HSLU Hochschule Luzern

Qualitäts-management-system der Hochschule Luzern

Stand: Januar 2026

FH Zentralschweiz

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 4

2. Qualitätskultur 4

3. Qualitätsstrategie 5
3.1. Qualitätsleitlinien 5
3.2. Entwicklungsziele für das Qualitätsmanagementsystem 2024–2027 5

4. Grundkonzepte und Überblick des Qualitätsmanagementsystems 6
4.1. Grundkonzepte 6
4.2. Das Qualitätsmanagementsystem im Überblick 7

5. Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung 9
5.1. Strategie 9
5.2. Mitarbeitende 10
5.3. Finanzen 11
5.4. Infrastruktur 11
5.5. Ausbildung 12
5.6. Weiterbildung 13
5.7. Forschung 14
5.8. Dienstleistungen 15
5.9. Governance 16
5.10. Kommunikation 18
5.11. Evaluation des Qualitätsmanagementsystems als Ganzes 19
5.12. Zusammenspiel der Q-Instrumente und -Verfahren 20

6. Organisation und Zuständigkeiten 22
6.1. Grundlagen 22
6.2. Zentrale und dezentrale Organisationsstruktur und Steuerung 22
6.3. Verantwortlichkeiten der einzelnen Gremien und Hochschulangehörigen 22

1. Einleitung

Die Angehörigen der Hochschule Luzern (HSLU) 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 HSLU. 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) Elemente. 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, Transversalthemen sowie in den Bereichen Führung und Support. Sie 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 Code of Conduct 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 Code of Conduct 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 insbesonders grossen Wert darauf, auf allen Ebenen geeignete Gefässe zur Förderung der Reflexion und des Dialogs zu schaffen.

3. Qualitätsstrategie

Die Hochschule Luzern verfolgt in der Strategieperiode 2024–2027 eine adaptive Strategie. «Wir überzeugen mit hoher Qualität», so lautet einer der Orientierungspunkte dieser Strategie, und besondere Aufmerksamkeit soll einer Reihe von Transversalthemen geschenkt werden, u.a. dem Thema Qualität. Daran knüpft die Qualitätsstrategie an.

Die Qualitätsstrategie setzt den Rahmen für die Entwicklung anschlussfähiger Instrumente und Verfahren, welche die Umsetzung der adaptiven HSLU-Strategie unterstützen. Sie umfasst Qualitätsleitlinien und Entwicklungsziele für das bestehende Qualitätsmanagementsystem.

Die Qualitätsleitlinien erörtern das übergeordnetes Qualitätsverständnis. 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 bei Bedarf angepasst.

Die Entwicklungsziele für das Qualitätsmanagementsystem gelten jeweils für eine Strategieperiode. Sie leiten sich aus der HSLU-Strategie sowie aus den Erkenntnissen durchgeführter Analyse- und Evaluationsverfahren ab. Mit diesen Weiterentwicklungen wird sichergestellt, dass das Qualitätsmanagementsystem optimal zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt.

3.1. Qualitätsleitlinien

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

1. Ausgezeichnete Qualität ist unser Anspruch. 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, Wertschätzung und gegenseitiger Unterstützung.
4. Feedbacks von innen und aussen helfen uns, unser qualitätsorientiertes Denken und unser professionelles Selbstverständnis zu stärken.
5. Unser Qualitätsmanagementsystem umfasst die Kernbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen, die Transversalthemen Internationalität, Diversität, Nachhaltigkeit, Open Science und Digitalität sowie die Bereiche Führung und Support. Es liefert eine Gesamtsicht der Ergebnisse aus den verschiedenen Aktivitäten.
6. Wir gestalten Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung koordiniert und systematisch. Damit unterstützen wir die Umsetzung der Strategie.
7. Unsere Aktivitäten der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung erfolgen zielorientiert. Wir erheben nur Daten, die wir zu unserer Weiterentwicklung nutzen.
8. Wir beherrschen unsere Prozesse. Wir gestalten sie so einfach und standardisiert als möglich.
9. Wir verbessern uns kontinuierlich. Dabei orientieren wir uns an der Methode Planen-Umsetzen-Prüfen-Handeln (Plan-Do-Check-Act).

3.2. Entwicklungsziele für das Qualitätsmanagementsystem 2024–2027

Die Hochschule Luzern setzt sich die folgenden Ziele für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems für die Strategieperiode 2024–2027:

- Die institutionelle Akkreditierung ist erfolgreich erneuert. Das Verfahren haben wir als Chance zur Weiterentwicklung genutzt.
- Wir verfügen über griffige sowie zeitgemässe Instrumente und Verfahren zur finanziellen Steuerung.
- Wir verfügen über geeignete Strukturen und Prozesse, um unsere Ziele im Transversalthema Nachhaltigkeit fokussiert umzusetzen und die Zielerreichung regelmässig zu überprüfen.
- Das Evaluationsmodell 2024 für den Leistungsbereich Ausbildung ist hochschulweit implementiert und verstetigt.
- Wir evaluieren unsere grossen Forschungs- und Dienstleistungsprojekte hochschulweit und standardisiert.
- Wir kommunizieren zeitnah und zielgruppengerecht über Ergebnisse aus Evaluationen und über den Stand der Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen.

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.

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 Transversal-, 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.

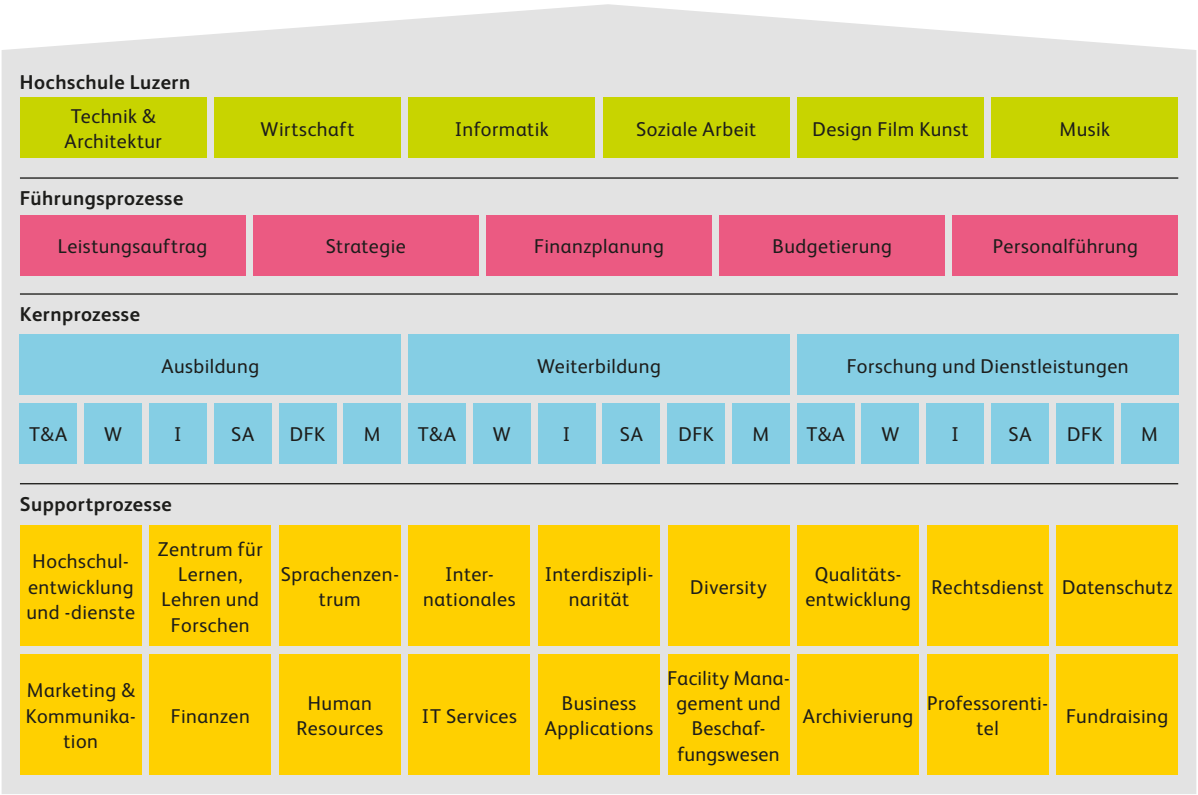

Abbildung 1: Prozesslandkarte der Hochschule Luzern

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

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

Die Hochschule Luzern richtet ihr Wirken an der **Strategie** aus (siehe Abbildung 3). 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.

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 so einfach, schlank und standardisiert wie möglich gestaltet und im Prozessportal abgebildet.

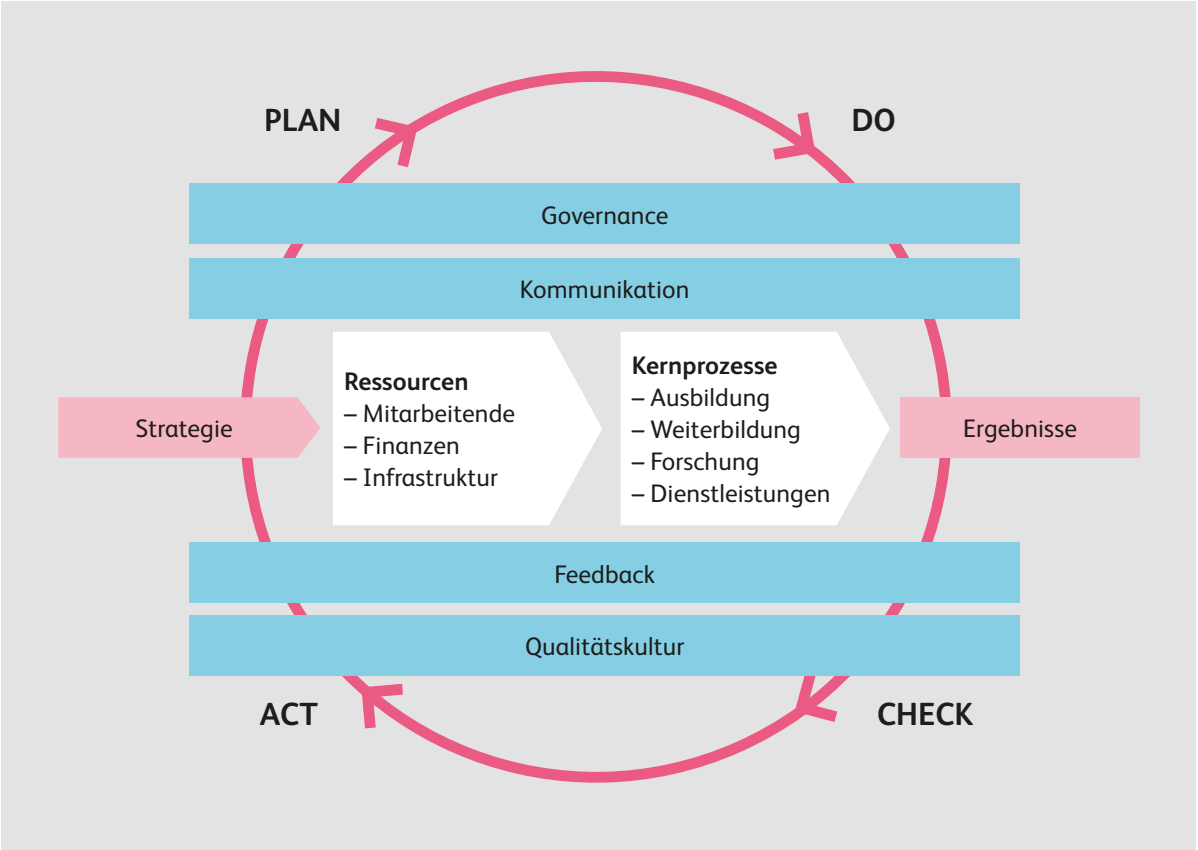

Abbildung 3: Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Luzern

Klar geregelte Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse auf normativer (Konkordatsrat), strategischer (Fachhochschulrat) und operativer Ebene (Hochschulleitung) zeichnen die **Governance** der HSLU 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 Studierendenbefragung, 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, jedoch sind auch departementale Umsetzungen dargestellt. Die gesamthochschulischen Elemente werden entweder übergeordnet für alle Departemente (und das Rektorat und die Hochschuldienste) zentral umgesetzt oder regeln wichtige Eckpunkte der Verfahren der Qualitäts-sicherung und -entwicklung. Damit stecken sie die Aussengrenzen für die departementalen Umsetzungen ab. Innerhalb dieses Rahmens sind die Departemente frei, wie sie diese Instrumente anwenden wollen. Darüber hinaus liegt es in ihrem Ermessen, eigenständige Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung zu etablieren, solange diese die gesamthochschulischen Instrumente sinnvoll unterstützen (siehe auch Abschnitt 6.2).

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. Ausgehend davon werden Strategien für die Hochschule Luzern 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 HSLU 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, Code of Conduct
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 beschreibt die Hochschule Luzern den Weg, wie sie ihre Vision realisieren will. Daraus werden für jeden Leistungsbereich und jedes Departement Teilstrategien und strategische Stossrichtungen abgeleitet, wobei die verschiedenen Organisationseinheiten auch eigene Akzente setzen.

Als ersten Schritt im Strategieprozess wird eine Analyse vorgenommen. Verschiedene Instrumente liefern dafür 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 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 festgehalten sind. Diese Indikatoren werden jährlich aktualisiert, analysiert und in der Hochschulleitung und im Fachhochschulrat besprochen. Die gewonnenen Erkenntnisse fliessen in die weitere Strategiearbeit ein.

Strategiereviews, Risiko- und Issuemanagement, Statusberichte und Jahresziele
In den jährlich stattfindenden Strategiereviews 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 hat zum Ziel, Risiken und Chancen, die strategische Zielabweichungen verursachen können oder im Zusammenhang mit wichtigen Entscheidungen stehen, zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern und darüber zu berichten. Seit 2025 implementiert die HSLU einen dynamischeren Ansatz des Risikomanagements, der eine feste Integration in die Entscheidungsfindung dank einer klaren Verbindung zum Strategie- und Budgetprozess sicherstellt.

Das Issuemanagement konzentriert sich auf Ereignisse und Situationen im Umfeld der HSLU, welche die Reputation der Institution bedrohen. Die Issues werden halbjährlich überprüft und bewertet.

Die Statusberichte und Ziele der übergeordneten Support- und Stabseinheiten (z.B. Informationssicherheit, Datenschutz, ZLLF) 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 HSLU 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 Mitarbeitendengewinnung 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) Mitarbeitendengewinnung. Die Standardkompetenzprofile werden in Form von Stellenanforderungsprofilen in den Stellenbeschreibungen festgehalten und auch für Stelleninserate verwendet. In der Personalauswahl dienen sie als Selektionshilfe.

Laufbahnkonzept
Die HSLU verfügt über ein Laufbahnkonzept im Sinne eines gemeinsamen Grundmodells. Auf dieser Basis haben alle Departemente mögliche Karrierepfade und fachspezifisch geforderte Qualifikationen für die im vierfachen Leistungsauftrag tätigen Mitarbeitenden ausformuliert.

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 bzw. 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 (MAB)
Alle vier Jahre führt die Hochschule Luzern eine umfassende Mitarbeitendenbefragung (MAB) durch. Sie misst die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der HSLU als Arbeitgeberin. 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.

Servicequalitätsbefragung (SQB)
Alternierend zur MAB erhebt die HSLU regelmässig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den internen Servicestellen. Die Analyse der Ergebnisse aus der Servicequalitätsbefragung (SQB), die Ableitung von Verbesserungsmassnahmen und die laufende Umsetzung und Überprüfung erfolgt analog der MAB.

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 HSLU 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).

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-Servicedesk.

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 2031 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 und die Servicequalitätsbefragung (siehe Kapitel 5.2) bzw. über die Studierendenbefragung (siehe Kapitel 5.5) erhoben.

IT-Infrastruktur
Leistungsbezügerkonferenz (LBK)
Die IT-Strategie für die HSLU 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 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-Servicedesk
Der IT-Servicedesk funktioniert nach einem Ticketing-System. Nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Kundinnen und Kunden sind nach einem Kontakt mit dem Servicedesk 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, aber auch die Ergebnisse aus der Servicequalitätsbefragung (siehe Abschnitt 5.2) sowie aus der Studierendenbefragung (siehe Abschnitt 5.5), dienen der kontinuierlichen Verbesserung.

5.5. Ausbildung

Die Aktivitäten im Leistungsbereich Ausbildung basieren auf der hochschulweiten Strategie 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. Fünf Evaluationen werden systematisch und in einem guten Rhythmus durchgeführt, wobei drei in der Verantwortung der Gesamthochschule und zwei in der Verantwortung 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 5.9.2) zu einem frü-

hen 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 Film 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 (BFS) 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.

Erhebung zur sozialen und wirtschaftlichen Lage der Studierenden (SSEE)
Das BFS führt alle vier Jahre eine Erhebung zur sozialen und wirtschaftlichen Lage der Studierenden durch. Sie liefert Daten über die Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden. Die untersuchte Population umfasst alle Studierenden, die an einer Schweizer Hochschule immatrikuliert sind.

Studierendenbefragung
Die Hochschule Luzern befragt alle vier 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/Studienrichtung
Der Lead für die Befragung zum Studiengang bzw. zur Studienrichtung 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 Studienabschnitt/Major/Modulgruppe/Modul
Koordiniert mit der Evaluation des Studiengangs/der Studienrichtung (siehe oben) werden regelmässig (z.B. alle drei Jahre) Studienabschnitte/Majors/Modulgruppen/Module 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. Das Zentrum für Lernen, Lehren und Forschen (ZLLF) stellt eine Methodensammlung zu Unterrichts- und Lernfeedback zur Verfügung.

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. Im Qualitätshandbuch der Ressortkonferenz 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 Programm- und Kursleitenden liegen, und sich von Angebot zu Angebot unterscheiden können. Allen Zuständigen steht eine hochschulweit eingesetzte Methodensammlung zur Verfügung. Die Er-

gebnisse aus Evaluationen bilden die Grundlage für Verbesserungsmassnahmen.

Qualitätshandbuch
Alle Weiterbildungsprozesse – von der Angebotsentwicklung und -bewilligung über die Durchführung, Evaluation und den Abschluss (inkl. Finanzen) – sind in einem Qualitätshandbuch für die Weiterbildung beschrieben.

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 Konkurrenzierung zu vermeiden. Konzepte neuer MAS-Programme sind von der Hochschulleitung zu genehmigen. Über CAS- und DAS-Programme entscheiden die Direktorinnen und Direktoren der Departemente; über SAS-Programme entscheiden die Ressortleitenden Weiterbildung der Departemente.

Aufnahmeverfahren
In MAS-Programme werden Personen mit einem Hochschulabschluss oder einer gleichwertigen Qualifikation aufgenommen. Die Aufnahme in ein MAS-, DAS-, CAS- oder SAS-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» (Programm-/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 Programm- und Kursleitenden. Jedes Weiterbildungsangebot verfügt über ein angemessenes Qualitätssicherungskonzept. Für die einzelnen Weiterbildungsangebote steht eine umfassende, hochschulweit eingesetzte Methodensammlung 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 Programmleitungen 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 Entwicklungsmassnahmen. 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 internationalen 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 HSLU 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
Auftragsforschungsprojekte in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Industrie und Verwaltung mit einem Volumen ab CHF 50’000 werden standardmässig und zentral gesteuert mithilfe eines Online-Fragebogens evaluiert. 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. Abschlusssitzungen 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 eigenen sich für 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. – Analog zu den Auftragsforschungsprojekten werden auch Dienstleistungsprojekte in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Industrie und Verwaltung mit einem Volumen ab CHF 50’000 standardmässig und zentral gesteuert mithilfe eines Online-Fragebogens evaluiert.

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 Gebäudetechnik, Prüfstelle Gebäudehülle und Ingenieurbau). 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 zuhanden 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.

Im Fachhochschulrat sind Persönlichkeiten aus Gesellschaft, Bildung und Wissenschaft, Wirtschaft sowie Kultur vertreten. Das Gremium reflektiert sein Wirken jährlich auf der Basis einer Selbstevaluation.

Die Hochschulleitung setzt sich zusammen aus der Rektorin, den Direktorinnen und Direktoren der sechs Departemente als Vertretende der Disziplinen sowie den Leitenden der vier Bereiche Digitale Entwicklungen & Services, Finanzen & Infrastruktur, Marketing & Kommunikation sowie Personal & Hochschulentwicklung. Die Departementsdirektorinnen und -direktoren leiten je eines der Ressorts Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen, Inter- und Transdisziplinarität sowie Gesundheit.

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

Ressortkonferenzen Ausbildung, Weiterbildung sowie Forschung & Entwicklung
Die drei Ressortkonferenzen Ausbildung (RKA), Weiterbildung (RKW) sowie Forschung & Entwicklung (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 eingerichtet. 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 den Mitwirkungsrat bzw. die Mitwirkungskommissionen ihrer Organisationseinheiten zustehen, sind im Statut der HSLU geregelt. Es sind dies:

- Code of Conduct (Mitsprache bzw. Konsultation)
- Vision/Mission (Mitsprache)
- Strategie HSLU bzw. Departemente bzw. Ressorts (Konsultation bzw. Information)
- Teilstrategien Ressorts, Services (Information)
- Organisation HSLU bzw. Departement bzw. Ressorts (Mitsprache bzw. Information)
- Organisation Departement (Mitsprache)
- Organisation der Mitwirkung (Mitsprache bzw. Antrag/Konsultation)
- Personalpolitik (Mitsprache bzw. Konsultation)
- Verordnung zum Personalrecht (Mitsprache bzw. Konsultation)
- Ausführungsbestimmungen zum Personalrecht (Mitsprache bzw. Konsultation)
- HR-Richtlinien (Konsultation)
- Spesenreglement (Mitsprache bzw. Konsultation)
- Anstellung Rektor/in bzw. Direktor/in (Mitsprache)

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 HSLU. Die Studierendenvertretungen setzen sich für die Anliegen und Interessen der Studierenden in den jeweiligen Departementen ein.

Dem Studierendenrat bzw. den Studierendenvertretungen stehen gemäss Statut die folgenden Mitwirkungsrechte zu:

- Code of Conduct (Konsultation)
- Vision/Mission (Mitsprache)
- Strategie HSLU bzw. Departement bzw. Ressort Ausbildung (Konsultation bzw. Information)
- Organisation HSLU bzw. Departement (Information)
- Organisation der Mitwirkung (Mitsprache)
- Studienordnungen (Information)
- Studienreglement Departemente (Antrag/Information)
- Gebührenverordnung (Information bzw. Konsultation)
- Anstellung Rektor/in bzw. Direktor/in (Mitsprache)
- Ausbildungskonzepte (Konsultation)

Studierende und Weiterbildungsteilnehmende nehmen ihre Mitwirkungsrechte darüber hinaus auf der Basis von Evaluationen und Feedbackprozessen wahr (siehe dazu Abschnitt 5.5).

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.

Parallel zu diesen hochschulübergreifenden Formaten kennen die Departemente bzw. das Rektorat und die Hochschuldienste 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, diverse Blogs und Newsletter) ist das zentrale Kommunikationsmittel der HSLU 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 HSLU 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 Entscheidungsträger und -trägerinnen 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.

Jahrespublikation
Die Jahrespublikation richtet sich ebenfalls an Mitarbeitende und externe Adressatinnen und Adressaten (Medien, Politik, Partnerinnen und Partner). Sie beleuchtet jedes Jahr einen ausgewählten strategischen Schwerpunkt der aktuellen Strategieperiode.

Inside
Das Leitmedium für die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden ist «Inside», das auf Sharepoint basierende Intranet der Hochschule Luzern. 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 Erhebung. Analoges gilt für andere Qualitätssicherungsprozesse.

Das Intranet-Gremium tagt zirka viermal jährlich. Es setzt sich zusammen aus einem Vertreter bzw. einer Vertreterin aller Departemente sowie des Rektorats und der Hochschuldienste. 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 unterstützt, 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 350 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 aus 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: Alle sieben Jahre findet im Rahmen der institutionellen Akkreditierung nach HFKG zuerst eine interne und im Anschluss eine externe Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems statt.

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 (siehe Anhang 8.1) 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. Vorbereitend (zwei bis drei Jahre vor dem Akkreditierungstermin) evaluiert die Hochschule Luzern ihr Qualitätsmanagementsystem intern und leitet allfällige Anpassungen und Verbesserungsmassnahmen 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. 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 HSLU u.a. für ihre Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente Mitarbeitendenbefragung, Servicequalitätsbefragung, Studierendenbefragung sowie Forschungs-Peer-Review (siehe Abbildung 4). Die Ergebnisse fliessen kontinuierlich in die adaptive Strategie ein. Auch die beiden Befragungen des Bundesamtes für Statistik – die Absolventenstudie sowie die Erhebung zur wirtschaftlichen und sozialen Lage der Studierenden (SSEE) – liefern mit ihrem jeweiligen zwei- bzw. vierjährigen Rhythmus wichtige Informationen für den Strategieprozess.

2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Leistungsauftrag 2024–2027				
	Strategieperiode 2024–2027				
Erarbeitung LA 2024–2027				Erarbeitung LA 2028–2031	
Strategieprozess 2024–2027				Strategieprozess 2028–2031	
	Servicequalitätsbefragung		Mitarbeitendenbefragung		Servicequalitätsbefragung
Absolventenstudie BFS		Absolventenstudie BFS		Absolventenstudie BFS	
	SSEE BFS				SSEE BFS
Studierendenbefragung HSLU				Studierendenbefragung HSLU	
Peer Review Forschung			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 fliessen in den Prozess der Jahreszielsetzung ein. Parallel dazu wird das Detailbudget für das Folgejahr erstellt. Im Sinne der adaptive Strategie werden die strategischen Orientierungspunkte im Rahmen der jährlichen Zielsetzung überprüft und angepasst, falls sich aus der Praxis eine Veränderung als notwendig erweist.

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).

<table>
<tr><th>Jan</th><th>Feb</th><th>März</th><th>Apr</th><th>Mai</th><th>Juni</th><th>Juli</th><th>Aug</th><th>Sept</th><th>Okt</th><th>Nov</th><th>Dez</th></tr>
<tr><td>Status-bericht und Jahres-ziele</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3">Strategisches Controlling
Strategiereview</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Revision Jahresrechnung</td><td colspan="3">Globalbudget Folgejahr</td><td colspan="6">Detailbudget Folgejahr</td></tr>
<tr><td colspan="5">Jahresberichterstattung</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="4">Forschungsreporting</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Risiko-review</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Issues-Check</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Issues-Check</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">BFGs Dozierende</td><td></td><td></td><td colspan="4">BFGs wissensch./künstlerische sowie admin./techn. Mitarbeitende</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="12">Evaluationen in den Leistungsaufträgen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen</td></tr>
<tr><td colspan="12">Kennzahlen aus SAP/Controlling</td></tr>
<tr><td colspan="12">Interne und externe Kommunikation</td></tr>
<tr><td colspan="12">Personalentwicklung</td></tr>
<tr><td colspan="12">Mitwirkung und Austausch</td></tr>
<tr><td colspan="12">Prozessmanagement</td></tr>
</table>

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

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, 21, 23, 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 Qualitätsbeauftragte bzw. einen Qualitätsbeauftragten. Die Qualitätsbeauftragten der Departemente bilden zusammen mit der Leiterin Qualitätsentwicklung als Q-Verantwortliche für das Rektorat und die Hochschuldienste 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 sowie Forschung & Entwicklung (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 HSLU 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).

Hochschule Luzern
Werftestrasse 4
Postfach
6002 Luzern

T +41 41 228 42 42
info@hslu.ch
hslu.ch

01-2026