

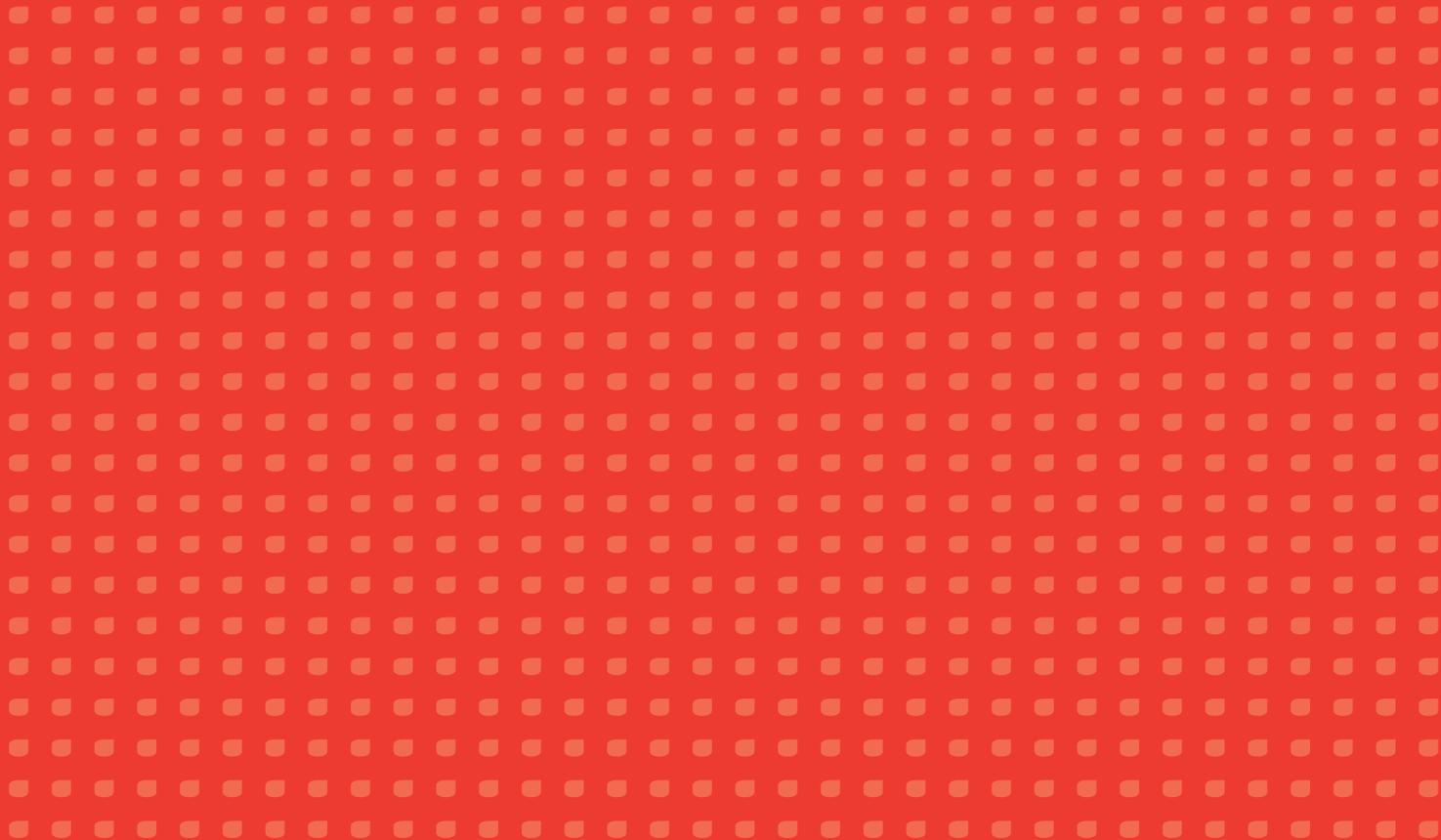


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance



Institutionelle Akkreditierung Hochschule Luzern

Bericht der externen Evaluation | 27. September 2019



Inhalt:

Teil A – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

Teil B – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

Teil C – Bericht der Gutachtergruppe

Teil D – Stellungnahme der Hochschule Luzern



Teil A

Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

27. September 2019



Akkreditierungsentscheid
des Schweizerischen Akkreditierungsrats

**Institutionelle Akkreditierung der
Hochschule Luzern**

I. Rechtliches

Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG), SR 414.20

Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 (Stand 1. Januar 2018) über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3

Reglement vom 12. März 2015 über die Organisation des Schweizerischen Akkreditierungsrats (OReg-SAR)

II. Sachverhalt

Die Hochschule Luzern hat mit Schreiben vom 31.01.2018 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Die Hochschule Luzern hat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur gewählt.

Der Akkreditierungsrat hat am 23.03.2018 Eintreten auf das Gesuch der Hochschule Luzern entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 13.04.2018 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 07.12.2018 und der Vor-Ort-Visite vom 12.-14.03.2019 an der Hochschule Luzern geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 20.05.2019).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der Hochschule Luzern am 20.05.2018 zur Stellungnahme vorgelegt.

Die Hochschule Luzern hat am 05.06.2019 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der Hochschule Luzern hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum

vom 24.06.2019 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 24.06.2019 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 27.06.2019 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der Hochschule eingereicht.

III. Erwägungen

1. *Bewertung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der Hochschule Luzern auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss der Akkreditierungsverordnung HFKG in ihrem Bericht vom 24.06.2019 (vgl. Teil C, Bericht der Gutachtergruppe, S. 27 f.) ein gutes Zeugnis aus: Sie stellt fest, dass "die gelebte Qualitätskultur der Hochschule Luzern sehr sichtbar ist" und dass die Hochschule über eine "gut funktionierende Dialogkultur" verfüge. In ihrer gesamthaften Beurteilung (Stärken- /Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems) geht die Gutachtergruppe differenziert auf die einzelnen Bereiche ein. Die Gutachtergruppe hebt als Stärke hervor, "dass die Hochschule Luzern in ihren Augen auf gutem Weg ist, aus sechs völlig unterschiedlichen Departementen mit ihrer eigenen Geschichte, ihren Ressourcen und ihren Aufträgen eine gemeinsame Landschaft" unter der Marke "Hochschule Luzern" zu erarbeiten. Und weiter: "Die Hochschule Luzern hat für das Ziel der Vernetzung in den Augen der Gutachtergruppe eine sehr gute Organisationsstruktur gefunden." Positiv erwähnen die Gutachterinnen und Gutachter, dass sich die Verantwortlichen der Hochschule Luzern sorgfältig überlegen, wie viel Zentralisierung notwendig sei - in Bezug auf "Entscheidungshoheiten, Ressourcen und Informationsfluss". Die Aktivitäten auf den Querschnittsebenen Nachhaltigkeit und Diversity erachtet die Gutachtergruppe über alle Departemente hinweg als sehr überzeugend.

Insgesamt lassen die Analysen und Bewertungen der Gutachtergruppe - 10 Standards sind vollständig, 4 Standards grösstenteils und 4 Standards teilweise erfüllt - den Schluss zu, dass die Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG im Grundsatz für gegeben.

Einschränkend verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf 4 Bereiche, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG und die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsverordnung noch nicht erfüllt werden:

- Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 1.3 und Standard 2.3)
- Qualitätssicherungssystem; Kommunikation Zuständigkeiten (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 3 HFKG; Standard 1.3)
- Evaluation der Dienstleistungen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1 HFKG; Standard 3.2)

- Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie und des Qualitätssicherungssystems (Art. 30 Abs. 1 Bst. a; HFKG; Standard 5.1)

In ihrer Bewertung zu Standard 1.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die Mitwirkung der Studierenden in den Departementen funktioniert, dass jedoch der Einbezug auf der Ebene der Gesamthochschule nicht gewährleistet ist. Das Gremium des Studierendenrates ist derzeit nicht aktiv. Die Gutachterinnen und Gutachter formulieren daher eine Auflage:

Auflage 1 (zu Standards 1.3 und 2.3):

Die Hochschule Luzern muss sicherstellen, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit gewährleistet ist.

Bezogen auf das Qualitätssicherungssystem und die Qualitätssicherungsstrategie (Standards 1.1 und 1.2) hebt die Gutachtergruppe positiv hervor, «dass die Angehörigen der Hochschule Luzern die Qualitätskultur leben, tragen und damit sichtbar machen», es sei «ein hohes Bewusstsein für Qualität und für das eigene Qualitätssicherungssystem» vorhanden. Gleichzeitig stellt die Gutachtergruppe fest, dass nicht alle Departemente gleich weit fortgeschritten seien. Das Qualitätssicherungssystem wird von der Hochschule als ausschliesslich auf EFQM basierend dargestellt bzw. mit diesem gleichgesetzt. Tatsächlich umfasst das Qualitätssicherungssystem weitere Elemente (Balanced Scorecard, HR-Cockpit, Peer Reviews etc.), die über EFQM hinausgehen. Ausgehend von diesem Befund formulieren die Gutachterinnen und Gutachter zwei Empfehlungen:

Empfehlung 1:

Die Gutachtergruppe empfiehlt den Qualitätsbeauftragten der Hochschule Luzern, die in den verschiedenen Departementen gelebte Qualitäts- und Dialogkultur zu formalisieren. Sie empfiehlt zudem, die Wahl der EFQM-Systematik strategisch zu reflektieren und explizit zu machen.

Empfehlung 2:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, die Elemente des Qualitätssicherungssystems in einer Gesamtschau darzustellen.

Die Zuständigkeiten im Bereich des Qualitätsmanagements seien zwar definiert, so die Gutachtergruppe, jedoch nicht klar kommuniziert, weshalb die Gutachtergruppe eine Auflage ausspricht:

Auflage 2 (zu Standard 1.3):

Die Hochschule Luzern weist die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zu und kommuniziert diese intern wie extern.

In ihrer Bewertung zu Standard 3.2 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Hochschule Luzern die Dienstleistungen noch nicht in ihr Qualitätssicherungssystem eingebunden hat. Die Auflage lautet:

Auflage 3 (zu Standard 3.2):

Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern muss eine systematische und regelmässige Evaluation der Dienstleistungen sicherstellen.

In ihrer Bewertung zu Standard 5.1 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Hochschule Luzern die Kommunikation ihres Qualitätsmanagementsystems einzig auf EFQM ausrichtet, wobei das tatsächlich existierende Qualitätssicherungssystem viele weitere Elemente umfasst, ebenso ist die Qualitätssicherungsstrategie in der externen Kommunikation der Hochschule Luzern nicht fassbar. Die Gutachterinnen und Gutachter formulieren folgende Auflage:

Auflage 4 (zu Standard 5.1):

Die Hochschule Luzern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich. Sie definiert Prozesse und Massnahmen, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung den betreffenden Anspruchsgruppen systematisch kommuniziert werden, und stellt die Wirksamkeit der Kommunikation sicher.

Die Gutachtergruppe empfiehlt die institutionelle Akkreditierung mit Auflagen und schlägt für die Erfüllung der Auflagen eine Frist von zwei Jahren vor. Die Überprüfung könne im Rahmen einer «sur dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchgeführt werden.

2. Akkreditierungsantrag der AAQ

Die AAQ hält in ihrem Akkreditierungsantrag fest, dass die Analyse der Gutachtergruppe sich auf alle Standards bezieht und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar sind.

Die Auflagen, die die Gutachtergruppe formuliert, sind aus Sicht der AAQ geeignet, die noch nicht erfüllten Akkreditierungsanforderungen zu erfüllen. Bei der Bewertung der Gutachtergruppe zu den Standards 1.2, 1.2 und 2.1 kommt die AAQ aber zum Schluss, dass ein Defizit in der Konzeption und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems aufgezeigt wird.

Die AAQ argumentiert wie folgt: «In ihrer Schlussfolgerung gewichtet die Gutachtergruppe die Perspektive der Departemente höher und sieht keinen Bedarf für Auflagen. Die Heterogenität der Ausgestaltung des Qualitätssicherungssystems je nach Departement ist zwar legitim und eine Angleichung wird durch das HFKG nicht angestrebt, doch zeigt die Analyse der Gutachtergruppe, dass die Darstellung aller Massnahmen der Qualitätssicherung zu einem sichtbaren und kommunizierbaren Qualitätssicherungssystem, das die «Aussengrenzen» für die Heterogenität der Departemente und Entwicklungsziele auf der Zeitachse vorgibt, noch nicht stattgefunden hat. Dies entspricht nach Auffassung der AAQ einem «erheblichen Mangel», welcher zu einer Auflage führen muss (vgl. AAQ Leitfa-den Institutionelle Akkreditierung, S. 11) und in vergleichbaren Befunden auch zu Auflagen geführt hat.» (Dokumentation AAQ, Teil B)

Aus diesen Gründen formuliert die AAQ eine zusätzliche Auflage, ausgehend von den Empfehlungen der Gutachtergruppe zu den Standards 1.1 und 1.2:

Auflage 1 (zu Standards 1.1 und 1.2):

Die Hochschule Luzern stellt in einer Gesamtschau die Elemente des Qualitätssicherungssystems dar und zeigt dabei den Spielraum der Departemente bei der Umsetzung auf.

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat übernimmt die AAQ im Übrigen die Empfehlung der Gutachtergruppe und beantragt unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen und gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht der Hochschule Luzern
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der Hochschule Luzern

die Akkreditierung der Hochschule Luzern mit 5 Auflagen.

- Auflage 1 (zu Standards 1.1 und 1.2):
Die Hochschule Luzern stellt in einer Gesamtschau die Elemente des Qualitätssicherungssystems dar und zeigt dabei den Spielraum der Departemente bei der Umsetzung auf.
- Auflage 2 (zu Standards 1.3 und 2.3):
Die Hochschule Luzern muss sicherstellen, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit gewährleistet ist.
- Auflage 3 (zu Standard 1.3):
Die Hochschule Luzern weist die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zu und kommuniziert diese intern wie extern.
- Auflage 4 (zu Standard 3.2):
Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern muss eine systematische und regelmäßige Evaluation der Dienstleistungen sicherstellen.
- Auflage 5 (zu Standard 5.1):
Die Hochschule Luzern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich. Sie definiert Prozesse und Massnahmen, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung den betreffenden Ansprechgruppen systematisch kommuniziert werden, und stellt die Wirksamkeit der Kommunikation sicher.

Die AAQ hält eine Frist von 24 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für angemessen.

Die AAQ schlägt vor, die Überprüfung der Aufgabenerfüllung im Rahmen einer «sur dossier»-Prüfung mit zwei Gutachtenden vornehmen zu lassen.

3. Stellungnahme Hochschule Luzern

Die Hochschule Luzern zeigt in ihrer Stellungnahme auf, wie sie beabsichtigt, die Auflagen anzugehen bzw. umzusetzen (vgl. Stellungnahme in Teil D).

4. Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats

Der Bericht der Gutachtergruppe und der Akkreditierungsantrag der AAQ sind vollständig und stichhaltig begründet. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

Aus dem Akkreditierungsantrag der AAQ geht angemessen hervor, dass die Hochschule Luzern die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, erfüllt.

Namentlich verfügt die Hochschule Luzern über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der Hochschule Luzern erfasst und erlaubt, die Ziele der Hochschule Luzern als Fachhochschule zu erreichen.

Die Auflagen, die die Gutachtergruppe beantragt und die von der Agentur übernommen und mit einer zusätzlichen ergänzt wurden, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Die beantragten Auflagen stellen eine klare Grundlage für Massnahmen der Hochschule Luzern dar, die festgestellten Mängel zu beheben. Der Akkreditierungsrat übernimmt die Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag mit sprachlichen Präzisierungen für Auflage 1 (die Hochschule Luzern muss die *gemeinsamen* Elemente des Qualitätssicherungssystems darlegen) und Auflage 2 (die Hochschule Luzern soll *Massnahmen implementieren*, welche die Inhalte der Auflage sicherstellen).

IV. Entscheid

Gestützt auf die Rechtsgrundlage, den Sachverhalt und die Erwägungen entscheidet der Akkreditierungsrat:

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt fest, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung gemäss den Vorgaben des HFKG und der Akkreditierungsverordnung HFKG durchgeführt wurde und dass die vorliegende Dokumentation geeignet ist, einen Entscheid zu treffen.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die Hochschule Luzern unter nachstehenden Auflagen:
 - 2.1 Die Hochschule Luzern stellt in einer Gesamtschau die gemeinsamen Elemente des Qualitätssicherungssystems dar und zeigt dabei den Spielraum der Departemente bei der Umsetzung auf.
 - 2.2 Die Hochschule Luzern implementiert Massnahmen, um Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit zu gewährleisten.
 - 2.3 Die Hochschule Luzern weist die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zu und kommuniziert diese intern wie extern.
 - 2.4 Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern muss eine systematische und regelmässige Evaluation der Dienstleistungen sicherstellen.
 - 2.5 Die Hochschule Luzern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich. Sie definiert Prozesse und Massnahmen, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung den betreffenden Anspruchsgruppen systematisch kommuniziert werden, und stellt die Wirksamkeit der Kommunikation sicher.
3. Die Hochschule Luzern muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 24 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 26.09.2021, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
4. Die Überprüfung der Aufлагenerfüllung erfolgt im Rahmen einer «sur dossier»-Prüfung mit 2 Gutachtenden.

5. Die Hochschule Luzern erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als «Fachhochschule» zu bezeichnen.
6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 26.09.2026.
7. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf www.akkreditierungsrat.ch.
8. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der Hochschule Luzern eine Urkunde aus.
9. Die Hochschule Luzern erhält das Recht, das Siegel «institutionell akkreditiert» zu verwenden.
10. Diese Verfügung geht in Kopie an die Agentur zur Publikation mit dem Bericht zum Verfahren.

Bern, 27.09.2019

Präsident des Schweizerischen
Akkreditierungsrats

Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

Rechtsmittelbelehrung:

Der Entscheid über die Akkreditierung ist gemäss Art. 65 Absatz 2 HFKG nicht anfechtbar.

Die Hochschule Luzern hat die Möglichkeit, bezüglich des Akkreditierungsentscheids ein begründetes Wiedererwägungsgesuch innerhalb von 30 Tagen an den Akkreditierungsrat zu richten (Art. 13 Abs. 14 OReg-SAR). Der Akkreditierungsrat legt das Wiedererwägungsgesuch der Kommission zur Stellungnahme vor. Die Kommission beurteilt das Gesuch schriftlich («sur dossier») ohne weitere Instruktion. Der Akkreditierungsrat entscheidet unter Einbezug der Stellungnahme der Kommission abschliessend über das Wiedererwägungsgesuch.



Teil B

Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

24. Juni 2019



Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen	1
2	Ziel und Gegenstand	1
3	Verfahren	1
3.1	Eintreten.....	1
3.2	Zeitplan	1
3.3	Gutachtergruppe	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht.....	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe.....	3
3.7	Stellungnahme der Hochschule Luzern	3
4	Akkreditierungsantrag der AAQ	4
4.1	Ausgangslage	4
4.2	Erwägungen.....	4
4.3	Antrag	7

1 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG vom 30. September 2011 ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für alle Hochschulen sowie alle anderen Institutionen des Hochschulbereichs, öffentliche und private, eine der Bezeichnungen „Universität“, „Fachhochschule“ oder „Pädagogische Hochschule“ zu führen (Art. 29 HFKG) und Bundesbeiträge zu beantragen (Art. 45 HFKG).

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

2 Ziel und Gegenstand

Mit der institutionellen Akkreditierung nach HFKG verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem der Hochschulen, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleisten.

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern evaluiert. Diese überprüfen die Konzepte und Mechanismen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Sie beurteilen, ob die verschiedenen Elemente ein vollständiges und kohärentes Ganzes bilden, das die Hochschule in die Lage versetzt, die Qualität und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen zu gewährleisten. Einbezogen wird dabei auch die Verhältnismässigkeit zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen. Ein Blick auf das gesamte System alle sieben Jahre erlaubt es der Hochschule, regelmässig den Stand der Entwicklung und Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

3 Verfahren

3.1 Eintreten

Die Akkreditierungsverordnung HFKG bestimmt im Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sieht einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Die Hochschule Luzern war nach dem Fachhochschulgesetz als beitragsberechtigigt anerkannt. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4, Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4, Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

3.2 Zeitplan

23.03.2018	Eintretensdatum
13.04.2018	Eröffnungssitzung
22.05.2018	Planungssitzung
07.12.2018	Abgabetermin des Selbstbeurteilungsberichts

22.01.2019	Vorvisite
12.–14.03.2019	Vor-Ort-Visite
20.05.2019	Vorläufiger Gutachterbericht und Akkreditierungsantrag der AAQ
05.06.2019	Stellungnahme der Hochschule Luzern
24.06.2019	Definitiver Gutachterbericht und Akkreditierungsantrag der AAQ
27.09.2019	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat
17.10.2019	Publikation Bericht der externen Evaluation «Institutionelle Akkreditierung Hochschule Luzern» auf der Website der AAQ

3.3 Gutachtergruppe

Für die Auswahl der Gutachterin und der Gutachter hat die AAQ in Absprache mit der Hochschule Luzern ein Profil der Gutachtergruppe und eine Longlist potenzieller Peers erarbeitet.

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 8. Juni 2018 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die Hochschule Luzern mit Schreiben vom 19. September 2018 darüber informiert:

- Prof. Michael Eidenbenz, Departementsleiter Departement Musik, ZhdK
- Dr. Bernadette Fülcher, Dipl. Arch. ETH, selbstständig
- Prof. Dr. Stefan Landwehr, stellvertretender Kanzler, Fachhochschule Erfurt
- Prof. Dr. Stefan Michel, Dean Executive MBA, IMD Lausanne
- Fabienne Müller, Studierende, Bachelor Design, Visuelle Kommunikation, ZhdK

Herr Prof. Dr. Stefan Landwehr wurde als Vorsitzender der Gutachtergruppe ernannt.

3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die Hochschule Luzern reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 7. Dezember 2018 bei der AAQ ein.

Der Selbstbeurteilungsbericht enthält ein Porträt der Hochschule Luzern, eine Schilderung des Prozesses der Selbstbeurteilung, des Umgangs der Hochschule Luzern mit Ergebnissen aus früheren Verfahren, eine Beschreibung des Qualitätssicherungssystems der Hochschule sowie eine Analyse der Erfüllung der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung. Der Bericht schliesst mit einer Übersicht zu den Verbesserungsschwerpunkten.

Den Prozess der Selbstbeurteilung gestaltete die Hochschule Luzern in Projektform. Die Hochschulleitung verabschiedete dazu einen Projektauftrag und es wurde eine Projektsteuerung zusammengestellt. Diese setzte sich zusammen aus einem Mitglied des Fachhochschulrates, dem Rektor, einem Mitglied der Hochschulleitung, dem Leiter von Hochschulentwicklungsprojekten sowie dem damaligen Leiter Qualitätsentwicklung. Der Leiter Qualitätsentwicklung übernahm die Projektleitung. Die institutionelle Akkreditierung wurde im Grundsatz ähnlich wie der Prozess «Selbstbeurteilung» der Hochschule Luzern im EFQM-Excellence-Ansatz behandelt. Jedem Standard wurde ein Mitglied der Hochschulleitung oder des Fachhochschulrates als Standardverantwortliche/r bzw. Standardeigne/r zugeteilt. Diese

waren verantwortlich für «ihre» Qualitätsstandards bezüglich der Behandlung der «Gaps» (Lücken) sowie der Beschreibung der Standards im Selbstbeurteilungsbericht. Der Prozess umfasste konkret folgende Phasen (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 12):

- 1 Interpretation der Standards
- 2 Zuordnung der Teilkriterien EFQM-Modell zu Standards
- 3 Bestimmung des Status quo für die Hochschule Luzern bezüglich der Standards
- 4 Identifikation von Gaps in den einzelnen Standards
- 5 Entwicklung von Massnahmen zur Schliessung der Gaps
- 6 Priorisierung der Massnahmen im strategischen Kontext

Je nach Phase wurden die Kommission Qualitätsentwicklung, Personen aus Fachstellen und Ressorts sowie – abschliessend an einer Veranstaltung zur institutionellen Akkreditierung an der Hochschule Luzern – Vertreterinnen und Vertreter aus allen relevanten Anspruchsgruppen (inklusive Studierende) in die Erstellung und Validierung des Selbstbeurteilungsberichts miteinbezogen. Die Freigabe des Selbstbeurteilungsberichts durch die Hochschulleitung und den Fachhochschulrat erfolgte am 13. November 2018 bzw. am 29. November 2018.

3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

Die Vorvisite hat wie geplant am 22. Januar 2019 in den Räumlichkeiten der Hochschule Luzern stattgefunden. Nach einer Einführung in das Schweizer Hochschulsystem, in die Spezifika der Hochschule Luzern und das Verfahren der institutionellen Akkreditierung hatte die Gutachtergruppe an einer Arbeitssitzung erstmals die Gelegenheit, den Selbstbeurteilungsbericht zu diskutieren. Anschliessend hat ein erster Austausch mit der Hochschulleitung der Hochschule Luzern stattgefunden.

Die Hochschule Luzern hat die von den Gutachtenden angeforderten Unterlagen fristgerecht nachgereicht.

Die Vor-Ort-Visite hat vom 12. bis am 14. März 2019 ebenfalls in den Räumlichkeiten der Hochschule Luzern stattgefunden. Die Gespräche waren geprägt von einer offenen und konstruktiven Atmosphäre. Die Visiten waren von Seiten der Hochschule Luzern perfekt organisiert.

3.6 Bericht der Gutachtergruppe

Der Bericht der Gutachtergruppe lag am 20.05.2019 vor und konnte, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der Hochschule Luzern zur Stellungnahme vorgelegt werden.

3.7 Stellungnahme der Hochschule Luzern

Die Hochschule Luzern hat per 5. Juni 2019 Stellung genommen zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Antrag der AAQ. Darin verdankt sie die Arbeit der Gutachterinnen und Gutachter und legt das geplante Vorgehen für die Erfüllung der Auflagen dar. Die Hochschule Luzern macht ausserdem Anmerkungen zu den Einschätzungen der Gutachtergruppe betreffend die Wachstumsstrategie der Hochschule Luzern (vergleiche Stellungnahme in Teil D).

4 Akkreditierungsantrag der AAQ

4.1 Ausgangslage

Die Hochschule Luzern ist eine von aktuell sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen in der Schweiz. Sie wird vom Konkordat der Zentralschweizer Kantone Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden und Zug getragen. Die Hochschule vereinigt sechs Departemente: Technik & Architektur, Wirtschaft, Soziale Arbeit, Design & Kunst und Musik sowie Informatik.

2017 waren an der Hochschule Luzern 6'218 Studierende in der Ausbildung und 9'766 Personen in der Weiterbildung eingeschrieben. Die Hochschule Luzern beschäftigte zu diesem Zeitpunkt 1'685 Mitarbeitende.

Die Standorte der verschiedenen Departemente befinden sich in der Stadt und Agglomeration Luzern und in Rotkreuz.

Die Hochschule Luzern hat einen Leistungsauftrag in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung & Entwicklung und Dienstleistungen.

4.2 Erwägungen

Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der Hochschule Luzern auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss der Akkreditierungsverordnung HFKG in ihrem Bericht vom 20.05.2019 (vgl. Teil C, Bericht der Gutachtergruppe, S. 27 f.) ein gutes Zeugnis aus: Sie stellt fest, dass «die gelebte Qualitätskultur der Hochschule Luzern sehr sichtbar ist» und dass die Hochschule über eine «gut funktionierende Dialogkultur» verfüge. In ihrer gesamthaften Beurteilung (Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems) geht die Gutachtergruppe differenziert auf die einzelnen Bereiche ein. Die Gutachtergruppe hebt als Stärke hervor, «dass die Hochschule Luzern in ihren Augen auf gutem Weg ist, aus sechs völlig unterschiedlichen Departementen mit ihrer eigenen Geschichte, ihren Ressourcen und ihren Aufträgen eine gemeinsame Landschaft» unter der Marke «Hochschule Luzern» zu erarbeiten. Und weiter: «Die Hochschule Luzern hat für das Ziel der Vernetzung in den Augen der Gutachtergruppe eine sehr gute Organisationsstruktur gefunden.» Positiv erwähnen die Gutachterinnen und Gutachter, dass sich die Verantwortlichen der Hochschule Luzern sorgfältig überlegen, wie viel Zentralisierung notwendig sei – in Bezug auf «Entscheidungshoheiten, Ressourcen und Informationsfluss». Die Aktivitäten auf den Querschnittsebenen Nachhaltigkeit und Diversity erachtet die Gutachtergruppe über alle Departemente hinweg als sehr überzeugend.

Insgesamt lassen die Analysen und Bewertungen der Gutachtergruppe – 10 Standards sind vollständig, 4 Standards grösstenteils und 4 Standards teilweise erfüllt – den Schluss zu, dass die Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält folglich die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG im Grundsatz für gegeben.

Einschränkend verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf 4 Bereiche, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG und die Qualitätsstandards gemäss Akkreditierungsverordnung noch nicht erfüllt werden:

- Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 1.3 und Standard 2.3)
- Qualitätssicherungssystem: Kommunikation Zuständigkeiten (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 3 HFKG; Standard 1.3)
- Evaluation der Dienstleistungen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 1 HFKG; Standard 3.2)

- Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie und des Qualitätssicherungssystems (Art. 30 Abs. 1 Bst. a; HFKG; Standard 5.1)

In ihrer Bewertung zu Standard 1.3 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die Mitwirkung der Studierenden in den Departementen funktioniert, dass jedoch der Einbezug auf Gesamthochschulebene nicht gewährleistet ist. Das Gremium des Studierendenrates ist derzeit nicht aktiv. Die Gutachterinnen und Gutachter formulieren daher eine Auflage:

Auflage 1 (zu Standards 1.3 und 2.3):

Die Hochschule Luzern muss sicherstellen, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit gewährleistet ist.

Bezogen auf das Qualitätssicherungssystem und die Qualitätssicherungsstrategie (Standards 1.1 und 1.2) hebt die Gutachtergruppe positiv hervor, «dass die Angehörigen der Hochschule Luzern die Qualitätskultur leben, tragen und damit sichtbar machen», es sei «ein hohes Bewusstsein für Qualität und für das eigene Qualitätssicherungssystem» vorhanden. Gleichzeitig stellt die Gutachtergruppe fest, dass nicht alle Departemente gleich weit fortgeschritten seien. Das Qualitätssicherungssystem wird von der Hochschule als ausschliesslich auf EFQM basierend dargestellt bzw. mit diesem gleichgesetzt. Tatsächlich umfasst das Qualitätssicherungssystem weitere Elemente (Balanced Scorecard, HR-Cockpit, Peer Reviews etc.), die über EFQM hinausgehen. Ausgehend von diesem Befund formulieren die Gutachterinnen und Gutachter zwei zentrale Empfehlungen:

Empfehlung 1:

Die Gutachtergruppe empfiehlt den Qualitätsbeauftragten der Hochschule Luzern, die in den verschiedenen Departementen gelebte Qualitäts- und Dialogkultur zu formalisieren. Sie empfiehlt zudem, die Wahl der EFQM-Systematik strategisch zu reflektieren und explizit zu machen.

Empfehlung 2:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, die Elemente des Qualitätssicherungssystems in einer Gesamtschau darzustellen.

Die Zuständigkeiten im Bereich des Qualitätsmanagements seien zwar definiert, so die Gutachtergruppe, jedoch nicht klar kommuniziert, weshalb die Gutachtergruppe eine Auflage ausspricht:

Auflage 2 (zu Standard 1.3):

Die Hochschule Luzern weist die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zu und kommuniziert diese intern wie extern.

In ihrer Bewertung zu Standard 3.2 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Hochschule Luzern die Dienstleistungen noch nicht in ihr Qualitätssicherungssystem eingebunden hat. Die Auflage lautet:

Auflage 3 (zu Standard 3.2):

Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern muss eine systematische und regelmässige Evaluation der Dienstleistungen sicherstellen.

In ihrer Bewertung zu Standard 5.1 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Hochschule Luzern die Kommunikation ihres Qualitätsmanagementsystems einzig auf EFQM ausrichtet, wobei das tatsächlich existierende Qualitätssicherungssystem viele weitere Elemente umfasst (wie oben

beschrieben), ebenso ist die Qualitätssicherungsstrategie in der externen Kommunikation der Hochschule Luzern nicht fassbar. Die Gutachterinnen und Gutachter formulieren folgende Auflage:

Auflage 4 (zu Standard 5.1):

Die Hochschule Luzern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich. Sie definiert Prozesse und Massnahmen, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung den betreffenden Anspruchsgruppen systematisch kommuniziert werden, und stellt die Wirksamkeit der Kommunikation sicher.

Die Gutachtergruppe empfiehlt die institutionelle Akkreditierung mit Auflagen und schlägt für die Erfüllung der Auflagen eine Frist von zwei Jahren vor. Die Überprüfung könne im Rahmen einer «Sur-Dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchgeführt werden.

Würdigung der Erwägungen der Gutachtergruppe

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind in sich schlüssig. Die von der Gutachtergruppe vorgeschlagenen Auflagen sind geeignet, die von ihr identifizierten Defizite, d. h. Akkreditierungsanforderungen, die noch nicht erfüllt sind, zu beheben.

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist als „peer review“ angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtergruppe steht deshalb für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule; entsprechend sind die Berichte der Gutachtergruppen nicht geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen. Die Akkreditierungsentscheide hingegen müssen konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Entscheiden führen.

Die AAQ kommt zum Schluss, dass die Bewertung der Gutachterinnen und Gutachter der Standards 1.1, 1.2 und 2.1 ein Defizit in der Konzeption und Umsetzung des Qualitätssicherungssystem aufzeigt. In ihrer Schlussfolgerung gewichtet die Gutachtergruppe die Perspektive der Departemente höher und sieht keinen Bedarf für Auflagen. Die Heterogenität der Ausgestaltung des Qualitätssicherungssystem je nach Departement ist zwar legitim und eine Angleichung wird durch das HFKG nicht angestrebt, doch zeigt die Analyse der Gutachtergruppe, dass die Darstellung aller Massnahmen der Qualitätssicherung zu einem sichtbaren und kommunizierbaren Qualitätssicherungssystem, das die «Aussengrenzen» für die Heterogenität der Departemente und Entwicklungsziele auf der Zeitachse vorgibt, noch nicht stattgefunden hat. Dies entspricht nach Auffassung der AAQ einem «erheblichen Mangel», welcher zu einer Auflage führen muss (vgl. AAQ Leitfaden Institutionelle Akkreditierung, S. 11) und in vergleichbaren Befunden auch zu Auflagen geführt hat.

Die AAQ beantragt folgende Auflage, ausgehend von den Empfehlungen der Gutachtergruppe zu den Standards 1.1 und 1.2:

Auflage 1 (zu Standards 1.1 und 1.2):

Die Hochschule Luzern stellt in einer Gesamtschau die Elemente des Qualitätssicherungssystem dar und zeigt dabei den Spielraum der Departemente bei der Umsetzung auf.

Weiter kommentiert die Gutachtergruppe in ihrer Analyse von Standard 2.1, dass der «Umgang mit der Diversität der Disziplinen der Hochschule eine Herausforderung für die Arbeit in den Ressorts darstellt, und die Ressorts operativ stark belastet sind.» Die AAQ weist darauf hin, dass dies für die Hochschule Luzern einen Hinweis darstellt, auch wenn die Gutachtergruppe keine Empfehlung formuliert hat.

Im Übrigen übernimmt die AAQ die Akkreditierungsempfehlung, die vorgeschlagenen Auflagen und die vorgeschlagenen Modalitäten für die Überprüfung der Erfüllung der Auflagen.

4.3 Antrag

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der Hochschule Luzern, die Analyse und die Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der Hochschule Luzern, die Akkreditierung als Fachhochschule mit fünf Auflagen auszusprechen.

Auflage 1 (zu Standards 1.1 und 1.2):

Die Hochschule Luzern stellt in einer Gesamtschau die Elemente des Qualitätssicherungssystems dar und zeigt dabei den Spielraum der Departemente bei der Umsetzung auf.

Auflage 2 (zu Standards 1.3 und 2.3):

Die Hochschule Luzern muss sicherstellen, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit gewährleistet ist.

Auflage 3 (zu Standard 1.3):

Die Hochschule Luzern weist die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zu und kommuniziert diese intern wie extern.

Auflage 4 (zu Standard 3.2):

Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern muss eine systematische und regelmässige Evaluation der Dienstleistungen sicherstellen.

Auflage 5 (zu Standard 5.1):

Die Hochschule Luzern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich. Sie definiert Prozesse und Massnahmen, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung den betreffenden Anspruchsgruppen systematisch kommuniziert werden, und stellt die Wirksamkeit der Kommunikation sicher.

Die AAQ hält eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen für angemessen.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» mit zwei Gutachtenden durchzuführen.



Teil C
Bericht der Gutachtergruppe

24. Juni 2019



Inhalt

1 Hochschule Luzern	1
2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren	2
3 Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern	2
4 Analyse der Übereinstimmung der Hochschule mit den Qualitätsstandards.....	3
1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie	3
2. Bereich: Governance.....	9
3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen.....	16
4. Bereich: Ressourcen	21
5. Bereich: Interne und externe Kommunikation	25
5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems	27
6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.....	28
1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie	28
2. Bereich: Governance.....	29
3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen.....	29
4. Bereich: Ressourcen	29
5. Bereich: Interne und externe Kommunikation	29
7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe	29

1 Hochschule Luzern

Im Jahr 1997 gründeten die Regierungen der Zentralschweizer Kantone Luzern, Uri, Zug, Schwyz, Obwalden und Nidwalden die Fachhochschule Zentralschweiz mit den Teilschulen Technik & Architektur und Wirtschaft. Nacheinander stiessen die Teilschulen Gestaltung & Kunst, Soziale Arbeit und Musik dazu. 2001 trat das erste Zentralschweizer Fachhochschul-Konkordat in Kraft. Seit 2007 verwendet die Fachhochschule Zentralschweiz die Marke «Hochschule Luzern». 2013 trat eine neue Zentralschweizer Fachhochschul-Vereinbarung in Kraft, durch die die fünf Departemente Technik & Architektur, Wirtschaft, Soziale Arbeit, Design & Kunst und Musik unter die einheitliche Trägerschaft des Konkordates gestellt wurden. 2016 wurde das Departement Informatik gegründet.

2017 sind an der Hochschule Luzern 6'218 Studierende in der Ausbildung und 9'766 Personen in der Weiterbildung eingeschrieben. Die Hochschule Luzern beschäftigt 1'685 Mitarbeitende. Die Standorte der verschiedenen Departemente befinden sich in der Stadt und Agglomeration Luzern und in Rotkreuz.

Die Hochschule Luzern erfüllt einen vierfachen Leistungsauftrag in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung & Entwicklung und Dienstleistungen. Sie bietet im Bereich Ausbildung Studiengänge auf Bachelor- und auf Masterstufe an, in der Weiterbildung sind es Master of Advanced Studies-Programme (MAS), Diploma of Advanced Studies-Programme (DAS), Certificate of Advanced Studies-Programme (CAS) und Weiterbildungskurse. Analog zum vierfachen Leistungsauftrag hat die Hochschule Luzern die drei Ressorts Ausbildung, Weiterbildung und Forschung & Entwicklung eingesetzt.

Der Konkordatsrat nimmt die Aufsicht über die Hochschule Luzern wahr und vertritt ihr gegenüber die Interessen der Trägerschaft. Der Rat besteht aus je einem Mitglied der Kantonsregierungen der sechs Kantone, die die Trägerschaft der Hochschule Luzern bilden. Der Konkordatsrat wählt die Mitglieder und den Präsidenten oder die Präsidentin des Fachhochschulrates, genehmigt den jeweils vierjährigen Leistungsauftrag, das Budget, den Jahresbericht und die Jahresrechnung.

Der Fachhochschulrat hat die strategische Führung der Hochschule Luzern inne und ist verantwortlich für die Erfüllung des Leistungsauftrags. Er wählt die Hochschulleitung und verabschiedet zuhanden des Konkordatsrats das Budget, den Jahresbericht, die Jahresrechnung sowie die Strategie der Hochschule Luzern.

Die Hochschulleitung der Hochschule Luzern setzt sich zusammen aus dem Rektor, der den Vorsitz innehat, den Direktoren und Direktorinnen der sechs Departemente und dem Verwaltungsdirektor. Der Leiter Marketing & Kommunikation und die Leiterin Hochschulentwicklung und -dienste haben ebenfalls Einsitz in der Hochschulleitung, besitzen aber kein Stimmrecht.

Die Hochschule Luzern verfügt über eine Matrixorganisation: In der Hochschulleitung läuft neben der Leitung der Departemente auch die Leitung der Ressorts zusammen. Jedes Ressort wird geleitet durch eine Direktorin oder einen Direktor eines Departements. Die Hochschule Luzern bildet die Ressortorganisation auch innerhalb der Departemente ab, sodass in jedem Departement zuständige Personen für jedes Ressort bestimmt sind. Dasselbe gilt für das Personalwesen, das Controlling sowie für Marketing & Kommunikation.

2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die Hochschule Luzern verweist in diesem Kapitel des Selbstbeurteilungsberichts auf umfangreiche Evaluationen im Rahmen des EFQM-Modells, auf eigene durchgeführte Befragungen bei Studierenden und auf extern durchgeführte Befragungen der Mitarbeitenden der Hochschule Luzern. Ausserdem hat die Hochschule Luzern 2012 und 2018 eine externe Peer Review im Bereich Forschung durchführen lassen.

Die Hochschule Luzern hat vor Inkrafttreten des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes verschiedene Programmakkreditierungen nach Fachhochschulgesetz durchlaufen.

3 Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern

Die Hochschule Luzern verfügt über ein Qualitätssicherungssystem, das auf dem Modell der European Foundation for Quality Management, kurz EFQM, basiert. Die Hochschule Luzern stellt ihr Qualitätssicherungssystem in den Beilagen zum Selbstbeurteilungsbericht wie folgt dar:

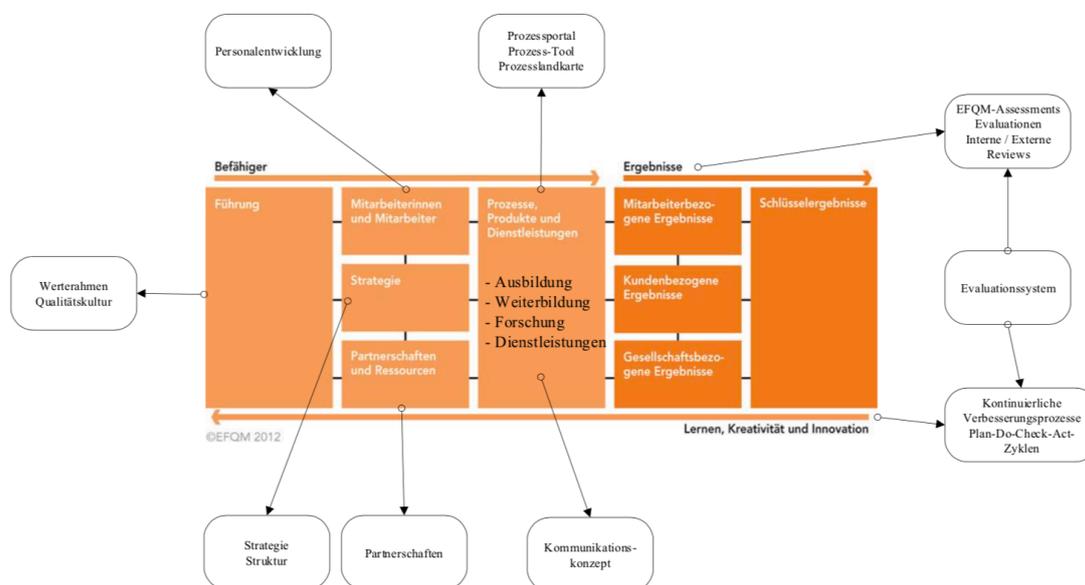


Abb.: siehe Beilagen zum Selbstbeurteilungsbericht der Hochschule Luzern

Unter Führung verweist die Hochschule Luzern auf den kulturprägenden Werterahmen. Mit dem kulturprägenden Werterahmen skizziert die Hochschule Luzern die Leitlinien ihres Qualitätssicherungssystems. Der kulturprägende Werterahmen besteht aus fünf Aussagen, die sich mehrheitlich auf die Mitarbeitenden beziehen, da die Mitarbeitenden gemäss der Hochschule Luzern zentral sind für den Erfolg einer Hochschule. Die erste Aussage betrifft die Verbindung der Mitarbeitenden der Hochschule Luzern durch eine Leidenschaft für Bildung, Wissenschaft und Kultur, die zweite Aussage thematisiert die Erwartungen der Hochschule Luzern an ihre Mitarbeitenden. Diese sind Neugierde, Eigenständigkeit sowie Entwicklungs- und Leistungsbereitschaft. Die Hochschule Luzern fördert und stärkt die Kompetenzen und das reflektierte Denken und Handeln ihrer Mitarbeitenden. Die dritte Aussage des kulturprägenden Werterahmens besagt, dass Eigenverantwortung, Verbindlichkeit und Transparenz die Grundlage für Vertrauen, Respekt und gegenseitige Wertschätzung bilden. In der vierten Aussage führt die Hochschule Luzern aus, dass sie die eigenen disziplinären Kompetenzen und eine Tradition der kurzen und unkomplizierten Wege nutzt, um vernetzte und interdisziplinäre Lösungen zu finden. Die fünfte und letzte Aussage des kulturprägenden Werterahmens besagt,

dass sich die Hochschule Luzern für nachhaltige Entwicklungen engagiert und sich ihre Leistungen auszeichnen durch Innovation, wissenschaftliche und künstlerische Qualität und hohe Praxistauglichkeit.

Ein weiterer Teil des Systems sind die Prozesse, Produkte und Dienstleistungen der Ressorts Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen. Die Ressorts bilden Querschnittsfunktionen über alle sechs Departemente hinweg. In jedem Departement ist eine Person zuständig für ein Ressort. Die für ein Ressort zuständigen Personen aller Departemente tauschen sich regelmässig aus in den jeweiligen Ressortkonferenzen.

Dieses auf EFQM basierende Qualitätssicherungssystem ist zusammengesetzt aus verschiedenen Qualitätssicherungselementen, wie in Kapitel 4 dieses Berichts von der Gutachtergruppe erläutert wird. So verwendet die Hochschule Luzern etwa die Balanced Scorecard für die Überprüfung der Strategieprozesse und ein HR-Cockpit für die Qualitätssicherung im Personalwesen. Weiter führt die Hochschule selbst regelmässig eine Befragung bei allen Studierenden durch und lässt extern regelmässig eine Befragung aller Mitarbeitenden durchführen. Alle Mitarbeitenden der Hochschule Luzern führen einmal pro Jahr ein Mitarbeitergespräch mit ihren Vorgesetzten, das Beurteilungs- und Fördergespräch genannt wird. Weiter wendet die Hochschule Luzern in allen sogenannten Management- und Supportprozessen das System der Plan-Do-Check-Act-Zyklen an, mit welchem eine stete Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung angestrebt wird.

Die Aufgaben und die Unterstützung des Qualitätssicherungssystems werden in jedem Departement durch eine oder einen Qualitätsbeauftragte/-n wahrgenommen. Die sechs Qualitätsbeauftragten aller Departemente bilden gemeinsam die Kommission Qualitätsentwicklung. Die Leiterin Qualitätsentwicklung leitet die Kommission Qualitätsentwicklung und ist den Stabsdiensten angegliedert.

4 Analyse der Übereinstimmung der Hochschule mit den Qualitätsstandards

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

Beschreibung/Analyse

In ihrer Qualitätsstrategie (siehe Beilagen zum Selbstbeurteilungsbericht) hält die Hochschule Luzern fest, dass die Leistungsaufträge mit hoher Qualität erfüllt werden sollen, Dozierende hohe fachliche Qualifikationen besitzen müssen, die Ausbildung wissenschaftlich fundiert und eng mit der Forschung verbunden sein muss, digitale Lehr- und Lerntechnologien früh umgesetzt werden sollen, die Weiterbildung von hoher Qualität sein soll, in der Forschung hohe wissenschaftliche Standards angewendet werden sollen und insgesamt die Hochschule Luzern praxisnah, anwendungsorientiert und wissenschaftlich ausgerichtet sein soll.

Für den Beschrieb der Leitlinien des Qualitätssicherungssystems verweist die Hochschule Luzern auf den eigenen kulturprägenden Werterahmen (siehe Beilagen zum Selbstbeurteilungsbericht). Dieser besagt, dass die Mitarbeitenden durch eine Leidenschaft für Bildung, Wissenschaft und Kultur verbunden sind. Im Werterahmen werden die Begriffe

Neugierde, Eigenständigkeit, Entwicklungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung, Verbindlichkeit, Transparenz, Vertrauen, Respekt, gegenseitige Wertschätzung, disziplinäre Kompetenzen, eine Tradition für kurze und unkomplizierte Wege, Innovation, wissenschaftliche und künstlerische Qualität sowie Praxistauglichkeit aufgelistet.

Für die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems in den sechs Departementen der Hochschule Luzern ist je eine Person als Qualitätsbeauftragte verantwortlich. Die sechs Qualitätsbeauftragten tauschen sich regelmässig aus in der Kommission Qualitätsentwicklung, die geleitet wird von der Leiterin Qualitätsentwicklung der Hochschule Luzern.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe kommt nach den anlässlich der Vor-Ort-Visite geführten Gespräche mit Angehörigen aller Departemente und Anspruchsgruppen der Hochschule Luzern zum Schluss, dass die Werte des kulturprägenden Werterahmens, die als Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems verstanden werden, von allen Departementen getragen und gelebt werden. Die Strategie der Hochschule Luzern nennt generelle Qualitätsziele, macht jedoch keine Angaben zur Wahl des EFQM-Systems. Die Gutachtergruppe hat aber eine Qualitätskultur der Hochschule Luzern, der die EFQM-Methodik gleichsam eingeprägt ist, als sehr sichtbar wahrgenommen. Sie konnte sich aufgrund der eingereichten Unterlagen und der Gespräche an der Vor-Ort-Visite davon überzeugen, dass die Angehörigen der Hochschule Luzern die Qualitätskultur leben, tragen und damit sichtbar machen. Die Qualitätssicherung wird an der Hochschule Luzern seit längerem betrieben und ist stets weiterentwickelt worden. Die Angehörigen der Hochschule Luzern besitzen nach Ansicht der Gutachtergruppe ein hohes Bewusstsein für Qualität und für das eigene Qualitätssicherungssystem. Gleichzeitig stellt die Gutachtergruppe fest, dass nicht alle Departemente in diesem Prozess gleich weit fortgeschritten sind und dass nicht alles, was gelebt wird, als solches formalisiert ist. Die Gutachtergruppe kann die Entscheidung, die Heterogenität zu wahren, nachvollziehen und hält fest, dass die Hochschule Luzern die Autonomie der Departemente grundsätzlich festgelegt hat. Die Gutachtergruppe ermutigt die Qualitätsbeauftragten der verschiedenen Departemente gleichzeitig dazu, weiterhin voneinander zu lernen und das vorhandene System weiterzuentwickeln. Eine Angleichung der Departemente erachtet die Gutachtergruppe nicht als notwendig. Im Gegensatz dazu beurteilt sie eine allfällige Formalisierung des Gelebten als hilfreich, zumal die dafür notwendige Infrastruktur vorhanden ist.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 1:

Die Gutachtergruppe empfiehlt den Qualitätsbeauftragten der Hochschule Luzern, die in den verschiedenen Departementen gelebte Qualitäts- und Dialogkultur zu formalisieren. Sie empfiehlt zudem, die Wahl der EFQM-Systematik strategisch zu reflektieren und explizit zu machen.

Standard 1.2:

Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

Beschreibung/Analyse

Die Qualitätsstrategie der Hochschule Luzern ist Teil der Strategie 2016–2019 der Hochschule. Zum Zeitpunkt der Akkreditierung startete die Hochschule Luzern den Prozess für die

Erarbeitung der neuen Strategie 2020–2023. Die hochschulübergreifende Qualitätskommission wird in diesem Rahmen eine neue Qualitätsstrategie vorschlagen und richtet ihre Tätigkeiten nach den hochschulweit festgelegten Arbeitsschritten zur Erarbeitung der Strategie 2020–2023. Die Qualitätskommission selbst setzt sich zusammen aus den Qualitätsbeauftragten der Departemente und wird geleitet von der Leiterin Qualitätsentwicklung, die in direktem Kontakt steht mit dem Stab des Rektorats, der den Prozess der Erarbeitung der Strategie 2020–2023 leitet. Parallel zur Strategie werden auch die Mission und die Vision der Hochschule Luzern überarbeitet.

Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern basiert auf EFQM. Weitere Elemente des Qualitätssicherungssystems sind die Peer Review im Bereich Forschung, die Balanced Scorecard für die Überprüfung der Strategieprozesse, das HR-Cockpit und das jährliche Beurteilungs- und Fördergespräch im Bereich Personal sowie Evaluationen im Bereich Lehre durch Studierende und Absolvierende.

Die Hochschule Luzern hat diesbezüglich 2012 und 2018 eine internationale und externe Peer Review als Instrument der Qualitätssicherung im Bereich Forschung gewählt. Von ihr gewann die Hochschule Luzern eine qualitative Beurteilung der Forschung und Hinweise für die weitere Entwicklung, dies auch im Lichte von Diskussionen über anwendungsorientierte und grundlagenorientierte Forschung und den Leistungsauftrag als interdisziplinäre Fachhochschule. Erkenntnisse aus der Auswertung der Peer Review mündeten unter anderem in das Projekt «Campus Luzern – kooperative Promotionsförderung».

Ein weiteres Beispiel für die Unterstützung der Entwicklung der Hochschule Luzern durch die Peer Review stellt die Einrichtung der interdisziplinären Schwerpunkte in Forschung und Lehre dar. Die Ergebnisse der Peer Review von 2012 legten der Hochschule Luzern nahe, die Profil- und Schwerpunktbildung in der Forschung voranzutreiben. Im Zuge der Einrichtung der interdisziplinären Schwerpunkte sind Forschungsmittel innerhalb der Hochschule Luzern umverteilt worden. Für die Bestimmung der Schwerpunkte hat die Hochschulleitung Vorschläge inklusive eines Businessplans verlangt. Der Eigenfinanzierungsgrad und das zu erbringende Umsatzvolumen der Schwerpunkte sind vorgegeben. Die Hochschule Luzern plant, die interdisziplinären Schwerpunkte nach vier Jahren durch ein internes und externes Monitoring zu überprüfen. Die zweite Peer Review von 2018 attestiert der Hochschule Luzern bei der Profil- und Schwerpunktbildung Fortschritte.

Die Balanced Scorecard stellt einen Teil des Qualitätssicherungssystems dar, mit dem die Hochschulleitung und der Fachhochschulrat Strategieprozesse überprüfen und verfolgen. In einzelnen Departementen werden die Jahresziele dazu verwendet, um eine Umsetzung feststellen zu können und Ergebnisse sichtbar zu machen. Die Hochschule Luzern verwendet die Ergebnisse der Balanced Scorecard für die Entwicklung der neuen Strategie und damit auch für die Entwicklung der Qualitätsstrategie. Es scheint jedoch, dass vor allem das Rektorat mit der Balance Scorecard arbeitet und sie nicht konsequent auf die Departemente und Institute hinuntergebrochen wird. Sie wird nicht als Strategieimplementierungstool der Hochschule verwendet.

Die Hochschule Luzern verwendet die Studierendenbefragung, um herauszufinden, ob die Anstrengungen und Massnahmen zu bestimmten Themen aus der Strategie wie beispielsweise Internationalisierung und Interdisziplinarität Früchte tragen.

Das Qualitätssicherungssystem hat die Hochschule Luzern in ihrer Entwicklung zudem beispielsweise bei der Gründung des Departements Informatik 2016 unterstützt. Den Entscheid haben der Fachhochschulrat und die Hochschulleitung gefällt. Die Hochschule Luzern hat Stakeholder sowie Angehörige der Hochschule Luzern für den anschliessenden Entstehungsprozess mit einbezogen. Die Hochschule Luzern hat die Direktion des neuen Departements

Informatik zu einem frühen Zeitpunkt eingesetzt, sodass der Direktor des Departements Technik & Architektur und der Direktor des Departements Informatik die Gründung des neuen Departements gemeinsam organisieren und abgrenzen konnten.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt eine enge Verflechtung der Qualitätsstrategie mit der Strategie 2016–2019 fest. Die Gutachtergruppe schliesst daraus, dass das Qualitätssicherungssystem in die Strategie der Hochschule integriert ist. Die Strategieerarbeitung ist an der Hochschule Luzern ein breit abgestützter Prozess, der seit der letzten Anwendung überarbeitet und angepasst worden ist.

Die Gutachtergruppe stellt weiter fest, dass der Selbstbeurteilungsbericht EFQM einen zentralen und dominierenden Stellenwert im Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern zuweist. Die gründliche Interpretation des Berichts und die Erkenntnisse aus der Vor-Ort-Visite vervollständigen aber die Einsicht in die Breite eines Qualitätssicherungssystems, wie es Gegenstand des Akkreditierungsverfahrens nach HFKG ist. Zu diesem zählen auch die Peer Review im Bereich der Forschung, die Balanced Scorecard sowie die Evaluationsinstrumente in den Bereichen Lehre und Personal. Erst mit dieser Definition erfüllt das Qualitätssicherungssystem nach Ansicht der Gutachtergruppe die Aufgabe, das strategische Controlling zu gewährleisten, die Hochschule Luzern bei ihrer Entwicklung zu unterstützen und zu überprüfen, ob die Hochschule ihren Auftrag erfüllt.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung 2:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, die Elemente des Qualitätssicherungssystems in einer Gesamtschau darzustellen.

Standard 1.3:

Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern hat die Entwicklung ihres Qualitätssicherungssystems im Jahr 2001 initiiert, indem in allen Departementen die Prozesse systematisch erfasst worden sind. Seither ist gemäss Aussage von Angehörigen der Hochschule Luzern das System stets weiterentwickelt und angepasst worden. So hat die Hochschule beispielsweise die Mitarbeitendenbefragung ursprünglich alle zwei Jahre durchgeführt, bis die Hochschule befunden hat, dass dies zu häufig sei, um den PDCA-Kreis nach jeder Umfrage und vor dem Start der nächsten schliessen zu können. Inzwischen führt die Hochschule Luzern deshalb die Mitarbeitendenbefragung alle drei Jahre durch. Um einen möglichst grossen Kreis von Mitarbeitenden einzubeziehen, werden Qualitätsthemen an Hochschulkonferenzen und an Dozierendenkonferenzen aufgenommen. Diese Konferenzen sind hochschulübergreifende Gefässe, an denen Vertretende aller Departemente teilnehmen. Die Hochschule Luzern hat bei der Überarbeitung der Evaluation in der Lehre die Gruppe der Dozierenden und der Studierenden mehrmals zu Hearings eingeladen, um die Rückmeldungen abzuholen und in den Prozess einfließen zu lassen. Ein systematischer Einbezug von Alumni ist jedoch nicht ersichtlich, wird vom Qualitätsstandard aber auch nicht verlangt.

Für die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems setzt die Hochschule Luzern unter anderem den Mitwirkungsrat ein, in dem Vertretende aller Departemente und aller Kategorien von Mitarbeitenden regelmässig zusammenkommen. Der Mitwirkungsrat setzt sich zusammen aus Vertretenden der Mitwirkungskommissionen der einzelnen Departemente der Hochschule Luzern. Er pflegt einen institutionalisierten Austausch mit der Hochschulleitung. Die Protokolle des Mitwirkungsrats sind im Intranet für alle Mitarbeitenden der Hochschule Luzern zugänglich. Die Mitwirkungskommissionen und der Mitwirkungsrat sind so zusammengesetzt, dass in jeder Kommission Vertretende des Mittelbaus, des Lehrkörpers und des Verwaltungspersonals der Hochschule Luzern mitwirken können. Die einzelnen Vertretenden sind so organisiert, dass sie die Anliegen der übrigen Angehörigen derselben Mitarbeitendenkategorie ihres Departements in die Kommission tragen. Durch die Vertretung der Kommission im Mitwirkungsrat werden alle Anliegen der Departemente auf Hochschulebene besprochen.

Die Studierenden der Hochschule Luzern sind in allen Departementen in Vertretungen mit je einem Vorstand organisiert. Diese Vertretungen werden in den Departementen unter anderem für die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems und dessen Weiterentwicklung konsultiert und eingesetzt. Dies wird in den Departementen auf unterschiedliche Art und Weise vollzogen. Als hochschulübergreifendes Organ, das parallel zum Mitwirkungsrat eingesetzt werden sollte, ist der Studierendenrat vorgesehen. Im Prinzip wäre angedacht, dass sich der Studierendenrat aus Delegierten der Studierendenvertretungen der verschiedenen Departemente zusammensetzt, analog zum Mitwirkungsrat (vgl. Selbstbeurteilungsbericht S. 39). Der Studierendenrat ist zum Zeitpunkt der Akkreditierung nicht aktiv. Unter allen Studierenden führt die Hochschule Luzern alle zwei Jahre eine Studierendenbefragung durch, in der unter anderem Fragen zum Qualitätssicherungssystem figurieren.

Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung werden koordiniert von der Leiterin Qualitätsentwicklung. Die Stelle der Leiterin Qualitätsentwicklung ist bei den Stabsdiensten des Rektorats verortet. Dies ist ein bewusster Entscheid der Hochschulleitung, der im Rahmen der Gründung der neuen Stelle Hochschulentwicklung und -dienste bestätigt worden ist. Die Leiterin Qualitätsentwicklung ist verantwortlich für die Koordination der Qualitätsaktivitäten der gesamten Hochschule Luzern, die Umsetzung des jährlichen Risikomanagements, die Leitung des Prozessmanagements, die Begleitung der Mitarbeitendenbefragung und die Kontrolle der Massnahmen. In jedem Departement ist jemand zuständig für die Qualitätssicherung.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass der Lehrkörper der Hochschule Luzern, der Mittelbau und das administrative Personal sowohl bei der Entwicklung des Qualitätssicherungssystems einbezogen worden sind als auch sich bei der Umsetzung aktiv in entsprechenden Gremien einbringen können und zusätzlich durch die Mitarbeitendenbefragung die Möglichkeit haben, Rückmeldungen und Anregungen anzubringen.

Hinsichtlich der Studierenden stellt die Gutachtergruppe fest, dass der Einbezug in die Umsetzung und Entwicklung des Qualitätssicherungssystems in den Departementen unterschiedlich gut funktioniert, aber durchweg vorhanden ist. Anders sieht es auf Hochschulebene aus. Aufgrund der Gespräche an der Vor-Ort-Visite kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass ein Austausch zwischen den Studierendenvereinen der Departemente nicht systematisch stattfindet. Das dafür vorgesehene Gremium, der Studierendenrat, ist zum Zeitpunkt der Akkreditierung nicht aktiv. Die Studierenden können sich deshalb aus Sicht der Gutachtergruppe auf Hochschulebene nicht genügend in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems einbringen. Die Gutachtergruppe verweist an dieser Stelle auf die Beschreibung, Analyse und die Schlussfolgerungen zu Standard 2.3.

Obwohl der Einbezug der Alumni im Qualitätsstandard nicht explizit erwähnt wird, empfiehlt die Gutachtergruppe der Hochschule Luzern, diese wichtige Anspruchsgruppe systematisch in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems einzubeziehen und eine Alumni-Befragung in einem regelmässigen Rhythmus durchzuführen. Die Gutachtergruppe erachtet die Alumni als wichtige Gruppe, da sie Arbeitgebende für künftige Absolvierende, Auftraggebende für Projekte, Teilnehmende an Weiterbildungen sowie Ansprechpartner für derzeitige Studierende sind.

Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind nach Ansicht der Gutachtergruppe klar zugewiesen. Die Gutachtergruppe erachtet einzig die Transparenz gegen aussen als nicht vollständig gegeben, da die Aufgaben und die verantwortlichen Personen weder auf der Website noch auf dem Organigramm der Hochschule Luzern klar aufgeführt sind.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als teilweise erfüllt.

Empfehlung 3:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, systematisch erhobene Rückmeldungen von Alumni der verschiedenen Departemente in ihre Qualitätssicherung zu integrieren.

Auflage 1:

Die Hochschule Luzern muss sicherstellen, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit gewährleistet ist.

Auflage 2:

Die Hochschule Luzern weist die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zu und kommuniziert diese intern wie extern.

Standard 1.4:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern nimmt die Überprüfungen der Zweckmässigkeit des eigenen Qualitätssicherungssystems mittels externer Anerkennungsverfahren durch EFQM vor. Auch intern werden alle zwei Jahre Überprüfungsmechanismen gemäss dem EFQM-Modell durchgeführt. Die Hochschule Luzern hat zu diesem Zweck in jedem Departement verschiedene Personen zu Assessoren ausbilden lassen. Verlassen diese Personen die Hochschule Luzern, wird eine andere Vertretung des Departements entsprechend geschult.

Ein konkretes Beispiel für eine Anpassung des Qualitätssicherungssystems, die aufgrund der Überprüfung der Zweckmässigkeit desselben vorgenommen worden ist, stellt die Änderung des Rhythmus der Mitarbeitendenbefragung dar. Diese Befragung führt die Hochschule Luzern neu alle drei Jahre durch. Früher ist sie alle zwei Jahre veranstaltet worden. Neu bleibt nun nach Ermessen der Hochschule Luzern ausreichend Zeit, die Ergebnisse der Befragung zu analysieren, entsprechende Massnahmen zu definieren und diese umzusetzen. Der PDCA-Kreis kann geschlossen werden.

Weitere Anpassungen sind bei den Evaluationen im Bereich der Lehre vorgenommen worden. Nachdem das bisherige System zehn Jahre lang angewendet worden ist, hat es die Hochschule Luzern evaluiert und aufgrund der Ergebnisse Veränderungen beschlossen. Neu fokussiert die

Hochschule Luzern bei der Evaluation der Lehre noch stärker auf die Diskussion der Ergebnisse.

Bei Bedarf implementiert die Hochschule Luzern auch zusätzliche Instrumente der Qualitätssicherung, wie etwa das Format der Peer Review im Bereich der Forschung.

Den Qualitätsbeauftragten in den Departementen der Hochschule Luzern kommt bei der Umsetzung dieser diversen Überprüfungen eine Schlüsselrolle zu. Sie gewährleisten einerseits die Umsetzung in den einzelnen Departementen und pflegen andererseits einen formalisierten Austausch auf Hochschulebene in der Kommission Qualitätsentwicklung. Die Leiterin Qualitätsentwicklung koordiniert diese Aktivitäten. Insbesondere die gelebte Dialog- und Qualitätskultur ermöglicht eine inhaltlich tiefe Diskussion der Arbeitsweise innerhalb der Kommission Qualitätsentwicklung wie auch auf Ebene der Departemente.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern die Evaluationen im Bereich der Lehre überprüft und überarbeitet hat. Die Hochschule Luzern ist zum Zeitpunkt der Akkreditierung in der Umsetzung des neuen Systems begriffen.

Die Gutachtergruppe stellt weiter fest, dass die entsprechenden Prozesse für die Überprüfung und Anpassung des Qualitätssicherungssystems vorhanden sind, umgesetzt werden und dieses Vorgehen in der Qualitätskultur an der Hochschule Luzern verankert ist. Einige Departemente sind in diesem Prozess weiter fortgeschritten als andere. Unterstützt werden die Prozesse in allen Departementen durch die Qualitätsbeauftragten, die sich in der Kommission Qualitätsentwicklung austauschen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

2. Bereich: Governance

Standard 2.1:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

Beschreibung/Analyse

Der Fachhochschulrat ist das strategische Führungsorgan der Hochschule Luzern. Der Rektor ist zuständig für die Gesamtleitung der Hochschule Luzern und Vorsitzender der Hochschulleitung. Ihm direkt unterstellt sind die Direktorinnen und Direktoren der sechs Departemente der Hochschule Luzern, die Mitglieder der Hochschulleitung sind. Ein Direktor fungiert zusätzlich als stellvertretender Rektor der Hochschule Luzern. Weitere Mitglieder der Hochschulleitung sind der Verwaltungsdirektor, der Leiter Marketing & Kommunikation sowie die Leiterin Hochschulentwicklung und -dienste. Die beiden letztgenannten besitzen kein Stimmrecht in der Hochschulleitung.

Die Stelle der Leiterin Hochschulentwicklung und -dienste ist auf Anfang 2019 neu geschaffen worden. Die Aufgaben beinhalten einerseits die Begleitung und Koordination der Erfüllung des Leistungsauftrags und andererseits Unterstützung in Tagesgeschäften. Bei der Abteilung Hochschulentwicklung und -dienste hat die Hochschule Luzern alle Geschäftsstellen der verschiedenen Ressorts zusammengelegt.

Die Hochschulleitung ist das operative Führungsorgan der Hochschule Luzern. Die Direktorinnen und Direktoren haben die operative Leitung der Departemente inne. Dabei werden sie unterstützt durch Departementsleitungen und Beiräte. Die sechs Departemente der Hochschule

Luzern haben unterschiedliche Entstehungsgeschichten, Kulturen und Traditionen und besitzen eine grosse Autonomie.

Die Direktorinnen und Direktoren sind zusätzlich zuständig für die Leitung von departementsübergreifenden Ressorts. Diese Ressorts sind Ausbildung, Weiterbildung, Forschung, Internationales und Interdisziplinarität und bilden sich ab in der Organisation aller Departemente. Es gibt in jedem Departement eine verantwortliche Person für jedes Ressort. Die Ressorts stellen Querschnittsfunktionen über alle Departemente der Hochschule Luzern und ein wichtiges Element für die Erbringung der Leistungsaufträge dar. Die Ressorts bieten der Hochschule Luzern die Möglichkeit, beispielsweise im Bereich Qualitätssicherung dieselben Massnahmen in allen Departementen umzusetzen, wie das zum Zeitpunkt der Akkreditierung bei der Evaluation der Lehre geschieht. Gleichzeitig können Konzepte eines Departements über das Ressort in der ganzen Hochschule Luzern verbreitet werden. Die Gutachtergruppe stellt jedoch gleichzeitig fest, dass der Umgang mit der Diversität der Disziplinen der Hochschule Luzern eine Herausforderung für die Arbeit in den Ressorts darstellt und die Ressorts operativ stark belastet sind. Die Geschäftsstellen von Ressorts helfen bei der Umsetzung von Projekten, und bringen sich ein in die Strategieerarbeitung sowie deren Umsetzung in den einzelnen Departementen. Die Ressorts geben weiter Empfehlungen zuhanden der Hochschulleitung ab, wie beispielsweise in der Ausbildung mit neuen Angeboten umgegangen werden kann.

Die Konkordatskantone Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden und Zug erteilen der Hochschule Luzern gemäss der Zentralschweizer Fachhochschulvereinbarung den vierfachen Leistungsauftrag, der gegliedert ist in die Bereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen. Der Leistungsauftrag wird jeweils für vier Jahre erteilt, die aktuelle Periode läuft von 2016 bis 2019. Die Strategie der Hochschule Luzern richtet sich nach dem Zeithrhythmus des Leistungsauftrags. Die Laufzeiten des Leistungsauftrags und der Strategie der Hochschule Luzern sind aufeinander abgestimmt. Die aktuelle Strategie der Hochschule Luzern setzt unter anderem die folgenden Ziele: Die Ausbildung in Bachelor und Master soll quantitativ wachsen, wobei der Anteil an Masterstudierenden erhöht werden soll. Es sollen Kooperationen mit Organisationen der Arbeitswelt und mit Fachverbänden angestrebt werden. Die Forschung soll 20 Prozent des Umsatzes ausmachen, in enger Verbindung mit Masterprogrammen wachsen und die Anzahl der Publikationen soll sich dementsprechend erhöhen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule einerseits entlang der verschiedenen Disziplinen in Departementen aufgebaut ist und zusätzlich in allen Departementen die Struktur von fünf übergreifenden Ressorts abgebildet ist und gelebt wird. Die Ressorts Ausbildung, Weiterbildung und Forschung leiten sich direkt aus dem Leistungsauftrag ab, die Ressorts Internationales und Interdisziplinarität aus der Strategie der Hochschule Luzern. Den Direktoren und Direktorinnen der Departemente kommt bei dieser Organisation eine Schlüsselrolle zu, da sie einerseits Vorsteher von Departementen, aber auch von hochschulübergreifenden Ressorts sind. Die Gutachtergruppe konnte sich in den Gesprächen davon überzeugen, dass der Informationsfluss aus den einzelnen Departementen, strukturiert nach Ressorts und entsprechenden Arbeitsgruppen, bis in die Hochschulleitung und wieder zurück funktioniert und gelebt wird. Die Kommunikation und der Dialog sind unterschiedlich stark institutionalisiert.

Die Gutachtergruppe attestiert der Hochschulleitung ein hohes Bewusstsein für die Diversität der Departemente. Auf Hochschulebene wird nach Ansicht der Gutachtergruppe sorgfältig überlegt, wie viel Zentralisierung notwendig und sinnvoll ist. Nach Auffassung der Gutachtergruppe ist die Hochschule Luzern damit als Ganzes auf gutem Weg, die eigene Diversität durch die Förderung der Interdisziplinarität und gleichzeitig die Marke «Hochschule Luzern» der Gesamthochschule als Vorteil für die Departemente zu nutzen. Insgesamt kommt die

Gutachtergruppe anhand von konkreten Beispielen wie den strategischen Entscheidungen über die Gründung des Departements Informatik und die Festlegung von interdisziplinären Schwerpunkten zum Schluss, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der Hochschule Luzern geeignet sind, den Leistungsauftrag der Hochschule zu erfüllen und die strategischen Ziele zu erreichen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als vollständig erfüllt.

Standard 2.2:

Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern erhebt mit ihrem Qualitätssicherungssystem zahlreiche quantitative und qualitative Daten. Die Hochschule Luzern hat die Art und Weise der Datenerhebung bereits mehrfach überarbeitet, um sie möglichst effizient und zweckmässig zu gestalten. Hinweise dafür bezog die Hochschule Luzern ebenfalls aus den Datenerhebungen des Qualitätssicherungssystems. Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die verschiedenen Departemente in diesem Prozess unterschiedlich weit fortgeschritten sind. Die Koordination der Datenerhebung obliegt den Qualitätsverantwortlichen, die sich in der Kommission Qualitätsentwicklung austauschen. Die Leiterin Qualitätsentwicklung koordiniert diese Arbeiten.

Die Daten über Absolvierende beruhen mehrheitlich auf Statistiken des BfS. Systematische Befragungen der Absolvierenden der Hochschule Luzern werden nicht durchgeführt.

Ein weiteres Beispiel stellt die Festlegung der zwei interdisziplinären Themenschwerpunkte «Raum und Gesellschaft» und «Digitale Transformation der Arbeitswelt» dar. Dies war ein strategischer Entscheid der Hochschulleitung, der gefällt worden ist aufgrund der Auswertung der bisherigen interdisziplinären Schwerpunkte, die die Hochschule Luzern zwischen 2009 und 2014 erforscht hat.

Ein Instrument für das strategische Controlling ist die Balanced Scorecard, mit der beispielsweise die interdisziplinären Schwerpunkte anhand von Indikatoren vermessen werden können. So wird unter anderem erhoben, wie erfolgreich die Schwerpunkte sind und ob sich die Weiterführung derselben lohnt. Die Hochschulleitung und der Fachhochschulrat der Hochschule Luzern stützen sich unter anderem auf die Ergebnisse der Balanced Scorecard, um die entsprechenden strategischen Entscheidungen zu fällen. Aktuell werden im strategischen Controlling 17 Indikatoren genutzt, welche in die klassischen vier Perspektiven der Balanced Scorecard eingeteilt sind. Zu jedem der Indikatoren existiert eine detaillierte Beschreibung. Durch die Nutzung von Kunden-Sicht, interner Prozess-Sicht, Lern- und Entwicklungs-Sicht sowie finanzieller Sicht im Rahmen der Balanced Scorecard steht der Hochschule ein Gesamtbild zur Verfügung, das die systematische Ableitung von Massnahmen auf Hochschul- und Departmentebene unterstützt.

Die systematische und strukturierte Zusammenführung der definierten Kennzahlen zu den einzelnen Departementen ermöglicht der Hochschulleitung, die Entwicklung der gesamten Hochschule wie auch der einzelnen Departemente gezielt voranzutreiben. Wie bereits oben erwähnt, wird die Balanced Scorecard als Cockpit auf der Stufe Rektorat, aber nicht systematisch auf den Stufen Departemente und Institute, zur Strategieimplementierung genutzt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern über die Art der Datenerhebung und die zu erhebenden Daten reflektiert und attestiert der Hochschule Luzern in diesem Bereich eine adäquate Reife. Die Hochschule Luzern hat der Gutachtergruppe anhand von verschiedenen Beispielen aufgezeigt, dass die erhobenen Daten für verschiedene strategische Entscheidungen verwendet worden sind. Dazu zählen die Gründung des Departements Informatik und die Definition von zwei interdisziplinären Themenschwerpunkten. Die Gutachtergruppe ermutigt die Hochschule Luzern, so weiterzufahren.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als vollständig erfüllt.

Standard 2.3:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

Beschreibung/Analyse

Die Mitwirkungsrechte von Mitarbeitenden und Studierenden der Hochschule Luzern sind im Statut der Hochschule Luzern, FH Zentralschweiz, festgehalten. Die Hochschule Luzern gewährt ihren Mitarbeitenden das Mitwirkungsrecht über verschiedene Gremien, die auf Ebene der Departemente und auf Ebene der gesamten Hochschule angesiedelt sind. Die Mitwirkungskommissionen sind auf der Ebene der Departemente angesiedelt. Rektorat & Services besitzt ebenfalls eine Mitwirkungskommission. Die mindestens fünf Mitglieder einer Mitwirkungskommission repräsentieren jeweils alle Mitarbeitendenkategorien eines Departements und entsenden je eine Vertretung in den hochschulübergreifenden Mitwirkungsrat. Der Mitwirkungsrat wählt einen Präsidenten oder eine Präsidentin. Die Hochschule Luzern vergütet die Tätigkeit in diesen Organen.

Die Studierenden der Hochschule Luzern sind im Prinzip auf analoge Weise organisiert. In jedem Departement gibt es eine Studierendenvertretung aus mindestens drei Personen, welche die Mitwirkungsrechte der Studierenden des Departements wahrnimmt. Die Ausgestaltung der Befugnisse der Studierendenvereine und die Formalisierung der Mitwirkung sind in den Departementen unterschiedlich ausgestaltet, beispielsweise werden die Studierendenvertretungen bei Curriculumsentwicklungen miteinbezogen oder das Mentoring und Coaching wird auf Anregung der Studierenden angepasst. In mindestens einem Departement zählen Studierende zu den Mitgliedern von Findungskommissionen für Leitungspersonen. In einigen Departementen gibt es zusätzliche Studienjahressprecher. Auf Hochschulebene ist gemäss dem Statut der Hochschule Luzern analog zum Mitwirkungsrat der Studierendenrat vorgesehen, um die Mitwirkungsrechte der Studierenden wahrzunehmen. Das Engagement in einer Studierendenvertretung vergütet die Hochschule Luzern monetär oder mit Kreditpunkten.

Weiter führt die Hochschule Luzern unter allen Studierenden und unter allen Mitarbeitenden regelmässig Befragungen durch. Die Mitarbeitendenbefragung wird alle drei Jahre, die Studierendenbefragung alle zwei Jahre durchgeführt. Zusätzlich führt die Hochschule Luzern Studiengangs- und Modulevaluationen durch. Die Hochschule Luzern führt gemäss den Beilagen zum Selbstbeurteilungsbericht ebenfalls regelmässig Befragungen bei den Arbeitgebenden der Region durch, um zu erfahren, wie bekannt die Hochschule Luzern ist und wie sich die Hochschule Luzern in den Augen von Arbeitgebenden positioniert (vgl. Beilagen zum Selbstbeurteilungsbericht).

Bei der Erarbeitung der Strategie 2020–2023 bezieht die Hochschule Luzern über einen hochschulweiten Strategieausschuss Vertretende aller Departemente mit ein. Die Vertretenden

tragen die Informationen in ihre Departemente und bringen die Rückmeldungen wieder in den Ausschuss ein. Während des Strategieerarbeitungsprozesses müssen ausserdem drei Iterationen der Information an die Studierenden gemacht werden. Die Umsetzung dessen delegiert die Hochschule Luzern an die Departemente. Die Zuständigkeiten dafür sind von Departement zu Departement unterschiedlich.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern ihr eigenes Statut in Bezug auf die Mitwirkung im Prinzip erfüllt. Jedes Departement verfügt über eine aktive Mitwirkungskommission und eine aktive Studierendendvertretung. Weiter ist auf Hochschulebene der Mitwirkungsrat aktiv. Eine Ausnahme bildet der vom Statut Hochschule Luzern vorgesehene Studierendenrat, der zum Zeitpunkt der Akkreditierung nicht aktiv ist. Die Gutachtergruppe verweist hierzu auf die Schlussfolgerung zu Standard 1.3 und wiederholt Auflage 1. Für die übrigen Personalkategorien ist die Mitwirkung sowohl auf Ebene der Departemente als auch auf Ebene der gesamten Hochschule gegeben, jedoch nicht immer gleich ausgestaltet. Dazu formuliert die Gutachtergruppe eine Empfehlung.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als teilweise erfüllt.

Empfehlung 4:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, die Mitwirkungsrechte der Studierenden in den Departementen zu formalisieren und insgesamt zu gewährleisten, dass den Studierenden der verschiedenen Departemente dieselben Mitwirkungsrechte zugestanden werden.

Auflage 1 (wie schon bei Standard 1.3. erwähnt):

Die Hochschule Luzern muss sicherstellen, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit gewährleistet ist.

Standard 2.4:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern hat für die kommende Strategieperiode 2020–2023 eine Teilstrategie zum Thema Nachhaltigkeit verfasst. Dazu hat die Hochschule in einem ersten Schritt eine Bestandesaufnahme gemacht, wie Nachhaltigkeit an der Hochschule Luzern gelebt und betrieben wird. In diesem Zuge hat die Hochschule Luzern beispielsweise den eigenen Verbrauch von Strom, Wärme, Wasser, Kehrlicht und Papier und die damit verbundenen umweltschädlichen Emissionen erhoben. Basierend auf der Bestandesaufnahme setzt sich die Hochschule Luzern in der Teilstrategie Nachhaltigkeit die folgenden Ziele. Nachhaltige Entwicklung soll in der Gesamtstrategie der Hochschule mit überprüfbaren Zielen verankert werden, in der Lehre und Forschung weiter integriert werden, der Betrieb soll insgesamt umweltfreundlicher werden, die Attraktivität des Arbeitsumfelds soll erhöht werden, das studentische Engagement in diesem Bereich soll gefördert und über Nachhaltigkeit soll transparent kommuniziert werden. Die definierten Kennzahlen für die Überprüfung der Teilstrategie Nachhaltigkeit werden erst nach Ablauf der kommenden Vierjahresperiode

erhoben. Die Laufzeit der Teilstrategie Nachhaltigkeit ist der Dachstrategie der Hochschule Luzern angepasst worden.

Hinsichtlich wirtschaftlicher Nachhaltigkeit lässt sich feststellen, dass die Hochschule Luzern grundsätzlich über Bund und Kantone finanziert ist. Seit 2017 ist im Konkordatsvertrag festgehalten, dass die Hochschule keine Verluste schreiben darf. Die Hochschule Luzern erhebt, welches Departement welche Erträge erbringt.

Im Zusammenhang mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit ist an der Vor-Ort-Visite über die Freiheit und Unabhängigkeit der Forschung gesprochen worden. Die Rahmenbedingungen aus dem Konkordatsvertrag hinsichtlich der Eigenfinanzierung von Forschungsprojekten führen in einigen Departementen zu Spannungen, da die Mittel von den Trägern teilweise knapp sind, weshalb die Hochschule unter anderem auf Finanzierung durch Private und Firmen angewiesen ist. Ausserdem können diese Bedingungen bei gemeinsamen Projekten mit Partnerinstitutionen zu unterschiedlichen Anforderungen an ein und dasselbe Projekt führen. Die Akquirierung von neuen Projekten geschieht durch leitende Personen im Bereich Forschung. In der Berichterstattung zum Leistungsauftrag müssen die Eigenfinanzierungsgrade effektiv offengelegt werden.

Die Forschung ist ebenfalls im Zusammenhang mit sozialer Nachhaltigkeit besprochen worden. Es gibt unterschiedlich grosse Pensen in der Forschung. Gerade kleinere Pensen werden von der Hochschule Luzern unter anderem mit der Verknüpfung von Lehre und Forschung gerechtfertigt. Mit dem Ziel der Teilstrategie Nachhaltigkeit, die Attraktivität des Arbeitsumfelds zu fördern, stellt die Hochschule Luzern die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden in den «Vordergrund» (siehe Strategie HSLU 2020–2023 – Nachhaltigkeit). Dazu sollen die Arbeitsbedingungen, die Kommunikations- und Informationsstrukturen, die Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitsschutz und die Arbeitssicherheit sowie die persönliche Entwicklung durch interessante und vielseitige Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden aller Kategorien und weitere Massnahmen zur «Förderung eines attraktiven Arbeitsumfelds» nach Möglichkeit verbessert werden.

An der Hochschule wird auch interdisziplinär mit den Studierenden an nachhaltigen Projekten gearbeitet. Als Beispiel zitiert die Gutachtergruppe die Errichtung eines ökologisch nachhaltigen Gebäudes. Nach der Fertigstellung des Gebäudes ist auf dem Dach die Installation einer Solaranlage geplant, weiter die Möblierung des Hauses und die Gestaltung der Aussenfassade.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass sich die Hochschule Luzern im Bereich der Nachhaltigkeit Ziele setzt, in deren Umsetzung begriffen ist und die Ergebnisse der umgesetzten Massnahmen überprüfen wird.

Die Gutachtergruppe ist in Bezug auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Ansicht, dass der Druck zur Eigenmittelfinanzierung die Unabhängigkeit und Freiheit der Forschung möglicherweise beeinträchtigen könnte. Die Freiheit und Unabhängigkeit der Forschung ist aber nach Ansicht der Gutachtergruppe zum Zeitpunkt der Akkreditierung gegeben. Die Gutachtergruppe verweist an dieser Stelle auf die Analysen im Bereich 4.

Die Gutachtergruppe verzichtet angesichts der Tatsache, dass die Hochschule Luzern in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie begriffen ist, auf eine Auflage, und ermutigt die Hochschule Luzern, die beschlossenen Ziele zu verfolgen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als grösstenteils erfüllt.

Standard 2.5:

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern verfügt über eine Fachstelle Diversity, die zuständig ist für die Gewährung von Chancengleichheit an der Hochschule. Die Ziele im Bereich Chancengleichheit und bei der Gleichstellung sind festgehalten im «Aktionsplan Chancengleichheit der Hochschule Luzern 2017–2020», den die Fachstelle ausgearbeitet hat und der im Jahre 2016 von der Hochschulleitung beschlossen worden ist. Die Hochschule Luzern hat sich bei der Erstellung des Aktionsplans an die Vorgaben von swissuniversities gehalten und den Plan in vier Handlungsfelder eingeteilt. Diese sind erstens die Chancengleichheit in Nachwuchsförderung und in Laufbahnen, zweitens bei der Berufs- und Studienwahl, der Reduktion des Fachkräftemangels und dem Abbau von Berufsstereotypen, drittens die Kompetenzerweiterung bei der Chancengleichheit und Diversität und viertens die Themen Gender und Diversität in Forschung und Lehre. Die Ziele gelten sowohl für alle Departemente der Hochschule Luzern als auch für die Bereiche Human Resources und Rektorat & Services. Ein Mitglied der Hochschulleitung ist zuständig für das Thema. In jedem Departement ist eine Person als Beauftragte in Sachen Diversity bestimmt worden. Diese Tätigkeit erfolgt im Rahmen des Pensums von 20 Prozent. In mindestens einem Departement wirken die Diversitybeauftragten beispielsweise an Einführungstagen für Studierende mit und bieten Trainings für Studiengangsleitende an. Die Fachstelle Diversity hat bei der Definition von Grundregeln der Rekrutierung mitgewirkt. Die Hochschule Luzern überprüft die Umsetzung des Aktionsplans anhand von jährlichen Statusberichten, in denen ein Fazit über das vergangene Jahr gezogen wird und darauf aufbauend die Ziele für das kommende Jahr festgelegt werden.

Die Hochschule Luzern verfügt über eine psychologische Beratungsstelle und eine Ombudsstelle. Nicht allen Studierenden sind diese Anlaufstellen bekannt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern im Bereich der Chancengleichheit und der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau eine Fachstelle eingerichtet hat und über einen Aktionsplan verfügt, dessen Umsetzung von ihr regelmässig überprüft wird, die Zuständigkeiten in diesem Thema klar geregelt sind und zahlreiche Massnahmen ergriffen werden. In den Gesprächen an der Vor-Ort-Visite konnte sich die Gutachtergruppe davon überzeugen, dass die Sensibilität bei allen Angehörigen der Hochschule vorhanden ist. Gleichzeitig hat die Gutachtergruppe in den Gesprächen vor Ort festgestellt, dass nicht alle Angehörige der Hochschule Luzern die Angebote kennen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als vollständig erfüllt.

Empfehlung 5:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, sicherzustellen, dass die Studierenden die Angebote der Diversitystellen, der Ombudsstelle und der psychologischen Beratungsstelle sowie andere relevante Angebote kennen.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Standard 3.1:

Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern ist gemäss der Leistungsvereinbarung verpflichtet, ihren Auftrag in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen zu erfüllen. Die Hochschule Luzern hat entsprechend diesem Mandat die Ressorts Ausbildung, Weiterbildung, Forschung & Entwicklung eingerichtet und in Form von Querschnittsfunktionen in allen Departementen verankert. Die Verantwortung für die Ressorts ist in der Hochschulleitung aufgeteilt, pro Ressort ist ein Direktor oder eine Direktorin zuständig. Im Ressort Ausbildung betreibt die Hochschule Luzern zum Zeitpunkt der Akkreditierung 25 Bachelorprogramme und 15 Masterprogramme in ihren Departementen Musik, Technik & Architektur, Soziale Arbeit, Informatik, Wirtschaft und Design & Kunst. In der Weiterbildung bietet die Hochschule Luzern über 220 Master of Advanced Studies-, Diploma of Advanced Studies- und Certificate of Advanced Studies-Programme an. Das Ressort Weiterbildung ist selbsttragend. Im Ressort Forschung & Entwicklung hat die Hochschule Luzern im Jahr 2017 487 neue Forschungsprojekte akquiriert. Das Ressort beläuft sich auf einen Anteil von 21 Prozent an den Gesamtkosten. Ab 2018 hat die Hochschule Luzern zwei interdisziplinäre Schwerpunkte festgelegt, auf die sie sich in Lehre und Forschung fokussiert. Diese Schwerpunkte sind erstens «Raum und Gesellschaft» und zweitens «Digitale Transformation der Arbeitswelt». Studierende werden aktiv in die Forschung miteinbezogen, auch bereits auf Bachelorstufe.

Die Hochschule Luzern erbringt für die Industrie, die Wirtschaft und die öffentliche Hand der Region Dienstleistungen und Beratung, betreibt gemeinsame Forschungsprojekte und pflegt eine intensive Zusammenarbeit über Dozierende, Alumni sowie Studierende hinweg. Studierende der Hochschule Luzern können im Rahmen dieser Zusammenarbeit Praktika in Betrieben und KMU der Zentralschweiz absolvieren und an Forschungsprojekten mitarbeiten. Die funktionierende Zusammenarbeit ist anlässlich der Vor-Ort-Visite anhand von verschiedenen Beispielen illustriert worden. Beispielsweise existiert eine langjährige Zusammenarbeit mit der Stadt Luzern im Bereich der Weiterbildung und bei Praktika für Studierende im Bereich der Sozialen Arbeit. Abschlussarbeiten mit Praxispartner aus der Region sind ebenfalls etabliert und werden von den Studierenden in allen Departementen genutzt. Jedes Departement der Hochschule Luzern hat in seiner Teilstrategie unter anderem Ziele im Bereich Forschung festgelegt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe zieht aus der Darstellung und der Kenntnis der Aktivitäten der Hochschule Luzern in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen den Schluss, dass die Hochschule Luzern in der aktuellen Aufstellung als Fachhochschule gut funktioniert, ihre eigenen strategischen Ziele erreicht und ihren Auftrag erfüllt. Die Hochschule Luzern nimmt innerhalb der Innerschweiz und der deutschen Schweiz auch aus sozialer Perspektive eine wichtige Stellung ein. Die Hochschule bildet Fachkräfte aus und trägt damit zu einer sozialen Beweglichkeit bei. Weiter erbringt die Hochschule Dienstleistungen für Firmen, bietet Praktika in ebendiesen an und macht gemeinsame Forschungsprojekte. Die Hochschule Luzern ist auf allen Ebenen mit den Behörden und der Region verflochten.

Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der öffentlichen Hand der Region betrachten die Angehörigen der Hochschule als gewinnbringend für beide Seiten. Die öffentliche Hand oder KMU können Leistungen zu einem vergleichsweise niedrigen Preis oder sogar gratis beziehen und die Hochschule Luzern kann ihren Studierenden und Dozierenden anwendungsorientierte Forschung und Praktikumsplätze anbieten. Die Gutachtergruppe diskutierte mit den Angehörigen Fragen der Wettbewerbsverzerrung und der Freiheit und Unabhängigkeit der Forschung. Die Hochschule Luzern erbringt Dienstleistungen zu den üblichen Marktpreisen, abgesehen von Fällen, in denen Studierende an der Leistungserbringung beteiligt sind und deren Qualifikation im Fokus steht. Die Gutachtergruppe kommt deshalb zum Schluss, dass keine Wettbewerbsverzerrung vorhanden ist. Die Gutachtergruppe stellt gleichzeitig fest, dass eine Fachhochschule für die Erfüllung ihres Leistungsauftrags auf eine enge Verflechtung und Zusammenarbeit mit der Region angewiesen ist, um anwendungsorientierte und praxisnahe Forschung und Lehre zu betreiben und zu erbringen. Die Gutachtergruppe sieht zum Zeitpunkt der Akkreditierung die Freiheit und Unabhängigkeit der Forschung gewährleistet und unterstreicht an dieser Stelle die Bedeutung der externen Peer Reviews als Instrument für die Reflektion über die Forschung. Der zunehmende Kostendruck durch die Trägerkantone gefährdet jedoch nach Auffassung der Gutachtergruppe mittel- und langfristig die Freiheit und Unabhängigkeit der Forschung, falls kritische Ressourcen und Managementkapazitäten noch stärker für die finanzielle Mittelbeschaffung und die Lehre eingesetzt werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

Standard 3.2:

Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern betreibt regelmässige Evaluationen in der Lehre und hat das bisherige Modell einer Revision unterzogen. Seit Herbst 2018 wendet die Hochschule ein überarbeitetes Modell an. Mit diesem Modell will sich die Hochschule neben dem Sammeln von Daten zukünftig mehr auf die Verwertung und Analyse der Ergebnisse fokussieren, um den PDCA-Kreis zu schliessen. Insgesamt reduziert die Hochschule Luzern den Umfang und die Anzahl der Evaluationen und investiert mehr in den Austausch über die Ergebnisse der durchgeführten Erhebungen. Die Hochschule Luzern erhebt sowohl quantitative als auch qualitative Daten. Die Hochschule Luzern konzentriert sich in diesem Evaluationsmodell auf vier Bereiche. Erstens wird der Berufseinstieg mittels einer hauseigenen Analyse der Ergebnisse der Befragung untersucht, die das Bundesamt für Statistik durchführt. Zweitens werden alle zwei Jahre alle Studierenden mit einem überarbeiteten Fragebogen befragt, der neu auch qualitative Fragen enthält. Drittens werden Studiengänge evaluiert. Dazu werden intern die Studierenden, Dozierenden sowie Praxisvertretende und allenfalls Alumni am Ende eines Studiengangs durch die Departemente befragt. Dazu wird hochschulweit ein Fragebogen verwendet, der bestimmte Fragen für jeden Studiengang vorsieht und dadurch einen Quervergleich ermöglicht. Viertens evaluiert die Hochschule Luzern Studienrichtungen, Studienabschnitte sowie Modulgruppen mit einzelnen Lehrveranstaltungen. Dazu werden am Ende eines Studienabschnitts die Studierenden und die Dozierenden intern in Koordination mit der vorher angeführten Evaluation der gesamten Studiengänge befragt. Die Umsetzung des neuen Evaluationsmodells wird von der Ressortkonferenz Ausbildung und von den Qualitätsbeauftragten in den Departementen geleitet.

Die Forschung evaluiert die Hochschule Luzern mittels Peer Reviews, die von der Ressortkonferenz Forschung initiiert worden sind. Die erste Peer Review hat 2012 stattgefunden, die zweite 2018. Als Ergebnis der ersten Peer Review hat die Hochschule Luzern verschiedene

Massnahmen ergriffen. Unter anderem hat die Hochschule 2013 einen Forschungstag durchgeführt, eine strategische Forschungsinitiative 2014–2017 erstellt und mit der Setzung von interdisziplinären Schwerpunktthemen begonnen. In einer ersten Phase ab 2009 gab es insgesamt sechs solcher Schwerpunkte an der Hochschule Luzern. Interdisziplinarität war einer dieser Schwerpunkte. Dieses Thema ist in der Strategie 2016–2019 in einer eigenen Teilstrategie vertieft worden. Ab 2016 hat die Hochschulleitung in einem internen Auswahlverfahren zwei neue Themencluster bestimmt. Deren Umsetzung begleitet die Hochschule Luzern mittels Evaluationen.

Grundsätzlich wird zu jedem Forschungsprojekt durch die Projektleitung ein Schluss- oder Statusbericht erstellt, dessen Handhabung sich in den Departementen unterscheidet. Weiter werden die Instrumente der Supervision und Kolloquien angewendet.

In der Weiterbildung ist die Evaluation Aufgabe der Studien- und Kursleitenden. Die Studiengangsleitung bespricht die Ergebnisse mit den Dozierenden. Die Eingangsqualifikationen von Teilnehmenden aller Angebote werden erfasst. Lehrveranstaltungen von Gastdozierenden werden in allen Departementen der Hochschule Luzern begleitet.

Im Bereich Dienstleistungen baut die Hochschule Luzern die Evaluation auf.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern vielfältige Evaluationen der Lehre vornimmt, über die Art und Weise der Evaluationen reflektiert und die Evaluationen aufgrund der Ergebnisse anpasst. Die Durchführung der Evaluation gestaltet sich je nach Departement unterschiedlich. Die Gutachtergruppe begrüsst die Autonomie der Departemente und verzichtet auch in diesem Punkt bewusst auf eine Empfehlung zur Angleichung, ermutigt die Departemente aber gleichzeitig, voneinander zu lernen und die vielfältigen vorhandenen Gefässe für Austausch und Qualitätssicherung dazu zu benutzen.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Durchführung der Studierendenbefragungen in den Departementen unterschiedlich gut funktioniert. Auch die Erfahrungen der Studierenden, wie mit den Rückmeldungen aus den Befragungen umgegangen wird und welche oder ob Änderungsvorschläge umgesetzt werden, unterscheiden sich abhängig davon, in welchem Departement die Betroffenen studieren.

Hinsichtlich der Evaluation der Forschung hebt die Gutachtergruppe die externen und freiwilligen Peer Reviews sehr positiv hervor. Die Umsetzung der Ergebnisse der ersten Peer Review beurteilt die Gutachtergruppe als sehr gelungen. Die Hochschule Luzern hat diese offensichtlich zur Weiterentwicklung der eigenen Forschungstätigkeit benutzt. Weitere Instrumente zur Evaluation der einzelnen Forschungsprojekte werden offenbar genutzt. Nach Ansicht der Gutachtergruppe fehlt zurzeit aber noch ihre Formalisierung innerhalb der Qualitätssicherung. Teilweise werden Formen der Evaluation wie die Erstellung von Statusberichten, Supervision und Kolloquien durchgeführt. Dies geschieht aber nicht systematisch. Die Gutachtergruppe ermutigt die Hochschule Luzern, diese expliziter einzubeziehen.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Evaluation der Dienstleistungen erst im Aufbau begriffen ist und zum Zeitpunkt der Akkreditierung nicht stattfindet.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als teilweise erfüllt.

Empfehlung 6:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, Forschungsprojekte an der ganzen Hochschule systematisch und im Detail zu evaluieren, um ein klares und einheitliches Qualitätsverständnis zu erreichen.

Empfehlung 7:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, die Durchführung und Rückmeldung über die Ergebnisse der Studierendenbefragungen in allen Departementen systematisch sicherzustellen.

Auflage 3:

Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern muss eine systematische und regelmässige Evaluation der Dienstleistungen sicherstellen.

Standard 3.3:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern setzt die Vorgaben der Bolognaform um und bemisst die zu erbringenden Leistungen in ihren Ausbildungs- und Weiterbildungsgängen nach Kreditpunkten. Die Hochschule Luzern pflegt mehr als 200 internationale Partnerschaften, ohne dabei eine landesspezifische Fokussierung vorzunehmen. Aktuell ist dabei ein Anstieg der Mobilität sowohl im Bereich Incoming als auch Outgoing zu verzeichnen.

Die Hochschule Luzern verfügt über eine Teilstrategie Internationales. Für die Strategieperiode 2016 bis 2019 hat sich die Hochschule Luzern unter anderem selbst zum Ziel gesetzt, die internationale Vernetzung zu erhöhen, die eigenen Rahmenbedingungen für internationale Partner zu verbessern, die internationalen Kompetenzen von Mitarbeitenden zu fördern und das internationale Profil der Hochschule Luzern zu schärfen. Dies will die Hochschule Luzern unter anderem mittels institutioneller Partnerschaften erreichen.

Die Hochschule Luzern trifft verschiedene Massnahmen, um die Teilstrategie Internationales umzusetzen. Sie fördert den Dozierendenaustausch und bietet eine International Summer School und eine International Winter School an. Die Hochschule Luzern beteiligt sich am Swiss European Mobility Programm und ist Mitglied der Sektion in Luzern des Erasmus Student Network. Die Studierenden der Hochschule Luzern wählen als Zielort für ein Austauschsemester in den letzten Jahren vermehrt aussereuropäische Destinationen. Die Studierenden erleben die Unterstützung der Hochschule Luzern in allen Departementen zumeist als sehr gut funktionierend. Die Hochschule Luzern bietet für Incoming Students beispielsweise eine Introductory Week an und verteilt Notfallkarten mit wichtigen Telefonnummern.

Zuständig für den Bereich Internationales ist ein Hochschulleitungsmitglied. Der Bereich verfügt über seine eigene Geschäftsstelle und eine Bereichskonferenz, die den verschiedenen International Offices der Departemente übergeordnet ist. Diese kommen in der Gruppe Austausch viermal pro Jahr zusammen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass sich die Hochschule Luzern in diesem Bereich Ziele setzt, diese umsetzt und die vorhandenen Vorgaben des europäischen Hochschulraums beachtet. Die Gutachtergruppe hat wahrgenommen, dass das Engagement im Bereich Internationales von den Angehörigen der Hochschule breit wahrgenommen und die Unterstützungsangebote von den Studierenden aller Departemente geschätzt und in Anspruch genommen werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

Standard 3.4:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern verfügt über eine Studienordnung für die Ausbildung. Die Departemente erlassen dazu Ausführungsbestimmungen in ihren Studienreglementen, die vom Fachhochschulrat genehmigt werden müssen. Die Durchführung der Zulassungsverfahren obliegt der Departemente. Auch der Nachteilsausgleich ist geregelt.

Die Studienordnung für die Ausbildung an der Hochschule Luzern, FH Zentralschweiz vom 13. Juni 2014 (Stand 1. September 2018) legt fest, dass Studienleistungen in Form von Arbeiten, Prüfungen, Unterrichtspräsenz, Praxisübungen, Projekten und Praxiseinsätzen geleistet werden können. Die Beurteilung von Studienleistungen erfolgt durch die Bewertung von Leistungsnachweisen und kann mittels der Grade A (hervorragend), B (sehr gut), C (gut), D (befriedigend), E (ausreichend), FX (nicht bestanden, Verbesserung erforderlich) oder F (nicht bestanden) oder mittels der numerischen Noten von 1 bis 6 (Bestnote) erfolgen. Drittens ist auch lediglich die Bewertung mit «bestanden» oder «nicht bestanden» möglich. Die Studienordnung legt weiter fest, dass eine Bachelorausbildung abgeschlossen ist, wenn der oder die Studierende 180 Kreditpunkte in den im Studienplan definierten Modulen erworben hat und eine Bachelorarbeit verfasst hat, die mindestens mit der Note E oder äquivalent bewertet worden ist. Sodann wird dem oder der Studierenden der Titel «Bachelor of Science Hochschule Luzern / FHZ in [Studienrichtung]» oder «Bachelor of Arts Hochschule Luzern / FHZ in [Studienrichtung]» verliehen. Für den Abschluss einer Masterausbildung muss der oder die Studierende 90 oder 120 (je nach Studiengang) Kreditpunkte erwerben und die Masterarbeit schreiben, die mindestens mit E oder äquivalent bewertet worden ist. Der oder die Studierende erhält daraufhin den Titel «Master of Science Hochschule Luzern / FHZ in [Studienrichtung]» oder «Master of Arts Hochschule Luzern / FHZ in [Studienrichtung]».

Die Studienordnung für die Weiterbildung an der Hochschule Luzern, FH Zentralschweiz vom 4. September 2013 (Stand 1. August 2017) hält fest, dass an der Hochschule Luzern Weiterbildungen in Form von Master of Advanced Studies (MAS)-Programmen, Diploma of Advanced Studies (DAS)-Programmen, Certificate of Advanced Studies (CAS)-Programmen oder Weiterbildungskursen belegt werden können. Für die Zulassung zu einem MAS-Programm verlangt die Hochschule Luzern einen Hochschulabschluss oder eine gleichwertige Qualifikation. Für die Zulassung zu einem DAS-Programm oder einem CAS-Programm verlangt die Hochschule Luzern einen Tertiärabschluss oder eine gleichwertige Qualifikation. Die Kriterien für die Beurteilung von Leistungen regeln die Departemente in Modulbeschreibungen. Für den Abschluss eines MAS-Programms müssen mindestens 60 Kreditpunkte erworben werden. Die Hochschule Luzern legt fest, dass Berufstätigkeit und beziehungsweise oder informell erworbene Kompetenzen bis zu höchstens einem Sechstel der gesamten Kreditpunktzahl angerechnet werden können, unter der Bedingung, dass dafür ein Leistungsnachweis erbracht worden ist. Weiter müssen die Weiterzubildenden für den Abschluss eines MAS-Programms eine schriftliche Masterarbeit schreiben, die mit mindestens genügend bewertet ist. Bei künstlerischen MAS-Programmen werden andere adäquate Abschlussarbeiten definiert. Für den Abschluss eines DAS-Programms müssen mindestens 30 Kreditpunkte erworben werden. Für den Abschluss eines CAS-Programms müssen zehn Kreditpunkte erworben werden. Bei DAS- und CAS-Programmen gelten dieselben Regelungen betreffend informell erworbene Kompetenzen beziehungsweise Berufstätigkeit. Die Hochschule Luzern verleiht den

Weiterzubildenden bei erfolgreichem Abschluss des Programms den Titel «Master / Master of Business Administration / Executive Master of Business Administration / Diploma / Certificate of Advanced Studies Hochschule Luzern / FHZ in [Studienrichtung]».

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe erachtet die Kriterien der Hochschule Luzern für die Zulassung, Beurteilung von Leistungen und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen, wie sie die Hochschule Luzern definiert und kommuniziert, als geeignet und kommt nach zahlreichen Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite zum Schluss, dass die Anwendung dieser Kriterien systematisch, transparent und konstant erfolgt.

Die Gutachtergruppe bemerkt, dass hinsichtlich der Kriterien für die Zulassung und für die Beurteilung von Studienleistungen im Bereich Ausbildung und Weiterbildung die Gefahr entstehen könnte, dass der Druck nach finanziellen Mitteln dazu führt, die eigenen Standards bezüglich Zulassung und Beurteilung zu senken. Dies scheint zum Zeitpunkt der Akkreditierung nicht der Fall zu sein.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

4. Bereich: Ressourcen

Standard 4.1:

Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

Beschreibung/Analyse

Die Kantone Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden und Zug sind die Träger der Hochschule Luzern. In der Zentralschweizer Fachhochschulvereinbarung vom 15. September 2011 (Stand 1. Januar 2013) sind die Führung und die Finanzierung der Hochschule Luzern festgelegt. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und der Finanzierungsbedingungen sind festgelegt im vierjährigen Leistungsauftrag, der auf der Entwicklungs- und Finanzplanung der Hochschule Luzern beruht.

Gemäss Aussagen von Angehörigen aller Ebenen der Hochschule Luzern sind die Ressourcen unter den momentanen Umständen knapp, was unter anderem zur Folge hat, dass Projekte, die sich nicht erfolgreich entwickeln, relativ schnell gestoppt werden. Eine weitere Folge der Ressourcenknappheit ist, dass Sparmassnahmen ergriffen worden sind. Dazu zählt die Streichung von Modulen in einigen Ausbildungsprogrammen. Diese Streichungen hatten für einige Dozierende Lohnneibussen zur Folge, da durch die Massnahmen ihr Pensum verkleinert worden ist. Um die Auswirkungen von Sparmassnahmen abzdämpfen, will die Hochschule Luzern mehr Studierende anziehen.

Hinsichtlich der personellen Ressourcen verfügt die Hochschule Luzern über eine Personalstrategie. Bei Stellenausschreibungen wird die Strategie befolgt. Die Hochschule Luzern verfügt über ein E-Recruiting-Tool und setzt gegebenenfalls Findungskommissionen ein. Als Grundlage für die Stellenbeschreibungen dienen Kompetenzprofile.

Verschiedene Departemente der Hochschule Luzern beziehen neue Standorte. Das Departement Design & Kunst bezieht in der Viscosistadt in Emmen einen neuen Standort. Das Departement Informatik und das Institut für Finanzdienstleistungen des Departements Wirtschaft beziehen einen neuen Standort in der Suurstoffi Rotkreuz, der ab Studienjahr 2019/2020 in Betrieb genommen werden wird. Die übrigen Institute des Departements

Wirtschaft und das Departement Soziale Arbeit werden weiter am Bahnhof Luzern konzentriert. Das Departement Musik wird einen Neubau beim Südpol in Kriens beziehen, der 2020 fertig gestellt sein wird. Der aktuelle Standort des Departements Technik & Architektur wird erweitert bis 2026.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern einerseits klare strategische Pläne und Ziele hat, beispielsweise was den Bereich Internationalität oder die Schwerpunkt- und Profilbildung in der Forschung angeht. Die Hochschule Luzern verfolgt diese Ziele und möchte wachsen. Dafür braucht die Hochschule Luzern kompetentes Personal. Was die Infrastruktur angeht, investiert die Hochschule Luzern in die Errichtung mehrerer neuer Standorte und die Erweiterung von bestehenden Standorten. Diese Massnahmen sind mit Mehrkosten verbunden. Die Gutachtergruppe stellt hinsichtlich der finanziellen Mittel fest, dass aktuell Sparmassnahmen ergriffen werden müssen, um mit den vorhandenen Mitteln die geforderte Leistung zu erbringen. Die Gutachtergruppe zieht daraus erstens den Schluss, dass die finanziellen Ressourcen bereits in der aktuellen Situation eher knapp sind. Hinsichtlich der Zukunft zieht die Gutachtergruppe den zweiten Schluss, dass die Mittel, die die Hochschule Luzern zur Verfügung hat, nicht konsistent sind mit der ambitionierten Wachstumsstrategie der Hochschule. Die Gutachtergruppe erachtet deshalb die Erfüllung des Leistungsauftrags in der bisherigen Qualität aufgrund der knappen Mittel als langfristig gefährdet. Da die Hochschule Luzern diese Situation aus eigener Kraft nicht ändern kann, verzichtet die Gutachtergruppe in diesem Punkt auf eine Auflage. In der Strategie, dem Finanzdruck durch quantitatives Wachstum insbesondere der Studierendenzahlen begegnen zu wollen, sieht die Gutachtergruppe angesichts des aktuellen Finanzierungsmodells des Bundes ein mittelfristiges Risiko.

Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind nach Ansicht der Gutachtergruppe transparent.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als grösstenteils erfüllt.

Standard 4.2:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern verfügt über eine Personalverordnung, die für wissenschaftliche Mitarbeitende, Assistierende, Dozierende, allgemeines und technisches Hochschulpersonal der Hochschule gilt.

Die Hochschule Luzern hat selbst das Projekt «WIPRA – das Baukasten-System zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils» ins Leben gerufen, das durch swissuniversities finanziell gefördert wird. Die Hochschule Luzern bezieht das doppelte Kompetenzprofil einerseits auf Kompetenzen in der Wissenschaft und andererseits auf Kompetenzen in der Praxis. In WIPRA hat die Hochschule Luzern Instrumente entwickelt, um den Erwerb, die Vertiefung oder die Wiederauffrischung von Praxiskompetenzen, den Erhalt und die Entwicklung von wissenschaftlichen Kompetenzen und wissenschaftliche Reflexion und Fachberatung zur Berufspraxis zu fördern.

Das Personal der Hochschule Luzern verfügt gemäss dem Selbstverständnis der Hochschule hingegen sogar über ein dreifaches Kompetenzprofil: Das Personal ist qualifiziert und tätig in der Forschung einerseits, in der Lehre andererseits und drittens in der Praxis. Die Forschung

und die Lehre werden an der Hochschule Luzern in der Regel durch wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende geleistet, die anschliessend an die Tätigkeit in Forschung und Lehre in der Praxis tätig sind.

Die regelmässige Evaluation des Personals findet für alle Mitarbeitenden einmal pro Jahr im Beurteilungs- und Fördergespräch statt, welches sie mit ihrem oder ihrer Vorgesetzten führen. In diesem Gespräch werden Leistungsziele für das kommende Jahr vereinbart. Sollten Mitarbeitende diese Ziele mehrfach nicht erreichen, werden als mögliche Massnahme die Pensen gekürzt oder allenfalls Kündigungen ausgesprochen. Im Beurteilungs- und Fördergespräch wird die gesamte Pensenbelastung der Mitarbeitenden erhoben. Diese darf die Obergrenze von 120 Prozent nicht überschreiten. Nebenbeschäftigungen sind bewilligungspflichtig.

Die Hochschule Luzern schliesst einen Teil der Arbeitsverträge mit Dozierenden in Form von sogenannten Bandbreitenverträgen ab. In diesen Arbeitsverträgen wird kein fixes Arbeitspensum, sondern ein leicht variables Pensum mit einer Spannweite vereinbart, innerhalb derer die Hochschule Luzern das Pensum festlegen und allenfalls verändern kann. Die maximale Spannweite ist auf 20% des Pensums festgelegt (siehe Personalverordnung der Hochschule Luzern, FH Zentralschweiz).

Dozierende der Hochschule können ein bezahltes Sabbatical nehmen im Umfang von drei bis sechs Monaten, das strategiebezogen sein muss. Das allgemeine Hochschulpersonal kann ebenfalls ein Sabbatical beziehen, das nicht strategiebezogen sein muss, aber nur teilbezahlt ist.

Die Arbeit und die Zusammensetzung von Findungsgremien sind gemäss den Beilagen des Selbstbeurteilungsberichts in Leitfäden der Departemente festgelegt und unterscheiden sich nach der zu besetzenden Stelle. Sofern die Mitglieder der Findungskommission nicht aus ihrer Tätigkeit entschädigt werden, entrichtet die Hochschule Luzern eine Entschädigung.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass für das wissenschaftliche Personal und die Dozierenden der Hochschule Luzern ein dreifaches Kompetenz- und Tätigkeitsprofil gefördert wird. Um dem Typ und den Merkmalen der Hochschule zu entsprechen, werden Erfahrungen und laufende Tätigkeiten in Praxis, Lehre und Forschung verlangt. Die Gutachtergruppe erkennt, dass das dreifache Kompetenz- und Tätigkeitsprofil an die einzelnen Mitarbeitenden hohe Anforderungen stellt und sich in der Alltagsrealität nicht immer leicht umsetzen lässt. Die Hochschule Luzern scheint sich dieser Schwierigkeiten bewusst zu sein und unterstützt ihr Personal mit verschiedenen Massnahmen und Instrumenten, die sie unter anderem im Rahmen des Projekts WIPRA erarbeitet hat.

An der Hochschule Luzern wird mit allen Mitarbeitenden einmal pro Jahr ein Beurteilungs- und Fördergespräch geführt, das zur Evaluation des Personals benutzt wird.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

Standard 4.3:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern unterstützt die Laufbahnentwicklung des Personals mit verschiedenen Massnahmen und Instrumenten. Das administrative und technische Personal hat die

Möglichkeit, Angebote des Sprachenzentrums und der Mitarbeitendenmobilität wahrzunehmen, ein unbezahltes Sabbatical zu beantragen, an internationalen Kongressen und Tagungen teilzunehmen und Weiterbildungen zu belegen.

Als Fachhochschule verfügt die Hochschule Luzern nicht über das Promotionsrecht. Die Hochschule Luzern unterstützt nichtsdestotrotz die Laufbahnentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Dazu arbeitet die Hochschule unter anderem mit der Pädagogischen Hochschule Luzern und der Universität Luzern im Kooperationsprogramm «Campus Luzern – Kooperative Promotionsförderung» zusammen. Das Programm ist in drei Bereiche aufgeteilt. Kooperationsbereich eins behandelt die Promotionsbetreuung in gemeinsamen Disziplinen beziehungsweise Themenfeldern. Kooperationsbereich zwei dreht sich um Angebote im Bereich wissenschaftliche Methoden und in Kooperationsbereich drei werden gemeinsame Forschungskolloquien in den Wirtschaftswissenschaften für Angehörige der Universität und der Hochschule Luzern angeboten.

Für wissenschaftliche Mitarbeitende bietet die Hochschule Luzern in mindestens einem Departement die Möglichkeit, den Titel als Forschungsdozierende oder Forschungsdozierender zu erlangen.

Intern fördert die Hochschule Luzern mit dem Projekt «WIPRA – Das Baukasten-System zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils» mit verschiedenen Massnahmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden in Wissenschaft und Praxis zugleich. Das Projekt sieht verschiedene Massnahmen und Instrumente vor und soll eine flexible Anpassung an den Lebenslauf und die Bedürfnisse von Einzelpersonen erlauben, damit die Kompetenzen und Kenntnisse in der Praxis und in der Wissenschaft gesammelt werden können, die für eine Tätigkeit an der Hochschule Luzern gefordert werden.

Zu diesen Instrumenten gehört die sogenannte Praxisschleife. Die Praxisschleife ist eine Vereinbarung zwischen der Hochschule und der oder dem wissenschaftlichen Mitarbeitenden beziehungsweise der oder dem Dozierenden, die erstens eine allfällige Vorab-Wahl als Dozierende oder Dozierender, zweitens die Auflage, innerhalb von drei Jahren die notwendige Praxiserfahrung zu sammeln und drittens die Zusage, den Beschäftigungsgrad an der Hochschule Luzern nach der Rückkehr an die Hochschule wieder zugesprochen zu bekommen, enthält. Die Tätigkeit in der Praxis muss während mindestens einem Jahr zu 100 Prozent erfolgen. Diese Vereinbarung wird schriftlich festgehalten und halbjährlich mittels eines Zwischenberichts vom Mitarbeitenden an die Hochschule besprochen. Damit möchte die Hochschule Luzern Personen, die nach einer wissenschaftlichen Tätigkeit an der Fachhochschule einer Tätigkeit in der Praxis nachgehen, im Anschluss wieder für die Hochschule gewinnen.

Mit dem Praxisportfolio wird wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die über grosse, aber nicht formal nachgewiesene Praxiserfahrung verfügen, die Möglichkeit gegeben, den nötigen Nachweis zu erbringen. Mit dem Instrument «Brush-up oder Vertiefung wissenschaftliche Kompetenzen» wird Dozierenden die Möglichkeit zur Auffrischung ihrer wissenschaftlichen Kompetenzen gegeben. Mit der «Wissenschaftsschleife in der Musik und Design & Kunst» können wissenschaftliche Mitarbeitende in den entsprechenden Bereichen die für die Lehrtätigkeit an der Hochschule notwendige wissenschaftliche Qualifizierung erwerben.

Es kommt auch vor, dass Dozierende an der Hochschule Luzern in Leitungspositionen aufsteigen oder dass Personen in Leitungsfunktionen wieder eine Tätigkeit als Dozierende wahrnehmen. Dies ist beispielsweise bei der Gründung des Departements Informatik vorgekommen, welches sich aus Teilen des Departements Wirtschaft und des Departements Technik & Architektur konstituiert.

Angehörige verschiedener Departemente verweisen auf eine Spannung zwischen den Bereichen Forschung und Lehre. Die Dozierenden müssen gleichzeitig Lehre und Forschung betreiben, und im Departement Wirtschaft wird zum Zeitpunkt der institutionellen Akkreditierung zusätzlich die AACSB-Akkreditierung vorbereitet. Gleichzeitig sind für Mitarbeitende der Hochschule Luzern die Überstunden gedeckelt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern ein Modell entwickelt hat, um dem fehlenden Promotionsrecht zu begegnen, mit dem der Mittelbau sich gleichzeitig an der Hochschule entwickeln kann und gefördert wird. Die Hochschule Luzern hat es in den Augen der Gutachtergruppe auf diese Weise geschafft, wissenschaftliche Mitarbeitende anzustellen und ihnen an der Hochschule attraktive Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Die Mehrheit der Gutachtergruppe unterstreicht auch die kooperative Promotionsförderung des Campus Luzern positiv. Diese Laufbahnentwicklung sieht die Gutachtergruppe ebenfalls als eine der vielen Massnahmen, die die Hochschule Luzern aufgrund der Ergebnisse der externen Peer Review Forschung von 2012 ergriffen hat. Die Gutachtergruppe erachtet dies als Beleg für die Sicherstellung der Laufbahnentwicklung durch das Qualitätssicherungssystem.

Da die Berufskarriere von PhDs aus dem Fachhochschulkontext nicht mit einer klassischen akademischen Karriere vergleichbar ist, stellt sich für die Gutachtergruppe die Frage nach den späteren Entwicklungsmöglichkeiten von PhDs innerhalb ihrer spezifischen Fachgebiete. Die Gutachtergruppe formuliert dazu Empfehlung 8.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass sich die Angehörigen der Hochschule Luzern in allen Departementen der hohen Anforderung des doppelten Kompetenzprofils bewusst sind, die durch den Leistungsauftrag einer Fachhochschule bedingt sind.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

Empfehlung 8:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, Doktorierenden auch nach Abschluss ihres Doktorats Möglichkeiten für die Laufbahnentwicklung zu gewähren.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

Standard 5.1:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern verwendet für die interne Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden und Studierenden die digitale Plattform mycampus, die für die Dokumentenablage und als Newsportal genutzt wird. Weiter betreibt die Hochschule Luzern ein Intranet namens «inside», auf dem ebenfalls Informationen für Mitarbeitende einsehbar sind, beispielsweise über die externe Peer Review in der Forschung. Die Hochschule Luzern führt zusätzlich Informationsveranstaltungen für ihre Mitarbeitenden durch, beispielsweise über die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung und die im Anschluss ergriffenen Massnahmen.

Die Hochschule Luzern kommuniziert auf ihrer Website zum Thema Qualitätssicherung einzig über die Aktivitäten im Bereich EFQM. Die weiteren Bestandteile des Qualitätssicherungsystems wie die Balanced Scorecard, das HR-Cockpit oder die externe Peer Review in der

Forschung werden nicht als Teil des Qualitätssicherungssystems erklärt. Die Qualitätssicherungsstrategie der Hochschule Luzern ist als solche nicht auf der Website für die Öffentlichkeit einsehbar.

Schlussfolgerung

An den Gesprächen an der Vor-Ort-Visite hat sich herausgestellt, dass die Angehörigen der Hochschule Luzern die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnissen teilweise sehr gut kennen, teilweise hingegen keine Kenntnis darüber besitzen. Die Gutachter erhalten ein sehr unterschiedliches Bild der internen Kommunikation in den verschiedenen Departementen und verweisen an dieser Stelle auf Auflage 2.

Die Gutachtergruppe hat unter Bereich 1 dargestellt, dass das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern nur dann die von den Qualitätsstandards nach HFKG geforderten Aufgaben erfüllt, sofern es als EFQM-basiertes Qualitätssicherungssystem mit den soeben zitierten Komponenten verstanden wird. In zahlreichen Gesprächen mit den Angehörigen der Hochschule Luzern anlässlich der Vor-Ort-Visite diskutierte die Gutachtergruppe eingehend die verschiedenen Bestandteile des Qualitätssicherungssystems wie die externe Peer Review in der Forschung. Die Gutachtergruppe erhält den Eindruck, dass Bestandteile des Qualitätssicherungssystems wie die Balanced Scorecard, das HR-Cockpit und die Peer Review unabdingbar sind für das Funktionieren des Qualitätssicherungssystems der Hochschule Luzern. Die Kommunikation der Hochschule Luzern auf der Website und intern zeichnet, sofern es die Gutachter beurteilen können, jedoch ein anderes Bild. Die Hochschule Luzern setzt in der Kommunikation ihr Qualitätssicherungssystem mit dem EFQM-Modell gleich. In der Auffassung der Gutachtergruppe ist das EFQM-Modell für viele Angehörige der Hochschule Luzern jedoch eines von mehreren Instrumenten beziehungsweise ein Prozesstool. Für Strategiesteuerungsprozesse verwendet die Hochschule Luzern Instrumente wie die Balanced Scorecard. Die Gutachtergruppe zieht daraus die Schlüsse, dass die Hochschule Luzern selbst eine uneinheitliche Auffassung ihres eigenen Qualitätssicherungssystems besitzt und dass die Verzahnung der verschiedenen Bestandteile des Qualitätssicherungssystems mit EFQM noch nicht ganz ausgereift ist.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern ihre Qualitätssicherungsstrategie nicht öffentlich macht.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als teilweise erfüllt.

Auflage 4:

Die Hochschule Luzern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich. Sie definiert Prozesse und Massnahmen, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung den betreffenden Anspruchsgruppen systematisch kommuniziert werden, und stellt die Wirksamkeit der Kommunikation sicher.

Standard 5.2:

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

Beschreibung/Analyse

Die Hochschule Luzern informiert über ihre Tätigkeiten und über die angebotenen Studienprogramme und Abschlüsse in einem Magazin, das dreimal pro Jahr erscheint, auf ihrer Website unter anderem in der Kategorie «facts and figures» und in ihrem Jahresbericht. An der

Vor-Ort-Visite hat sich herausgestellt, dass nicht alle Angehörigen der Hochschule Luzern die Angebote im Bereich Diversity und Chancengleichheit kennen.

Die Kommunikationsabteilungen aller Departemente sind zentral zusammengelegt und tauschen sich untereinander aus. Dieser Austausch findet regelmässig statt und ist institutionalisiert. Die Abteilung Kommunikation steht ausserdem in Kontakt mit den Studierendenvertretungen der Departemente.

Die Unterlagen für den Unterricht an der Hochschule Luzern sind allesamt auf der digitalen Plattform «ilias» publiziert, auch für die Kurse und Angebote in Weiterbildung.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Hochschule Luzern sehr systematisch und umfassend über ihre Tätigkeiten, ihre Studienprogramme und Abschlüsse kommuniziert. Das hauptsächliche Instrument dafür stellt die Website dar. Die Abteilung Marketing & Kommunikation ist nach Ansicht der Gutachtergruppe sehr gut organisiert und verfügt über die entsprechenden Ressourcen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Gleichwohl scheint die Kommunikation nicht immer die Zielgruppe zu erreichen. Die Gutachtergruppe verweist deshalb auf die Empfehlung zu Standard 2.5.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Die Gutachtergruppe stellt lobend fest, dass die gelebte Qualitätskultur der Hochschule Luzern sehr sichtbar ist und merkt an, dass diese gelebte Kultur formalisiert werden könnte, indem sie aufgeschrieben wird. Dies nicht mit dem Ziel der Vereinheitlichung, sondern lediglich, um das Gelebte festzuhalten. Das Qualitätssicherungssystem besteht in den Augen der Gutachtergruppe aus mehr als EFQM. Dieses Bewusstsein wird aber nach Ansicht der Gutachtergruppe nicht von allen Angehörigen der Hochschule geteilt. Die Gutachtergruppe hat den Eindruck, dass der Entscheid für das EFQM-Modell gefallen ist, bevor die Qualitätssicherungsstrategie verfasst worden ist. Die Gutachtergruppe regt an, diesen Entscheid strategisch zu reflektieren. Die aktuelle Überarbeitung der Strategie könnte dazu Gelegenheit bieten. Die konstante Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sehen die Gutachtergruppe als grosse Stärke der Hochschule Luzern, ebenso die Konsequenz in der Anwendung. Die fehlende Mitwirkung der Studierenden auf Ebene der Gesamthochschule ist in den Augen der Gutachtergruppe eine Schwäche.

2. Bereich: Governance

Die Gutachtergruppe stellt auch in diesem Bereich eine gut funktionierende Dialogkultur fest, die noch stärker formalisiert werden könnte. Die Gutachtergruppe regt an, dies zu ändern, um für allfällige Probleme gewappnet zu sein, und bemerkt, dass die Dialogkultur nicht zur Unterwanderung der systematischen Informationen führen darf. Auch in diesem Bereich sieht die Gutachtergruppe die fehlende Mitwirkung von Studierenden auf Ebene der Gesamthochschule als Schwäche. Als Stärke hebt die Gutachtergruppe hervor, dass die Hochschule Luzern in ihren Augen auf gutem Weg ist, aus sechs völlig unterschiedlichen Departementen mit ihrer eigenen Geschichte, ihren Ressourcen und ihren Aufträgen eine gemeinsame Landschaft zu erarbeiten. Die Gutachtergruppe ist zu der Ansicht gelangt, dass sich die Verantwortlichen der Hochschule Luzern bei jedem Schritt genau und sorgfältig überlegen, wie viel Zentralisierung notwendig ist. Dies bezieht sich sowohl auf Ressourcen als auch auf den

Informationsfluss und die Entscheidungshoheiten. Die Aktivitäten auf der Querschnittsebene über alle Departemente hinweg erachtet die Gutachtergruppe als sehr überzeugend. Dazu zählt die Gutachtergruppe die Ressorts, Nachhaltigkeit und Diversity. Die Hochschule Luzern hat für das Ziel der Vernetzung in den Augen der Gutachtergruppe eine sehr gute Organisationsstruktur gefunden. Die Gutachtergruppe stellt weiter fest, dass die Marke «Hochschule Luzern» zu einem Nutzen geworden ist für die Departemente. Diese Standardisierung schafft in den Augen der Gutachtergruppe Vor- und Nachteile.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Die Gutachtergruppe verweist in diesem Bereich als Stärke auf die gelebte Ausstrahlung der Hochschule als Fachhochschule und dass in der Lehre sogar Bachelorstudierende Forschungserfahrungen sammeln dürfen. Diese frühe Anbindung an das wissenschaftliche Arbeiten schätzt die Gutachtergruppe als Stärke ein. Die Gutachtergruppe stellt bei der Forschungszusammenarbeit einerseits eine sehr enge Verflechtung mit der Industrie und der öffentlichen Hand der Region fest, sieht gleichzeitig die Unabhängigkeit und Freiheit der Forschung aber nicht tangiert. Die Forschung wird damit zur Praxiserfahrung, wie es dem Auftrag einer Fachhochschule entspricht. Als Schwäche nennt die Gutachtergruppe in diesem Bereich die Evaluation der Dienstleistungen. Auch die Evaluation der Forschung könnte in den Augen der Gutachtergruppe verfeinert werden.

4. Bereich: Ressourcen

In Abhängigkeit der Qualitätsansprüche kann die Wachstumsstrategie der Hochschule Luzern in den Augen der Gutachtergruppe als Antwort auf finanzielle Engpässe kritisch hinterfragt werden. Die Gutachtergruppe hebt die Unterstützung der Hochschule Luzern bei der Laufbahnentwicklung positiv hervor, auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Die Gutachtergruppe stellt weiter eine sehr hohe Transparenz hinsichtlich der Gewinnung und Verwendung von Ressourcen fest. Das Beurteilungs- und Fördergespräch sieht die Gutachtergruppe als sehr geeignetes Instrument, mit dem die Hochschule Luzern nicht nur misst, sondern auch Weiterentwicklung betreibt. Nach Auffassung der Gutachtergruppe sind sich alle Angehörigen der Hochschule Luzern der Ressourcenlage sehr bewusst. Die Gutachtergruppe stellt ein hohes Bewusstsein für Kosten und Erträge fest.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

Die Gutachtergruppe bezeichnet mycampus als eine zeitgerechte Infrastruktur. Die Hochschule Luzern informiert in den Augen der Gutachtergruppe breit über ihre Tätigkeiten. Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Qualitätssicherungsstrategie der Hochschule Luzern nicht öffentlich ist und dass die Ergebnisse des Qualitätssicherungssystems den Anspruchsgruppen nicht systematisch kommuniziert werden.

6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Empfehlung 1:

Die Gutachtergruppe empfiehlt den Qualitätsbeauftragten der Hochschule Luzern, die in den verschiedenen Departementen gelebte Qualitäts- und Dialogkultur zu formalisieren. Sie empfiehlt zudem, die Wahl der EFQM-Systematik strategisch zu reflektieren und explizit zu machen.

Empfehlung 2:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, die Elemente des Qualitätssicherungssystems in einer Gesamtschau darzustellen.

Empfehlung 3:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, systematisch erhobene Rückmeldungen von Alumni der verschiedenen Departemente in ihre Qualitätssicherung zu integrieren.

2. Bereich: Governance

Empfehlung 4:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, die Mitwirkungsrechte der Studierenden in den Departementen zu formalisieren und insgesamt zu gewährleisten, dass den Studierenden der verschiedenen Departemente dieselben Mitwirkungsrechte zugestanden werden.

Empfehlung 5:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, sicherzustellen, dass die Studierenden die Angebote der Diversitystellen, der Ombudsstelle und der psychologischen Beratungsstelle sowie andere relevante Angebote kennen.

3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Empfehlung 6:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, Forschungsprojekte an der ganzen Hochschule systematisch und im Detail zu evaluieren, um ein klares und einheitliches Qualitätsverständnis zu erreichen.

Empfehlung 7:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, die Durchführung und Rückmeldung über die Ergebnisse der Studierendenbefragungen in allen Departementen systematisch sicherzustellen.

4. Bereich: Ressourcen

Empfehlung 8:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule Luzern, Doktorierenden auch nach Abschluss ihres Doktorats Möglichkeiten für die Laufbahnentwicklung zu gewähren.

5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

-

7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der Hochschule vom 07.12.2018 und der Vor-Ort-Visite von 12. bis 14.03.2019, schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der Hochschule Luzern mit folgenden Auflagen auszusprechen:

Auflage 1:

Die Hochschule Luzern muss sicherstellen, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit gewährleistet ist.

Auflage 2:

Die Hochschule Luzern weist die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zu und kommuniziert diese intern wie extern.

Auflage 3:

Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern muss eine systematische und regelmässige Evaluation der Dienstleistungen sicherstellen.

Auflage 4:

Die Hochschule Luzern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich. Sie definiert Prozesse und Massnahmen, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung den betreffenden Anspruchsgruppen systematisch kommuniziert werden, und stellt die Wirksamkeit der Kommunikation sicher.

Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Frist von zwei Jahren für die Erfüllung der Auflagen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Auflagenüberprüfung mit einer «Sur-Dossier»-Prüfung mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.



Teil D

Stellungnahme der Hochschule Luzern

05. Juni 2019



Schweizerische Agentur für
Akkreditierung und Qualitätssicherung
Herr Dr. Christoph Grolimund, Direktor
Effingerstrasse 15
Postfach
3001 Bern

Werfstrasse 4, Postfach 2969, CH-6002 Luzern
T +41 41 228 42 42
www.hslu.ch

Rektorat
Dr. Markus Hodel
Rektor Hochschule Luzern

T direkt +41 41 228 42 41
markus.hodel@hslu.ch

Luzern, 5. Juni 2019
Seite 1/3

Institutionelle Akkreditierung: Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Wir bedanken uns für die Zustellung des Berichts «Institutionelle Akkreditierung Hochschule Luzern» vom 20. Mai 2019. Gerne nehmen wir dazu Stellung.

Allgemeine Einschätzung zum Bericht

Es freut uns, dass die Gutachterinnen und Gutachter der Hochschule Luzern insgesamt ein gutes Zeugnis ausstellen und insbesondere die bei uns gelebte Qualitäts- und Dialogkultur wahrgenommen haben. Der Bericht widerspiegelt unseres Erachtens in differenzierter Weise die Qualitätsarbeit der Hochschule Luzern. Wir fühlen uns darin bestärkt, den Weg der konstanten Weiterentwicklung unseres Qualitätssicherungssystems auch in Zukunft zu gehen. Der Bericht der Gutachterinnen und Gutachter anerkennt dies als eine grosse Stärke unserer Hochschule und zeigt gleichzeitig konkrete Entwicklungsfelder für die künftige Qualitätsarbeit auf.

Auflagen

Auflage 1 (zu Standards 1.1 und 1.2):

«Die Hochschule Luzern stellt in einer Gesamtschau die Elemente des Qualitätssicherungssystems dar und zeigt dabei den Spielraum der Departemente bei der Umsetzung auf.»

Auflage 2 (zu Standards 1.3 und 2.3):

«Die Hochschule Luzern muss sicherstellen, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sowie deren Mitwirkungsrecht hochschulweit gewährleistet ist.»

Auflage 3 (zu Standard 1.3):

«Die Hochschule Luzern weist die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung transparent und klar zu und kommuniziert diese intern wie extern.»

Luzern, 5. Juni 2019
 Seite 2/3
 Institutionelle Akkreditierung: Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation

Auflage 4 (zu Standard 3.2):
«Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern muss eine systematische und regelmässige Evaluation der Dienstleistungen sicherstellen.»

Auflage 5 (zu Standard 5.1):
«Die Hochschule Luzern macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich. Sie definiert Prozesse und Massnahmen, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung den betreffenden Anspruchsgruppen systematisch kommuniziert werden und stellt die Wirksamkeit der Kommunikation sicher.»

Die Hochschule Luzern wird die Erfüllung sämtlicher fünf Auflagen an die Hand nehmen und innerhalb der gesetzten Frist von zwei Jahren erfüllen.

Die Auflagen 1, 2, 3 und 5 betreffen allesamt den **Standardbereich «Qualitätssicherungsstrategie»** bzw. die dazugehörige Kommunikation. Die von der Gutachtergruppe festgestellten Inkohärenzen und die damit verbundenen Auflagen und Empfehlungen bringen die Hochschulleitung zum Schluss: Nachdem das gewählte Qualitätssicherungssystem der Hochschule Luzern über die letzten rund 15 Jahre kontinuierlich entwickelt worden ist, ist der Moment für eine umfassende Reflexion gekommen. Die Hochschulleitung teilt die Ansicht der Gutachtergruppe, dass der laufende Strategieprozess dafür eine gute Gelegenheit ist. Zur Bearbeitung der vier Auflagen zum Standardbereich «Qualitätssicherungsstrategie» wird die Hochschule Luzern die nötigen Vorkehrungen treffen. Das genaue Vorgehen ist noch zu definieren, sicherlich soll die Herangehensweise eine breite Abstützung garantieren. Insbesondere ist der Einbezug der Studierenden wichtig.

Auflage 4 fordert eine systematische und regelmässige **Evaluation der Dienstleistungen**. Das Ressort Forschung & Entwicklung ist bereits daran, ein Evaluationskonzept für den Leistungsbereich Dienstleistungen zu erarbeiten. Entsprechende Aktivitäten zur Erfüllung dieser Auflage sind demnach, wie schon im Selbstevaluationsbericht erwähnt, bereits im Gange.

Empfehlungen

Wir bedanken uns für die Empfehlungen, die wir gerne prüfen und in unsere Überlegungen für weitere Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung aufnehmen.

Anmerkungen zur Einschätzung der Gutachtergruppe zum Standard 4.1

Die Gutachtergruppe schreibt in ihrem Bericht auf Seite 22 zum Standard 4.1 Folgendes: «In der Strategie, dem Finanzdruck durch quantitatives Wachstum insbesondere der Studierendenzahlen begegnen zu wollen, sieht die Gutachtergruppe angesichts des aktuellen Finanzierungsmodells des Bundes ein mittelfristiges Risiko.»

Gemäss unserer Einschätzung ist dies in Bezug auf die Bundesfinanzierung bei gleichzeitigem Wachstum aller Fachhochschulen tatsächlich ein mittelfristiges Risiko. Jedoch ist damit zu rechnen, dass bei grösserem Wachstum aller Fachhochschulen langfristig auch die Mittel (BFI-Botschaft) für das FH-System erhöht werden. Zudem ist die sehr signifikante Finanzierung durch die FHV-Beiträge der Kantone sichergestellt, womit die Finanzierungsbeiträge pro Student/in linear ansteigen. Dies sichert nach unserer Einschätzung den nötigen Mehrertrag und damit die Wachstumsstrategie primär ab.

Zum Schluss sprechen wir den Gutachterinnen und Gutachtern unseren grossen Dank aus. Wir haben mit dem Bericht eine wertvolle Aussensicht erhalten, die uns wichtige Impulse für unsere weitere Entwicklung gibt. Die Gespräche anlässlich der Visiten waren geprägt von einem konstruktiv-kritischen,

Luzern, 5. Juni 2019
Seite 3/3
Institutionelle Akkreditierung: Stellungnahme zum Bericht der externen Evaluation

offenen und wertschätzenden Klima. Dazu hat auch die professionelle Leitung und Begleitung des Verfahrens durch die AAQ beigetragen. Auch den beiden Projektleiterinnen danken wir an dieser Stelle herzlich.

Wir beurteilen den Prozess der institutionellen Akkreditierung als sehr gewinnbringend für unsere Hochschule. Von der Analyse der Qualitätsstandards über das Verfassen des Selbstbeurteilungsberichts bis zum Austausch mit den Gutachterinnen und Gutachtern bot uns das Verfahren eine wertvolle Gelegenheit, uns breit abgestützt mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung auseinanderzusetzen.

Freundliche Grüsse



Dr. Markus Hodel
Rektor Hochschule Luzern



Beatrice Windlin
Leiterin Qualitätsentwicklung

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

