öffentlichkeit. Mittels Google Analytics und weiterer Tools werden die Plattformen und Inhalte periodisch ausgewertet und kontinuierlich weiterentwickelt.

Medienarbeit

Die Hochschule Luzern beliefert Journalistinnen und Journalisten im Rahmen der aktiven Medienarbeit mit Mitteilungen zu Forschungs-, Studierenden- sowie institutionellen Themen. Bei Medienanfragen stellt sie Kontakte zu Expertinnen und Experten her, berät diese im Hinblick auf den Medienauftritt oder gibt selbst Auskunft. Um die Wirkung der Medienarbeit zu messen, betreibt die Hochschule Luzern in Zusammenarbeit mit Medienbeobachtungsdiensten ein differenziertes Medienmonitoring. Die internen Entscheidungsträgerinnen und -träger erhalten zu strategisch relevanten Themen ein Issues-Mail zugestellt.

Jahresbericht

Jährlich erscheinen der Jahresbericht und als Kurzform daraus das «Facts & Figures» sowie die «Fact Sheets» der sechs Departemente. Damit werden die Mitarbeitenden sowie externe Adressatinnen und Adressaten über die aktuellen Entwicklungen und Zahlen zur Hochschule Luzern informiert.

Inside

Das Leitmedium für die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden ist «Inside», das auf Sharepoint basierende Intranet der Hochschule Luzern. Es deckt die drei Anwendungsbereiche Information, Kommunikation sowie Kollaboration ab: Auf Intranetseiten und den dort verlinkten Dokumenten lässt sich alles über Services, Projekte, Personen und mehr finden. Mehrmals wöchentlich werden News aus der Hochschule und den Departementen veröffentlicht, so beispielsweise auch zur Ankündigung der Mitarbeitendenbefragung und zur Kommunikation der Ergebnisse aus der Befragung. Analoges gilt für andere Qualitätssicherungsprozesse. Über Projektseiten, zu denen auch Externen der Zugang zu abgegrenzten Bereichen gewährt werden kann, kann das Intranet als Kollaborationsplattform genutzt werden.

Das Intranet-Gremium tagt zirka viermal jährlich. Es setzt sich zusammen aus einer Vertreterin bzw. einem Vertreter aller Departemente und von Rektorat & Services sowie Mitarbeitenden der Abteilungen IT Services und Marketing & Kommunikation. Die Aufgaben des Gremiums bestehen im aktiven Bewirtschaften der bestehenden Richtlinien und Prozesse sowie in der Pflege des Erfahrungsaustausches. So wird das Intranet laufend verbessert und weiterentwickelt.

Prozessportal

An der Hochschule Luzern ist ein Prozessportal implementiert, das für alle Mitarbeitenden zugänglich ist. Mit den Prozessbeschrieben wird sichergestellt, dass die PDCA-Zyklen reibungslos funktionieren und dass systematisch geplant, sauber durchgeführt, korrekt geprüft und gezielt gehandelt wird. Prozesslandkarten erleichtern die Orientierung auf dem Portal. Solche Landkarten bestehen für die Hochschule Luzern und alle Departemente. Die rund 300 Prozessbeschriebe sind in Führungs-, Kern- und Supportprozesse gruppiert. Über Prozessreviews, die das System automatisch zwei Jahre nach Freigabe eines Prozesses auslöst, wird die Aktualität der Prozessabbildungen sichergestellt.

MyCampus

Mit dem Webportal MyCampus haben die Studierenden, Weiterbildungsteilnehmenden und Dozierenden die Möglichkeit, alle aus- und weiterbildungsrelevanten Informationen an einem zentralen Ort zu beziehen. So können beispielsweise die Studierenden über ein E-Dossier jederzeit auf ihre persönlichen Dokumente zugreifen. Auch die Stundenpläne sind dort aufgeschaltet. Zudem können departementale und gesamthochschulische News auf dem Portal publiziert werden. Beispielsweise werden die Ergebnisse der Studierendenbefragung und der Stand der Umsetzung der aktuellen Massnahmen regelmässig dort publiziert. Die Eckwerte zur Kommunikation zur Studierendenbefragung sind in einem Leitfaden (inkl. Musterbericht im Anhang) festgehalten.

Mündliche Kommunikationsgefässe

Sitzungen, Konferenzen und weitere interne Veranstaltungen bieten sich an, um Ergebnisse zu Prozessen der Qualitätssicherung und -entwicklung gegenüber Mitarbeitenden und Studierenden zu thematisieren (siehe Abschnitt 5.9). Externe Zielgruppen, insbesondere potenzielle Studierende und Weiterbildungsinteressierte, erhalten anlässlich von spezifischen Informationsveranstaltungen umfassende Informationen zu Aus- und Weiterbildungsangeboten.

5.11. Evaluation des Qualitätsmanagementsystems als Ganzes

Auch das Qualitätsmanagementsystem als Ganzes wird einer regelmässigen Evaluation unterzogen: eine interne Evaluation geschieht alle vier Jahre im Rahmen des Strategieprozesses, eine externe Evaluation alle sieben Jahre durch die institutionelle Akkreditierung nach HFKG.

Reflexion des Qualitätsmanagementsystems im Rahmen des Strategieprozesses

Die Hochschule Luzern reflektiert im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung ihr Qualitätsmanagementsystem regelmässig im Rahmen des Strategieprozesses (siehe Abschnitt 5.1). Wenn sich dabei Entwicklungsbedarf ergibt, leitet sie entsprechende Massnahmen ein.

Institutionelle Akkreditierung

Wie alle Schweizer Hochschulen unterzieht sich auch die Hochschule Luzern alle sieben Jahre der institutionellen Akkreditierung durch den Bund. Dabei wird auf der Basis der 18 Qualitätsstandards gemäss HFKG das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Luzern von einer externen Gruppe von Gutachterinnen und Gutachtern überprüft und bewertet. Die Rückmeldungen der Peers fliessen in die weitere Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems ein.

5.12. Zusammenspiel der Q-Instrumente und -Verfahren

Die Hochschule Luzern kennt einen kurz- und einen mittelfristigen Planungs- und Steuerungsrhythmus. Ersterer entspricht einem Geschäftsjahr, der zweite einer vierjährigen Leistungsauftrags- respektive Strategieperiode. Die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung fügen sich in diese Rhythmen ein.

Der vierjährige Leistungsauftrag des Konkordats gibt den mittelfristigen Planungs- und Steuerungsrhythmus der Hochschule Luzern vor (siehe Abbildung 4). Entsprechend erstreckt sich eine Strategieperiode über den gleichen Zeithorizont: Parallel zur Erarbeitung des Leistungsauftrags für eine kommende Periode findet jeweils der Strategieprozess an der Hochschule Luzern statt. Den Vierjahresrhythmus übernimmt die Hochschule Luzern zudem für ihre beiden Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente «Mitarbeitendenbefragung» sowie «Peer Review Forschung». Die Verfahren sind zeitlich so angelegt, dass die Ergebnisse und Massnahmen in den kommenden Strategieprozess einfließen können. Ähnliches gilt für die beiden gesamthochschulischen Befragungen im Bereich der Ausbildung – die Absolventenstudie des Bundesamtes für Statistik zum Berufseinstieg und die Studierendenbefragung zur Hochschule Luzern als Lernort zum Studierenden – die alternierend alle zwei Jahre stattfinden. Der Zweijahresrhythmus fügt sich ideal in die vierjährige Strategieperiode ein, so dass die Erkenntnisse aus der Absolventen- und Studierendenbefragung sich ebenfalls im Strategieprozess niederschlagen können.

2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Leistungsauftrag 2020–2023				
	Strategieperiode 2020–2023				
Erarbeitung LA 2020–2023				Erarbeitung LA 2024–2027	
Strategieprozess 2020–2023 > HSLU-Scorecard				Strategieprozess 2024-2027 > HSLU-Scorecard	
		Mitarbeitendenbefragung (Durchführung)	Mitarbeitendenbefragung (Ergebnisse und Massnahmen)		
Studierendenbefragung	Absolventenstudie BFS	Studierendenbefragung	Absolventenstudie BFS	Studierendenbefragung	Absolventenstudie BFS
			Peer Review Forschung		

Abbildung 4: Q-Instrumente und -Verfahren in der Vierjahressicht

Der einjährige Planungs- und Steuerungsrhythmus ist gegeben durch das Geschäftsjahr mit seinen Zielen, dem entsprechenden Budget, der Jahresrechnung und der Jahresberichterstattung als prägende Pfeiler (siehe Abbildung 5). Die Entwicklung der Jahresziele erfolgt jeweils Anfang Jahr. Erkenntnisse und Massnahmen aus dem Forschungsreporting und aus der Risikoreview (inkl. Kernrisiken- und Issues-Check) fliessen in den Prozess der Jahreszielsetzung ein. Parallel dazu wird das Detailbudget für das Folgejahr erstellt.

Jan	Feb	März	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez
Status-bericht und Jahresziele						Strategisches Controlling Strategiereviews > HSLU-Scorecard					
Revision Jahresrechnung			Globalbudget Folgejahr			Detailbudget Folgejahr					
Jahresberichterstattung											
		Forschungsreporting									
		Kernrisiken-Check							Risikoreview Kernrisiken-Check		
		Issues-Check							Issues-Check		
BFGs Dozierende							BFGs wissensch./künstlerische sowie admin./techn. Mitarbeitende				
Evaluation in den Leistungsaufträgen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen											
Kennzahlen aus SAP/Controlling											
Interne und externe Kommunikation											
Personalentwicklung											
Mitwirkung und Austausch											
Prozessmanagement											

Abbildung 5: Q-Instrumente und -Verfahren in der Jahressicht

Als Planungs- und Steuerungsinstrument ist an der Hochschule Luzern die HSLU-Scorecard implementiert. Abgeleitet von der Strategie sind auf der Ebene der gesamten Hochschule Luzern für die vier Leistungsaufträge sowie einen übergeordneten Bereich Indikatoren definiert. Diese Indikatoren werden jährlich aktualisiert, analysiert und in den Ressortkonferenzen, in der Hochschulleitung sowie im Fachhochschulrat besprochen. Die gewonnenen Erkenntnisse fliessen in die Status- und Zielberichte der Organisationseinheiten und Ressorts ein (siehe auch Abschnitt 5.1).

Im Jahr 2021 wurde die HSLU-Scorecard inhaltlich und technisch neu aufgesetzt. Die Online-Anwendung «Tableau» löste die frühere Exceldatei ab. Mit dieser Veränderung eröffnet sich für die Hochschule Luzern die Möglichkeit, in Zukunft nicht nur das strategische Controlling über die HSLU-Scorecard zu steuern, sondern «Tableau» zu einem eigentlichen HSLU-Cockpit weiterzuentwickeln.

6. Organisation und Zuständigkeiten

6.1. Grundlagen

Qualitätssicherung und -entwicklung geschieht an der Hochschule Luzern auf mehreren Ebenen. Die jeweiligen Zuständigkeiten sind in den folgenden Grundlagen geregelt: Zentralschweizer Fachhochschulvereinbarung (Artikel 22), Statut der Hochschule Luzern (Art. 14, 19, 21, Anhang 1), Mandate der Ressortkonferenzen RKA, RKW, RKF, Mandat Kommission Qualitätsentwicklung.

6.2. Zentrale und dezentrale Organisationsstruktur und Steuerung

Die Hochschule Luzern organisiert die Qualitätssicherung und -entwicklung mittels zentraler und dezentraler Strukturen. Auf zentraler Ebene ist eine dem Rektorat zugeordnete Stabsstelle implementiert, die eine direkte Anbindung an die Hochschulleitung sicherstellt. Auf dezentraler Ebene verfügt jedes Departement der Hochschule Luzern über eine/n Qualitätsbeauftragten. Die Qualitätsbeauftragten der Departemente bilden zusammen mit der Leiterin Qualitätsentwicklung als Q-Verantwortliche für die Gesamthochschule und Qualitätsbeauftragte für Rektorat & Services die Kommission Qualitätsentwicklung (QKOM). Das Gefäss dient dem Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen Diskussion und weiteren Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und seiner Instrumente (siehe auch Abschnitt 6.3). Die Departemente sind frei, wie sie Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung innerhalb des Departements organisieren.

An der Hochschule Luzern hat sich ein Vorgehen als Standard etabliert, bei dem Eckpunkte der Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung zentral organisiert werden. Das bezieht sich sowohl auf die Festlegung, welche Verfahren durchgeführt werden, wie auch auf die zentrale Organisation wichtiger Verfahrensschritte. Beispiele dazu sind die Mitarbeitendenbefragung (HSLU-weite Durchführung mit zentraler Datenerhebung und -auswertung), der Strategieprozess (HSLU-weite Durchführung mit zentraler Entwicklung der Dachstrategie) oder die Organisation und Durchführung des Verfahrens zur institutionellen Akkreditierung. Andere Verfahren oder Verfahrensschritte werden dezentral durchgeführt (z. B. Massnahmenentwicklung zur Mitarbeitendenbefragung, Entwicklung der Departementsstrategien). Zudem sind die Departemente frei, eigenständige Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung zu etablieren und deren Nachhaltigkeit zu gewährleisten (z. B. Evaluation der Qualität in der Ausbildung).

6.3. Verantwortlichkeiten der einzelnen Gremien und Hochschulangehörigen

Fachhochschulrat (FHR)

Der Fachhochschulrat überwacht die Qualität der Leistungen der Hochschule Luzern. Er entscheidet abschliessend über die Qualitätsstrategie und über das Qualitätsmanagementsystem.

Hochschulleitung (HSL)

Die Hochschulleitung ist zuständig für die Organisation von Qualitätssicherung und -entwicklung als gesamthochschulische Aufgabe. Sie genehmigt das Mandat der Kommission Qualitätsentwicklung.

Rektorin/Rektor sowie Direktorinnen/Direktoren

Der Rektor oder die Rektorin sowie die Direktorinnen und Direktoren verantworten die Qualitätssicherung und -entwicklung in ihrem Departement bzw. in ihrer Organisationseinheit.

Ressortkonferenzen Ausbildung, Weiterbildung und Forschung (RKA, RKW, RKF)

Die Ressortkonferenzen sind verantwortlich für die Qualitätssicherung und -entwicklung im jeweiligen Leistungsbereich. Sie sind zuständig für hochschulübergreifende Konzeptionen und Umsetzungen sowie für die Unterstützung der Departemente bei der Umsetzung von Instrumenten und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Kommission Qualitätsentwicklung (QKOM)

Die QKOM ist verantwortlich für departementsübergreifende Themen der Qualitätssicherung und -entwicklung und erarbeitet Anträge, Empfehlungen und Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Hochschulleitung. Sie erbringt ausgewählte Dienstleistungen gegenüber den Departementen und setzt einzelne Projekte um. Näheres regelt das Mandat QKOM.

Qualitätsbeauftragte der Departemente

Die Profile und Aufgabenportfolios der Qualitätsbeauftragten der einzelnen Departemente der Hochschule Luzern unterscheiden sich. Das Mandat QKOM setzt einen gemeinsamen Rahmen betreffend Aufgaben, Anforderungsprofil und Pensum eines bzw. einer Qualitätsbeauftragten eines Departements.

Alle Mitarbeitenden

Alle Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit. Sie erhalten dabei Unterstützung durch die Führungspersonen und werden über vielfache Mitgestaltungsmöglichkeiten in die verschiedenen Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung eingebunden (siehe dazu auch Kapitel 5.9 zur Governance).