



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

Reakkreditierung Hochschule Luzern (HSLU)

Akkreditierungsbericht (Selbstbeurteilung, Bericht der Gutachtergruppe, Antrag AAQ) | 18.09.2026

Inhalt:

1. Das Verfahren der Erneuerung der institutionellen Akkreditierung («Reakkreditierung»)	2
Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand	2
Ablauf des Verfahrens	2
Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule	2
2. Die Hochschule Luzern stellt sich vor	4
Facts & Figures	4
Porträt	5
Qualitätssicherungssystem	10
Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System	13
3. Standards der institutionellen Akkreditierung	16
Prüfbereich I: Qualitätssicherungsstrategie	17
Prüfbereich II: Governance	28
Prüfbereich III: Lehre, Forschung und Dienstleistungen	45
Prüfbereich IV: Ressourcen	64
Prüfbereich V: Interne und externe Kommunikation	74
4. Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems	80
5. Fokusthemen	81
6. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe	85
7. Akkreditierungsantrag der AAQ	87
Vorbemerkungen	87
Rechtliches	87
Sachverhalt	87
Erwägungen	88
Würdigung der Stellungnahme der HSLU	89
Akkreditierungsantrag	89
8. Stellungnahme der HSLU	90
9. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat	91

Management Summary

Die Hochschule Luzern (HSLU) ist eine Fachhochschule nach dem Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG). Sie wird von den sechs Zentralschweizer Kantonen Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden und Zug getragen und erfüllt ihren Leistungsauftrag in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen. Als Mehrspartenhochschule mit sechs Departementen und einer breiten fachlichen Aufstellung ist sie in der Zentralschweiz stark verankert und verfügt zugleich über nationale und internationale Vernetzungen. Aktuell zählt die HSLU rund 8'000 Studierende. Die HSLU versteht sich als praxisorientierte Hochschule mit ausgeprägtem Qualitätsanspruch, starker Anwendungsorientierung und einem klar erkennbaren fachhochschulischen Profil.

Die HSLU hat die Reakkreditierung gemäss den Vorgaben des Leitfadens und im vorgesehenen Verfahren durchlaufen. Die Vorvisite fand im Februar 2026 statt, die Vor-Ort-Visite im März 2026. Grundlage des Verfahrens bildeten der Selbstbeurteilungsbericht der Hochschule, die eingereichten Unterlagen sowie die Gespräche mit Vertreter:innen der verschiedenen Anspruchsgruppen im Rahmen der Vor-Ort-Visite.

Die Gutachter:innengruppe beurteilt die HSLU insgesamt als eine Institution mit klarem fachhochschulischem Profil, ausgeprägter Praxisorientierung und hoher Qualitätskultur. Die Hochschule erfüllt ihre Aufgaben in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen in überzeugender Weise und entfaltet mit ihren Aktivitäten einen bedeutsamen Impact in der Zentralschweiz. Besonders hervorgehoben werden die starke Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems seit der Erstakkreditierung, die gelebte Qualitätskultur, die hohe Bedeutung der Mitwirkung, die vielfältigen Evaluations- und Rückkopplungsprozesse sowie die Ressortkonferenzen und die QKOM als wichtige Trägerinnen der departementsübergreifenden Abstimmung und Qualitätsentwicklung. Die Gutachter:innengruppe kommt insgesamt zum Schluss, dass die HSLU die Standards gemäss Akkreditierungsverordnung vollständig oder grösstenteils erfüllt. Sie empfiehlt die Reakkreditierung der Hochschule Luzern ohne Auflagen.

Die AAQ unterstützt in ihrem Antrag die Analyse der Gutachtergruppe und empfiehlt eine Akkreditierung ohne Auflagen. Die HSLU bedankt sich in ihrer Stellungnahme für die sorgfältige Durchführung des Verfahrens sowie für den differenzierten und wertschätzenden Akkreditierungsbericht. Die Empfehlungen der Gutachtergruppe versteht sie als wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems und hält fest, dass sie diese im Rahmen der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und der laufenden Strategiearbeit aufnehmen und weiterbearbeiten werde.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat die HSLU am 18.09.2026 als Fachhochschule akkreditiert. Die Akkreditierung ist bis zum 17.09.2034 gültig.

Lucerne University of Applied Sciences and Arts (HSLU) is a university of applied sciences under the Higher Education Funding and Coordination Act (HEdA). It is supported by the six cantons of Central Switzerland — Lucerne, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden and Zug — and fulfils its mandate in the areas of teaching, continuing education, research and services. As a multi-disciplinary university of applied sciences with six Schools and a broad academic profile, it is firmly rooted in Central Switzerland while also maintaining national and international networks. HSLU currently has around 8,000 students. It sees itself as a practice-oriented higher education institution with a strong commitment to quality, a clear focus on application and a distinct profile as a university of applied sciences.

HSLU underwent the re-accreditation procedure in accordance with the requirements set out in the guidelines and within the prescribed process. The preliminary visit took place in February 2026, and the on-site visit in March 2026. The procedure was based on the university's self-assessment report, the submitted documentation and the discussions held with representatives of the various stakeholder groups during the on-site visit.

The panel of experts assesses HSLU overall as an institution with a clear profile as a university of applied sciences, a strong practice orientation and a well-established quality culture. The university fulfils its tasks in teaching, continuing education, research and services convincingly and, through its activities, has a significant impact in Central Switzerland. Particular emphasis is placed on the substantial further development of the quality management system since the initial accreditation, the lived quality culture, the high importance attached to participation, the wide range of evaluation and feedback processes, as well as the *Ressortkonferenzen* and QKOM, which serve as important bodies for cross-departmental coordination and quality development. Overall, the panel of experts concludes that HSLU fully or largely meets the standards set out in the Accreditation Ordinance. It recommends the re-accreditation of Lucerne University of Applied Sciences and Arts without conditions.

In its position statement, AAQ supports the analysis of the panel of experts and recommends accreditation without conditions. In its statement, HSLU expresses its appreciation for the careful conduct of the procedure and for the differentiated and appreciative accreditation report. It regards the recommendations of the panel of experts as valuable impulses for the further development of its quality management system and states that it will take them up and continue to work on them as part of its continuous quality development and ongoing strategy work.

The Swiss Accreditation Council accredited HSLU as a university of applied sciences on 18 September 2026. The accreditation is valid until 17 September 2034.

1. Das Verfahren der Erneuerung der institutionellen Akkreditierung («Reakkreditierung»)

Gesetzliche Grundlagen, Gegenstand

Mit dem Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Alle öffentlichen oder privaten Hochschulen, die sich als «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» bezeichnen möchten – einschliesslich der zusammengesetzten und abgeleiteten Bezeichnungen in allen Sprachen – müssen eine institutionelle Akkreditierung durchlaufen. Diese ist auch Voraussetzung, um Bundesbeiträge zu erhalten. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem einer Hochschule, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleistet.

Ablauf des Verfahrens

Die Verfahrensschritte, die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards sind in der Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich («Akkreditierungsverordnung») geregelt und im «Leitfaden der AAQ» erläutert.

Rolle der Akteure: SAR, AAQ, Gutachtergruppe, Hochschule

Der Schweizerische Akkreditierungsrat (SAR) lässt die Hochschule ins Verfahren zu und fällt den Akkreditierungsentscheid. Er mandatiert die AAQ oder eine andere zugelassene Agentur mit der Durchführung des Verfahrens. Als Aufsichtsorgan über die AAQ genehmigt er die Gutachter:innen-Longlist. Der SAR kommuniziert und publiziert den Akkreditierungsentscheid und führt eine Liste der akkreditierten Hochschulen.

Die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) führt das Verfahren der institutionellen Akkreditierung durch: Sie begleitet die Hochschule im Prozess der Akkreditierung. Sie setzt eine Gruppe von Gutachter:innen ein und unterstützt diese in ihrem Mandat. Die AAQ erstellt auf Basis der Selbstbeurteilung und der Ergebnisse der externen Evaluation, insbesondere dem Gutachterbericht, einen Akkreditierungsantrag zuhanden des Schweizerischen Akkreditierungsrates. Die AAQ publiziert den Verfahrensbericht auf ihrer Website.

Die Gutachtergruppe nimmt auf Basis der Selbstbeurteilung und der Visiten ihre Beurteilung der Qualitätsstandards vor. Die Gutachter:innen nehmen an der Vorvisite und der Vor-Ort-Visite teil, führen die Gespräche mit den Stakeholdern der Hochschule und verfassen den Gutachterbericht, der auch einen Akkreditierungsvorschlag umfasst.

Die Gutachter:innen im Verfahren der Reakkreditierung der Hochschule Luzern sind (in alphabetischer Reihenfolge):

- **Dr. Nancy Eckert**, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Leiterin der Geschäftsstelle der Trägerkonferenz und des Hochschulrates
- **Mag.a Brigitte Hütter**, MSc, Rektorin - Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz (= Kunstuniversität Linz)
- **Jonathan Link**, Student BSc Holztechnik, 6. Semester, Berner Fachhochschule (BFH)
- **Prof. Josef Walker**, Departementsleiter des Departements Entrepreneurial Management sowie Mitglied der Hochschulleitung, Fachhochschule Graubünden (FHGR)

- **Prof. Dr. Daniela Willi-Piezzi**, Direktorin für Grundbildung sowie Mitglied der Hochschulleitung an der SUPSI, **Vorsitzende der Gutachtergruppe**

Die Hochschule stellt ihren Antrag auf Reakkreditierung beim SAR. Sie verfasst eine Selbstbeurteilung, die sich auf die Qualitätsstandards abstützt. Sie lädt die Teilnehmenden für die Vorvisite und die Vor-Ort-Visite ein. Die Hochschule kann ihren Input für das Profil der Gutachter:innen abgeben und nimmt Stellung zum Bericht der Gutachtenden sowie zum Akkreditierungsantrag der AAQ.

Aufbau des vorliegenden Berichts:

Der Akkreditierungsbericht für die Reakkreditierung ist eine Gesamtdokumentation mit unterschiedlichen redaktionellen Teilen:

Überschrift 1

Überschrift 2

Die blauen Markierungen, Unterstreichungen und Felder weisen auf die Autorschaft der Hochschule hin (Selbstbeurteilung, Stellungnahme).

Überschrift 1

Überschrift 2

Die orangen Markierungen, Unterstreichungen und Felder weisen auf die Autorschaft der Gutachtergruppe hin (Gutachterbericht, Akkreditierungsvorschlag)

2. Die Hochschule Luzern stellt sich vor

Facts & Figures

Tabelle 1: Wichtigste Kennzahlen gemäss Jahresbericht HSLU 2024

Ausbildung	8'280 Studierende 6'282 Bachelorstudierende 1'980 Masterstudierende 1'775 Technik & Architektur (T&A) 2'768 Wirtschaft (W) 1'332 Informatik (I) 861 Soziale Arbeit (SA) 908 Design Film Kunst (DFK) 636 Musik (M)
Weiterbildung	12'411 Weiterbildungsteilnehmende 887 Absolvierende eines Master of Advanced Studies (MAS) 4'740 Absolvierende eines Diploma oder Certificate of Advanced Studies (DAS/CAS) 6'784 Fachkurs- und Seminarteilnehmende
Forschung	74.2 Mio. Franken Forschungserlöse 24.9 % Forschungsanteil an den Gesamtkosten 27.8 % Trägerfinanzierung 72.3 % Eigenfinanzierungsgrad 738 laufende Forschungsprojekte, davon 235 neue, extern finanzierte Projekte
Mitarbeitende	2'120 Mitarbeitende* 947 Professor:innen und Dozierende 540 Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende 571 administrative und technische Mitarbeitende 35 Lernende und Praktikant:innen * Pensum ab 20 %
Umsatz	338'061 Nettoerlös* 207'387 Ausbildung 33'144 Weiterbildung 75'997 Forschung & Entwicklung 8'511 Dienstleistungen 13'021 Weitere (z. B. Untervermietungen, IT-Leistungen an Dritte) * Beträge in TCHF
Jahresergebnis	2'757 Gewinn* 338'061 Nettoerlös 335'304 Aufwand * Beträge in TCHF
Finanzierung	26 % Bund 15 % Trägerfinanzierung Konkordat 13 % FHV-Beiträge Konkordat 19 % FHV-Beiträge andere Kantone 27 % Dritte

Porträt

Die Hochschule Luzern (HSLU) wurde 1997 im Rahmen der schweizerischen Fachhochschulreform gegründet und gehört zu den ersten Fachhochschulen der Schweiz. Die Geschichte ihrer verschiedenen Vorgängerinstitutionen reicht bis zu 150 Jahre zurück. Insgesamt vereint die HSLU in ihren sechs Departementen Technik & Architektur, Wirtschaft, Informatik, Soziale Arbeit, Design Film Kunst sowie Musik über 450 Jahre Bildungskompetenz.

Seit ihren Anfängen entwickelt sich die HSLU in einem dynamischen Wechselspiel von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen sowie bildungspolitischen Anforderungen. Dabei wirkt die HSLU nicht nur als Resonanzraum, sondern auch als Impulsgeberin und Innovationstreiberin. Ihrem Credo «näher dran» folgend, befindet sie sich kontinuierlich im Dialog mit Unternehmen und diversen Institutionen, mit Bürger:innen und deren politischen Repräsentant:innen.

Alle vier Jahre definieren die sechs Zentralschweizer Trägerkantone – Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden und Zug – einen gemeinsamen Leistungsauftrag für ihre Zentralschweizer Fachhochschule. Dieser umfasst die Kernbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistungen.

Die HSLU ist stark in der Zentralschweiz verwurzelt. Gleichzeitig fungiert sie als ein Brückenkopf zu nationalen und internationalen Wissens- und Innovationsräumen. Sie pflegt ein breites Netzwerk an Partnerschaften, engagiert sich im Austausch von Wissen und Technologien und verfügt in der Lehre wie in der Forschung über langjährige Erfahrung in grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten.

Im vierfachen Leistungsauftrag: Angebote mit der Praxis und für die Praxis

Als Fachhochschule verbindet die HSLU in ihrer Lehre und Forschung eine hohe Anwendungsorientierung mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Viele Dozierende verfügen über ein doppeltes Kompetenzprofil, engagieren sich gleichzeitig in Lehre und Forschung und pflegen einen intensiven Austausch mit der Praxis. Dabei kann die Hochschule auf ein breites Netzwerk sowie auf etablierte Austauschformate mit Expert:innen aus Unternehmen, Institutionen, Verbänden, Hochschulen und der Politik zurückgreifen. Teil dieses weit verzweigten Beziehungsgeflechts sind auch ehemalige Studierende: Das Alumni-Netzwerk der Hochschule zählt über 11'000 Mitglieder.

Praxisbezug prägt auch das Studium selbst. Studierende bearbeiten in ihren Projekt- oder Abschlussarbeiten reale Fragestellungen aus Unternehmen oder bringen – weil sie berufsbegleitend studieren – Themen aus ihrem Arbeitsalltag in sozialen Institutionen, Dienstleistungsunternehmen oder aus der Industrie in den Unterricht ein und transferieren umgekehrt neu erworbenes Wissen zurück in ihre Unternehmen. Immer mehr Studierende absolvieren ihr Studium berufsbegleitend. Am Departement Informatik beträgt ihr Anteil rund 50 Prozent.

Diese enge Vernetzung und die Nähe zu den Bedürfnissen und Bedarfen von Wirtschaft und Gesellschaft, Kultur und Politik ermöglichen es der HSLU, in allen vier Leistungsbereichen am Puls der Zeit zu bleiben. So fließen etwa Veränderungen in Anforderungsprofilen und Berufsbildern frühzeitig in die Gestaltung von Studiengängen und Weiterbildungsangeboten ein.

Bildung als Standortfaktor: Impulse für die Region

Das Studium an der HSLU ist in der Regel berufsqualifizierend konzipiert und bereitet die Studierenden auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vor. Knapp 40 Prozent der rund 8'300 Studierenden (2024) kommen aus der Zentralschweiz, die übrigen aus der gesamten deutschsprachigen Schweiz, rund 10 Prozent aus dem Ausland.

Das Bundesamt für Statistik konstatiert, dass ein Jahr nach ihrem Abschluss mehr Absolvent:innen der HSLU in der Zentralschweiz wohnen als vor dem Studium. Damit kommt der HSLU auch regionalwirtschaftlich eine besondere Bedeutung zu: Sie verhindert nicht nur die Abwanderung junger, ambitionierter Menschen, sondern zieht sogar Talente in die Region.

Eine ähnliche Wirkung entfalten die Bereiche Weiterbildung und Executive Education. Dank hoher Qualitätsstandards, einer raschen Adaption an neue Qualifizierungsbedarfe und passgenaue Angebote für firmeninterne Weiterbildungen hat die HSLU mit 17 Prozent einen im Vergleich zu ihrer Gesamtgrösse überdurchschnittlich grossen Anteil am Weiterbildungsmarkt. Allein im Jahr 2024 haben sich rund 12'400 Personen für Weiterbildungen an der Hochschule eingeschrieben – vom eintägigen Kurs bis zum mehrsemestrigen MAS-Programm.

Mit ihren Forschungsaktivitäten und spezialisierten Dienstleistungen ist die HSLU eine wichtige und zuverlässige Partnerin für die Privatwirtschaft, die öffentliche Hand und den Kulturbereich. Zu ihren Auftraggebern gehören internationale Unternehmen und KMUs, kantonale und Bundesbehörden, Non-Profit-Organisationen und Kulturdienstleistende. Darüber hinaus werden Forschungsprojekte von staatlichen Förderorganisationen wie dem Schweizerischen Nationalfonds und Innosuisse sowie Privaten mitfinanziert. Aufgrund einer – im Vergleich mit anderen Fachhochschulen – geringeren Grundfinanzierung durch die Trägerkantone muss die HSLU über 70 Prozent ihrer Forschungsgelder extern einwerben.

Näher dran: eine Hochschule im Austausch mit ihrer Umwelt

In allen vier Leistungsbereichen lässt sich die HSLU von ihrem Selbstverständnis als «Hochschule der Nähe» leiten. Seit 2022 stellt sie das Credo «näher dran» auch explizit ins Zentrum der Öffentlichkeitsarbeit. Es bringt das Selbstverständnis der Institution in all ihren Dimensionen auf den Punkt: Sie versteht sich als Teil der Zivilgesellschaft, sie will aufmerksam sein, ansprechbar bleiben und Angebote schaffen, die gebraucht werden und Impulse setzen.

Nähe spiegelt sich aber auch in den zentral gelegenen und leicht erreichbaren Standorten in der Stadt und Agglomeration Luzern, in Rotkreuz (ZG) und Hergiswil (NW) wider sowie durch eine offene Haltung und einen niederschweligen Zugang für interessierte Unternehmen und junge Menschen, die bisher wenig Kontakt zur Hochschulwelt hatten.

Ob Tagungen und Workshops, Konzerte und Ausstellungen oder öffentliche Vorträge – die HSLU ist eine wichtige Veranstalterin. Sie öffnet ihre Türen nicht nur für ein Fachpublikum, sondern auch für eine kultur- und wissenschaftsinteressierte Öffentlichkeit, sie schafft Räume für Austausch und Dialog und trägt zur Belebung des gesellschaftlichen und kulturellen Lebens in der Zentralschweiz bei.

Im Wandel steuern: die HSLU setzt auf eine adaptive Strategie

In einer sich schnell verändernden Welt, in der politische Umbrüche und technologische Entwicklungen auch auf das Bildungswesen einwirken und Studienangebote sowie Studierendenzahlen beeinflussen, sind die Hochschulen gefordert, ihre Strukturen und Angebote neu auszurichten.

Um eine höhere Agilität in ihren zentralen Orientierungs- und Entscheidungsprozessen zu erlangen, hat die HSLU für die Jahre 2024–2027 eine adaptive Strategie verabschiedet. Sie folgt sechs Stossrichtungen:

- 1) Inter- und Transdisziplinarität festigen und thematisch neu ausrichten
- 2) Rahmenbedingungen von Forschung & Entwicklung sichern und verbessern
- 3) Gesundheit@HSLU auf- und ausbauen
- 4) Präsenz der HSLU in den sechs Trägerkantonen verstärken
- 5) Transformationsaffinität erhöhen und kultivieren
- 6) Künstliche Intelligenz (KI) und Digitalität zum gesellschaftlichen Vorteil nutzen

Vernetzte Expertise: gelebte Interdisziplinarität als Markenzeichen

Inter- und transdisziplinäres Wirken in Lehre und Forschung gehört zur DNA der HSLU und wird seit bald 20 Jahren gezielt gefördert. Wichtige Erkenntnisse und Neuerungen entstehen oft an der Schnittstelle zwischen den Disziplinen. Globale Herausforderungen wie etwa Klimawandel, Datensicherheit und Ressourcenverknappung lassen sich in ihrer Komplexität nur in der Kombination von Fach- und Methodenwissen mehrerer Disziplinen adressieren.

Inzwischen kann die HSLU auf mehrere hundert Mitarbeitende zählen, die praktische Erfahrung in interdisziplinärer Zusammenarbeit haben. Dadurch ist ein Nährboden für einen offenen Austausch und ein Klima von Neugier und gegenseitiger Wertschätzung entstanden. Zudem hat sich die HSLU durch diese Zusammenarbeits- und Innovationskultur ein national beachtetes Profil erarbeitet.

In der aktuellen Strategieperiode 2024–2027 verfolgt die HSLU das Ziel, dieses Profil durch drei Interdisziplinäre Netzwerke (IDN) weiter zu schärfen: «Raum und Gesellschaft», «Gesundheit» und die «Carte Blanche Interdisziplinarität».

Gesundheit ohne Grenzen: eine transversale Struktur für einen neuen Schwerpunkt

Im Studienjahr 2024/25 bzw. 2025/26 lancierte die HSLU einen Bachelor- und einen Masterstudiengang in Pflege. Parallel dazu wurde das Studienangebot in Medizintechnik/Life Sciences ausgebaut. Die neuen Studiengänge wurden in enger Zusammenarbeit mit Gesundheitsdienstleistenden und Unternehmen, den kantonalen Behörden sowie regionalen Ausbildungsanbietenden entwickelt.

Anders als andere Hochschulen hat sich die HSLU bewusst gegen die Gründung eines eigenen Departements «Gesundheit» entschieden. Dies aus der Überzeugung, dass das Thema als integrale, departementsübergreifende und interprofessionelle Aufgabe bearbeitet werden muss. Dazu wird derzeit eine transversale Struktur etabliert, die in allen Departementen bereits vorhandene Expertisen und Aktivitäten zum Thema Gesundheit – von Gesundheitsökonomie über Prävention bis zu KI-gesteuerter Diagnostik – koordiniert. Ziel ist es, Nachwuchskräfte in der Region zu halten und dazu beizutragen, dass regionale Gesundheitsversorgende wie Spitäler, Spitex und Pflegeheime wie auch die boomenden Branchen der Medizintechnik qualifizierte Fachkräfte finden.

Im Bereich Pflege schuf die HSLU gemeinsam mit dem Luzerner Kantonsspital (LUKS) ihre erste Brückenprofessur, um in den kommenden Jahren die Lehre und Forschung mit klinischer Praxis zu verbinden.

Transformation als Haltung: beweglich, offen, vorausschauend

Mit ihrer anwendungsorientierten Lehre, der praxisnahen Forschung und einem Weiterbildungsangebot, das sich konsequent an aktuellen Marktbedürfnissen orientiert, stärkt die HSLU die

Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Zentralschweiz. Sie will ihre Trägerkantone in Transformationsprozessen begleiten, diese mitinitiiieren, moderieren und unterstützen.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, arbeitet die HSLU kontinuierlich daran, auch ihre eigene Transformationsaffinität weiterzuentwickeln. Sie fördert eine Kultur, die Offenheit gegenüber Wandel als Teil des institutionellen Selbstverständnisses begreift, und bietet ihren Mitarbeitenden Orientierung im Umgang mit Neuerungen. Ziel ist es, sich mit Veränderungen konstruktiv auseinanderzusetzen und sie als Chance zu nutzen.

Transformationsaffinität zeigt sich nicht nur in der Kultur, sondern auch in den Strukturen. So versteht die HSLU etwa die digitale Transformation nicht allein als technologische Herausforderung, sondern als einen umfassenden kulturellen und organisatorischen Wandel. Entsprechend wurden in einer Organisationsentwicklung der Verwaltung die bisherigen Abteilungen Hochschulentwicklung und -dienste sowie HR zum neuen Bereich «Personal & Hochschulentwicklung» zusammengeführt.

Parallel dazu entstand der eigenständige Bereich «Digitale Entwicklungen & Services», der die Verantwortung für IT-Systeme, Business Applications und sämtliche digitalen Entwicklungsthemen trägt und eine Brücke zum akademischen Betrieb schlägt. Ein besonderer Schwerpunkt wird hier auf der Gestaltung der Rahmenbedingungen für den Umgang mit KI und Digitalität liegen. KI verändert das Lernen und Lehren tiefgreifend. Deshalb müssen KI-Elemente gezielt in Lehre, Forschung und Verwaltung integriert sowie Voraussetzungen für eine kritische Auseinandersetzung in allen Fachrichtungen und Bereichen geschaffen werden. Mit Reallaboren, Hackathons und transdisziplinären Innovationsprojekten will die HSLU ein Umfeld schaffen, das Kooperation und verantwortungsbewusste Nutzung neuer Technologien unterstützt.

Die neue Organisationsstruktur (siehe Abbildung 1) nahm am 1. Januar 2026 ihren operativen Betrieb auf.

Im Dialog mit der Region: kurze Wege, gemeinsame Entwicklung

Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege prägen die Kultur der HSLU – innerhalb der Institution ebenso wie nach aussen, im Austausch mit ihren Netzwerken und der politischen Trägerschaft. Diese Rahmenbedingungen erleichtern es, veränderte Bedarfe und Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und rasch in neue Formen von Lehre, Forschung und Kooperationen zu überführen.

Für die laufende Strategieperiode hat sich die HSLU vorgenommen, ihre Präsenz in den sechs Trägerkantonen weiter zu stärken und ihre Rolle als Partnerin für Transformation zu schärfen. Im lebendigen Austausch zwischen Hochschule und Trägerkantonen wächst eine enge Verbundenheit. Die HSLU versteht sich als Teil eines gemeinsamen Raums und will von den Menschen in den sechs Kantonen als *ihre* Hochschule wahrgenommen werden.

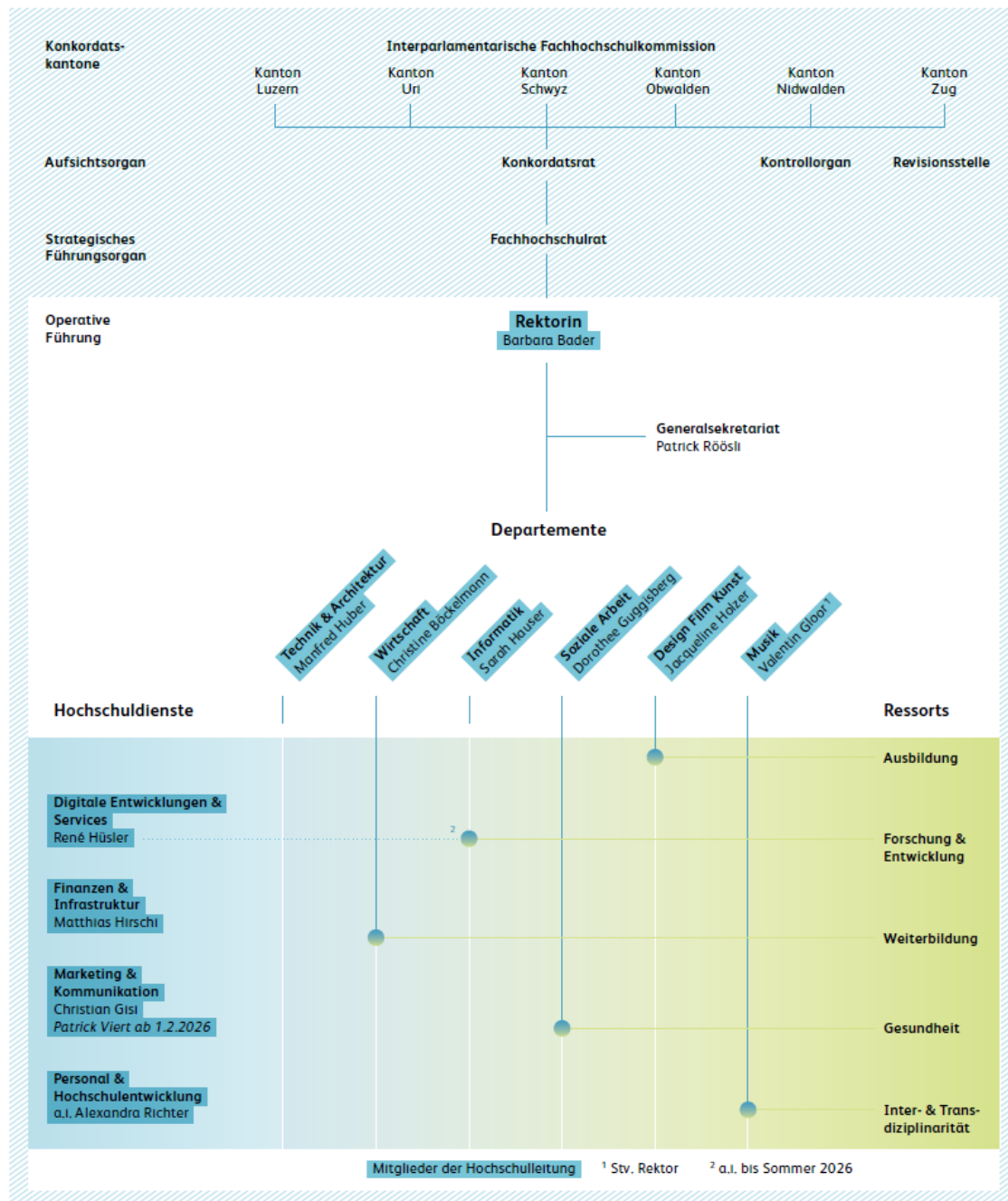


Abbildung 1: Organisation der HSLU (seit 1.1.2026)

Qualitätssicherungssystem

Qualitätskultur als Basis

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

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

Das QM-System ist eingebettet in die Mission, die Vision und den Code of Conduct der HSLU. So hält die Mission unter anderem fest: Die Mitarbeitenden verstehen sich als «Spezialistinnen und Spezialisten in [ihren] Fachgebieten und erbringen Bestleistungen für [die] Studierenden, Weiterbildungsteilnehmenden sowie Partnerinnen und Partner über die disziplinären Grenzen hinweg». Gemäss Vision denken die Angehörigen der HSLU «kritisch, entwickeln vernetzt und handeln kompetent und nachhaltig». Sie sind «nahe dran und gehen voran» – denn die HSLU gehört zu «den besten Hochschulen der Schweiz». Der Code of Conduct sagt, was die Mitarbeitenden der HSLU verbindet: die «Leidenschaft für Bildung, Wissenschaft und Kultur», aber auch «Neugierde, Eigenständigkeit sowie Entwicklungs- und Leistungsbereitschaft».

Diese gemeinsam getragenen Werte stehen für die Qualitätskultur an der HSLU. Alle Mitarbeitenden engagieren sich aufgrund dieser geteilten Werte dafür, Qualität dauerhaft zu sichern und stetig weiterzuentwickeln.

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

Beim QM-System der HSLU handelt sich um ein eigens entwickeltes System, das aus den verschiedenen, teilweise seit Jahren implementierten und erprobten Instrumenten und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung hervorgegangen ist. Im Kern ist es ein prozessorientiertes QM-System. Der Demingkreis Plan-Do-Check-Act bildet den Grundansatz der Qualitätsarbeit. Die HSLU verfolgt dieses Prinzip als Organisation konsequent in allen Leistungsbereichen, Transversalthemen sowie in den Bereichen Führung und Support. Sie lädt damit die Hochschulangehörigen ein, Gleiches auf individueller Ebene zu tun.

Das QM-System der HSLU soll nicht als etwas Fixes verstanden werden, sondern soll sich ebenfalls kontinuierlich weiterentwickeln.

Grundkonzepte

Das QM-System der HSLU beruht auf dem Ansatz des Total Quality Management (TQM). Es bezieht sich auf alle Tätigkeitsbereiche und berücksichtigt sämtliche internen und externen Anspruchsgruppen.

An Hochschulen haben sich drei Grundtypen von QM-Systemen etabliert: der evaluationsorientierte, der prozessorientierte und der akkreditierungsorientierte Typus, wobei Mischformen

üblich sind.¹ Die HSLU setzt im Kern auf ein auf Prozesse ausgerichtetes QM-System, passend zur Fundierung im TQM sowie auf der HSLU-Scorecard als etabliertes, zentrales Instrumentarium der Qualitätssicherung und -entwicklung (siehe Abbildung 2). Selbstverständlich finden sich auch evaluations- und akkreditierungsorientierte Elemente im System.

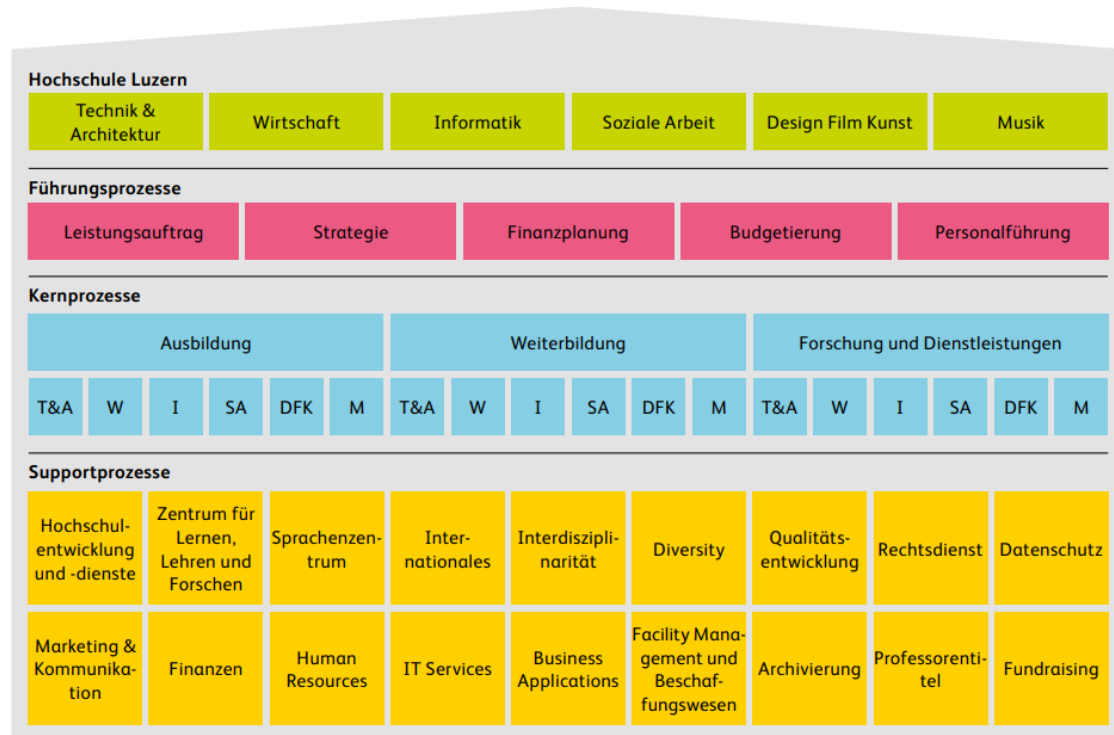


Abbildung 2: Prozesslandkarte der HSLU

Plan-Do-Check-Act-Zyklen (PDCA) prägen die Organisation des QM-Systems auf allen Ebenen – in Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen wie auch in den Transversal-, Führungs- und Supportprozessen. Sie sind – von allen Mitarbeitenden mitgetragen und im Alltag gelebt – somit das Herzstück der gemeinsamen Qualitätssicherung und -entwicklung.

Ein weiteres Grundkonzept des QM-Systems der HSLU sind seine zentralen und dezentralen Elemente. Wo sinnvoll, werden Instrumente zentral konzipiert und umgesetzt (z. B. die Studierendenbefragung zur HSLU als Lernort). Viele kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind hingegen dezentral organisiert und entsprechend spezifisch ausgestaltet (z. B. die Evaluation von Studiengängen oder Studienabschnitten). Dies gibt den Organisationseinheiten die Möglichkeit, sie auf ihre disziplinären und kulturellen Gegebenheiten abzustimmen. Wichtig ist dabei, den zielgeleiteten Austausch zwischen den verschiedenen Departementen bzw. Organisationseinheiten sicherzustellen, so dass sie gegenseitig von den gemachten Erfahrungen profitieren und ein gemeinsamer Lern- und Verbesserungsprozess unterstützt wird.

Das QM-System im Überblick

Die HSLU richtet ihr Wirken an der Strategie aus (siehe Abbildung 3). Sie ist ein zentrales Element der Qualitätssicherung und -entwicklung: Nur auf der Basis der richtigen Ziele ergeben sich die richtigen Tätigkeiten. Dies gilt auch für die Qualitätsstrategie, die sich aus der Gesamtstrategie ableitet.

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

Die Umsetzung der Strategie braucht Ressourcen in Form von Mitarbeitenden, Finanzen und Infrastruktur. Sorgfältig rekrutierte Mitarbeitende und fortlaufende Personalentwicklung, genügend finanzielle Mittel und deren Steuerung auf der Basis von verlässlichen Daten sowie eine passende Infrastruktur sind essenzielle Faktoren für die Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Leistungserbringung erfolgt in Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen. Diese Kernprozesse orientieren sich an den strategischen Zielen der Hochschule und an den Bedürfnissen der Studierenden, Auftraggebenden sowie Forschungs- und Praxispartner:innen.

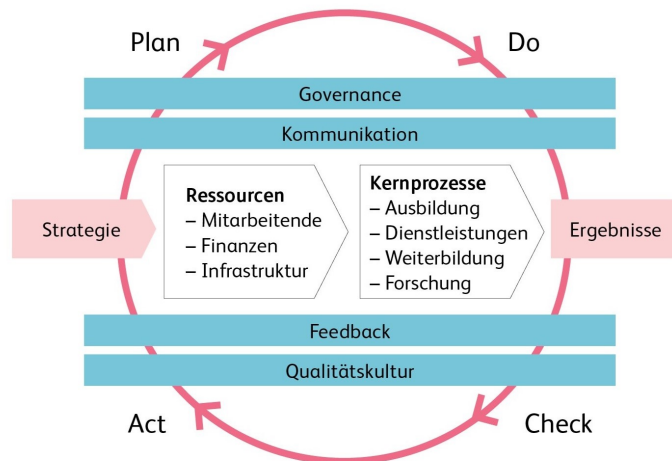


Abbildung 3: Qualitätsmanagementsystem der HSLU

Klar geregelte Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse zeichnen die Governance der HSLU aus. Mitarbeitende und Studierende wirken auf vielfältige Weise mit, z. B. über Mitwirkungsorgane, Gremien, informelle Austauschgefässe oder Befragungen.

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

Ob Studierendenbefragung, Peer-Review in der Forschung, Mitarbeitendenbefragung oder Revision der Jahresrechnung: Die HSLU holt fortlaufend Feedback ein, um die Qualität zu überprüfen und verbessern.

Organisationsstruktur und Steuerung

Die HSLU organisiert die Qualitätssicherung und -entwicklung mittels zentraler und dezentraler Strukturen. Auf zentraler Ebene ist eine dem Rektorat zugeordnete Stabsstelle implementiert, die eine direkte Anbindung an die Hochschulleitung sicherstellt. Auf dezentraler Ebene verfügt jedes Departement der HSLU über eine:n Qualitätsbeauftragte:n. Die Qualitätsbeauftragten der Departemente bilden zusammen mit der Leiterin Qualitätsentwicklung – als Q-Verantwortliche für die Gesamthochschule und Qualitätsbeauftragte für die übergeordneten Serviceeinheiten – die Kommission Qualitätsentwicklung (QKOM). Das Gefäss dient dem Erfahrungsaustausch, der Reflexion und Weiterentwicklung des QM-Systems samt seinen Instrumenten.

Zuständigkeiten für Qualität

Qualitätssicherung und -entwicklung geschieht an der HSLU auf mehreren Ebenen. Die regulatorischen Grundlagen dazu und die Verantwortlichkeiten von einzelnen Gremien und Hochschulangehörigen sind unter dem Standard 1.3 im Detail erläutert.

Follow-up Erstakkreditierung und Weiterentwicklung QM-System

Neuer Orientierungsrahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung

Die Erstakkreditierung hatte eine tiefgreifende Wirkung auf das QM-System der HSLU. Die Auflagen betrafen mehrheitlich den Prüfbereich 1 «Qualitätssicherungsstrategie» bzw. die dazugehörige Kommunikation. Die Gutachtenden befanden die Darstellung des QM-Systems der HSLU aufgrund der ausschliesslichen Orientierung an EFQM (European Foundation for Quality Management) als nicht vollständig und dadurch als nicht sicht- und kommunizierbar. Zudem schien den Gutachtenden die Wahl der EFQM-Systematik strategisch zu wenig reflektiert. Sie vermissten überdies eine Formalisierung der gelebten Qualitätskultur wie auch Systematik in der Kommunikation zur Qualitätssicherung und -entwicklung.

Die HSLU nahm die Auflagenerfüllung zum Anlass, ihr QM-System grundlegend zu überdenken und weiterzuentwickeln. Sie verabschiedete sich bewusst vom EFQM-Modell, das während mehr als 15 Jahren den Rahmen für die Qualitätsarbeit gebildet hatte, und erschuf einen neuen, eigens entwickelten und zu ihr passenden Rahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung. Sie orientierte sich dabei am «Basismodell für ein hochschuladäquates QM-System» von Sigrun Nickel (siehe auch vorangehendes Kapitel).

Das QM-System der HSLU ging aus den verschiedenen, teilweise seit Jahren implementierten und erprobten Instrumenten und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung hervor. Im Zuge der Auflagenerfüllung verschriftlichte die HSLU alle diese Instrumente und Verfahren inklusive der departementalen Umsetzungen in einer Art Handbuch und erschuf so eine umfassende Darstellung ihres QM-Systems mit seinen gesamthochschulischen (zentralen) und departementalen (dezentralen) Elementen.

Die HSLU hat auch die Qualitätssicherungsstrategie neu formuliert und veröffentlicht. Sie hat ihre gesamte Kommunikation zur Qualitätssicherung und -entwicklung neu aufgestellt und der Thematik u. a. im Intranet und auf der Website deutlich mehr Raum zur Verfügung gestellt. Die Qualitätsstrategie und das QM-System der HSLU wurden dadurch sicht- und greifbar.

Die Tatsache, dass es sich beim neuen QM-System der HSLU um etwas «Eigenes» handelt, verbunden mit der entstandenen Gesamtschau der gemeinsamen und departementalen Elemente dieses Systems, förderte und fördert die Verankerung der Qualitätssicherung und -entwicklung innerhalb der Organisation massgeblich. Die Transparenz bezüglich der verschiedenen institutionalisierten Strukturen animiert zum Austausch von Good-Practice-Beispielen und ermöglicht das Lernen voneinander.

Gründung und Etablierung des Studierendenrats OneHSLU

Der gesamthochschulische Studierendenrat war zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung nicht aktiv. Die Studierenden konnten sich aus Sicht der Gutachtendengruppe auf Ebene Gesamthochschule deshalb nicht genügend in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems einbringen. Daher wurde zu diesem Punkt eine Auflage ausgesprochen.

Im Zuge der Auflagenerfüllung wurde der Studierendenrat OneHSLU ins Leben gerufen. Er hat sich mittlerweile sehr gut etabliert. Es findet ein regelmässiger Austausch zwischen OneHSLU und der Rektorin statt, und die Studierenden wirken über dieses Gremium in verschiedenen Prozessen und Aktivitäten der HSLU mit, beispielsweise bei der Strategieentwicklung und -review, bei der Weiterentwicklung des Evaluationsmodells für die Ausbildung oder in der Nachhaltigkeitskommission. Dank der Gründung und Etablierung von OneHSLU kann die HSLU die Mitwirkung der Studierenden heute auch auf Ebene der Gesamthochschule adäquat sicherstellen.

OneHSLU engagiert sich zudem als Sektionsmitglied des nationalen Verbandes der Schweizer Studierendenschaften (VSS) seit 2025 über die Grenzen der eigenen Hochschule hinaus.

Projektbasierte Evaluation für Forschungs- und Dienstleistungsprojekte

Eine Auflage aus der Erstakkreditierung verlangte, dass das Qualitätssicherungssystem der HSLU die systematische und regelmässige Evaluation von Dienstleistungen für Dritte gewährleistet. Zudem wurde von den Gutachtenden die Empfehlung ausgesprochen, Forschungsprojekte an der ganzen Hochschule systematisch und im Detail zu evaluieren, um ein klares und einheitliches Qualitätsverständnis zu erreichen.

Inzwischen hat die HSLU die projektbasierte Evaluation von Forschungs- und Dienstleistungsprojekten eingeführt. Auftragsforschungs- sowie Dienstleistungsprojekte in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Industrie und Verwaltung mit einem Volumen ab CHF 50'000 werden seit 2024 standardmässig und zentral gesteuert mittels Online-Fragebogen evaluiert. Das Instrumentarium führt zu wichtigen Erkenntnissen bezüglich der Qualität der geleisteten Auftragsforschung und umgesetzten Dienstleistungsprojekte und bildet einen zusätzlichen wichtigen Puzzle-Stein im QM-System der HSLU.

Einführung eines Massnahmen-Tools

Wie vorgängig erläutert, setzt sich das QM-System der HSLU aus einer Vielzahl an Instrumenten und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung zusammen. Im Sinne des PDCA-Zyklus werden aus diesen einzelnen Verfahren jeweils Verbesserungsmassnahmen abgeleitet.

Um die Überwachung der Umsetzung der Massnahmen zu vereinfachen, hat die QKOM Anfang 2025 ein einfaches Instrumentarium eingeführt: eine auf Excel basierende Massnahmenliste. Dort sind die Verbesserungsmassnahmen aus HSLU-übergreifenden Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung (z. B. Peer-Review in der Forschung, Studierendenbefragung, Servicequalitätsbefragung, Standortbestimmung zum Qualitätsmanagementsystem) festgehalten. Sie können u. a. nach Organisationseinheit, Qualitätssicherungsinstrument, Zuständigkeit oder Termin gefiltert werden. Die Mitglieder der QKOM betreuen die Liste. Sie nehmen zweimal jährlich mit den für die Massnahmenumsetzung zuständigen Personen Rücksprache und halten den Status der Umsetzung in der Liste fest. Damit hilft die Massnahmenliste den Verantwortlichen dabei, den Überblick über die Verbesserungsmassnahmen und deren Umsetzungsstatus zu behalten und PDCA-Zyklen zu schliessen.

Weitere Veränderungen der HSLU seit der Erstakkreditierung

Weitere wesentliche Veränderungen der HSLU seit der Erstakkreditierung wurden bereits an früherer Stelle beschrieben: Mit dem Aufbau des Schwerpunkts Gesundheit als strategische, interdisziplinäre Initiative hat sich die HSLU ein neues Themenfeld erschlossen, das zu Neuerungen auf verschiedenen Ebenen geführt hat und noch immer führt. Was den vierfachen Leistungsauftrag anbelangt, der in den Departementen verortet ist, hat sie einen Bachelor- und einen Masterstudiengang in Pflege eingeführt, das Ausbildungsangebot in Medizintechnik/Life Sciences ausgebaut und verschiedene Weiterbildungsprogramme lanciert. Die Angebote stossen auf eine grosse Nachfrage. Das interdisziplinäre Netzwerk Gesundheit treibt das Thema insbesondere im Leistungsbereich Forschung voran. Mit der Besetzung von entsprechenden Professuren – inkl. einer Brückenprofessur zusammen mit dem Luzerner Kantonsspital – bildet sich der neue Schwerpunkt auch beim Personal ab. Auf der Ebene der Organisationsstruktur führte die Initiative zur Gründung eines neuen Instituts Pflege und Interprofessionalität am Departement Soziale Arbeit und zum Aufbau eines gesamthochschulischen neuen Ressorts Gesundheit. Die Überprüfung der Aktivitäten im Schwerpunkt Gesundheit geschieht über die

verschiedenen Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung, die in den Leistungsbereichen implementiert sind, sowie über die jährliche Strategiereview.

Der Bereich Interdisziplinarität erfährt mit der Lancierung der drei Interdisziplinären Netzwerke (IDN) «Raum & Gesellschaft», «Gesundheit» sowie einem thematisch offenen Fördergefäss («Carte Blanche Interdisziplinarität») eine Weiterentwicklung. Die IDN lösen die Interdisziplinären Themencluster (ITC) «Raum & Gesellschaft» und «Digitale Transformation der Arbeitswelt» aus der Strategieperiode 2019 bis 2023 ab. Die Beobachtung der Entwicklung der Fördernetzwerke geschieht insbesondere über das jährliche Forschungsreporting, aber auch über die Strategiereview. Zur gezielten Bündelung der Kräfte und besseren Koordination sämtlicher inter- und transdisziplinärer Aktivitäten an der HSLU in allen Leistungsbereichen wird derzeit ein strategieorientiertes, gesamthochschulisches Ressort Inter- & Transdisziplinarität aufgebaut.

Bedeutsam ist zudem die Reorganisation der übergreifenden Serviceeinheiten, die früher unter dem Begriff Rektorat & Services (R&S) zusammengefasst waren. Die frühere Verwaltungsdirektion und die damaligen Abteilungen Hochschulentwicklung und -dienste sowie Marketing & Kommunikation wurden neu in den vier eigenständigen Bereichen «Digitale Entwicklungen & Services», «Finanzen & Infrastruktur», «Marketing & Kommunikation» sowie «Personal & Hochschulentwicklung» geordnet. Alle Einheiten sind in der Hochschulleitung vertreten, womit sich die Zusammensetzung des operativen Leitungsgremiums der HSLU per 1. Januar 2026 veränderte. Dies erforderte eine Anpassung des Statuts, das durch den Fachhochschulrat zu beschliessen war. Die Anpassung fand unter engem Einbezug der betroffenen Abteilungen und unter Konsultation des Mitwirkungsrats und der Mitwirkungskommission R&S statt. Die neue Struktur wird mit ebendiesen Anspruchsgruppen zu gegebener Zeit reflektiert.

Eine weitere Veränderung im Bereich der Governance ist die Gründung der hochschulübergreifenden Nachhaltigkeitskommission im Jahr 2023 und die Verabschiedung des entsprechenden Mandats. In der breit aufgestellten Kommission sind nebst den sechs Departementen das Facility Management, das HR sowie Marketing & Kommunikation vertreten. Das Gremium wird ergänzt mit Stimmen aus der Studierendenschaft. Damit macht die HSLU einen wichtigen Schritt in der institutionellen Verankerung des Querschnittsthemas Nachhaltigkeit.

3. Standards der institutionellen Akkreditierung

Die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes spiegeln die Merkmale der Hochschulförmigkeit in der Schweizer Hochschullandschaft: geführte, autonome Hochschulen mit Mitwirkung aller repräsentativer Gruppen; forschungsbasierte Lehre; Lehre, Forschung und Dienstleistung, die dem Hochschultyp entsprechen; Nachhaltigkeit und Chancengleichheit.

Das Qualitätssicherungssystem ist auf diesem Hintergrund als Führungsinstrument zu verstehen, das die Hochschule darin unterstützt, ihre Ziele zu erreichen.

Hinweise zum Abfassen Selbstbeurteilung durch die Hochschule:

- Beschreiben Sie die Konzepte und/oder Mechanismen, die Ihre Hochschule entwickelt hat, um den Standard zu erfüllen, und beschreiben Sie deren Umsetzung.
- Fokussieren Sie die Ausführungen in der Selbstbeurteilung auf die Schlüsselwörter und die Hinweise.
- Verweisen Sie auf Evidenzen (Prozesse, Massnahmen, Reglemente etc).
- Seien Sie analytisch und selbstkritisch.
- Beschränken Sie sich auf das Wesentliche! Umfang pro Standard max.2 Seiten.
- Entnehmen Sie weitere Erklärungen und Hilfestellungen den «Erläuterungen zu den Qualitätsstandards» (verlinkt).

Hinweise zur Bewertung der Standards durch die Gutachtergruppe

- Analysieren / evaluieren Sie, wie die Hochschule den Standard erfüllt. Spiegeln Sie die Aussagen aus der Selbstbeurteilung mit den in den Gesprächen anlässlich der VOV gewonnenen Erkenntnissen. Fokussieren Sie auf die Schlüsselbegriffe.
- Formulieren Sie Auflagen, wenn Mechanismen und/oder Konzepte zur Erfüllung der Standards fehlen oder bestehende Mechanismen oder Konzepte mangelhaft umgesetzt werden.

Hinweise zum Erfüllungsgrad der Standards

- Ein Qualitätsstandard gilt als vollständig erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen und diese vollständig und kohärent umgesetzt werden und der Hochschule erlauben, die Qualität ihrer Tätigkeiten zu sichern.
- Ein Qualitätsstandard gilt als grösstenteils erfüllt, wenn die Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung sowie deren Umsetzung nur geringe Mängel aufweisen.
- Ein Qualitätsstandard gilt als teilweise erfüllt, wenn Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen, aber erhebliche Mängel oder beachtliche Schwächen bei deren Umsetzung festgestellt werden, oder wenn nur für gewisse Teilbereiche Konzepte und Mechanismen für die Qualitätssicherung bestehen.
- Ein Qualitätsstandard gilt als nicht erfüllt, wenn es in Bezug auf das Qualitätssicherungssystem an zentralen Konzepten und Mechanismen mangelt und/oder wenn die Hochschule mit deren Umsetzung nicht in der Lage ist, die Qualität ihrer Aktivitäten zu gewährleisten.

Formulieren Sie Empfehlungen für die weitere Qualitätsentwicklung.

Prüfbereich I: 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.

Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule eine Qualitätssicherungsstrategie und ein Qualitätssicherungssystem als Führungsinstrument der Hochschulleitung etabliert hat. In diesem Standard geht es noch nicht um das Qualitätssicherungssystem, sondern um dessen Verankerung auf der strategischen Ebene.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, stellte die HSLU ihr Qualitätsmanagement im Rahmen der Auflagenerfüllung aus der Erstakkreditierung auf eine neue Basis. Auch die Qualitätsstrategie wurde fundamental überarbeitet. Sie umfasst zum einen Qualitätsleitlinien und zum anderen Entwicklungsziele für das bestehende QM-System.

Qualitätsleitlinien

Die Qualitätsleitlinien bringen das übergeordnete Qualitätsverständnis zum Ausdruck. Darauf baut das QM-System mit seinen Instrumenten und Verfahren auf. Die Qualitätsleitlinien haben einen langfristigen Charakter, werden jedoch im Rahmen des alle vier Jahre stattfindenden Strategieprozesses überprüft und bei Bedarf angepasst. Die Qualitätsleitlinien wurden für die Strategieperiode 2024–2027 geringfügig geschärft.

Mit ihrem orientierenden und handlungsleitenden Charakter bringen die Qualitätsleitlinien die Qualitätskultur zum Ausdruck und fördern diese gleichermassen: So diskutierten die Abteilungsleitenden der übergeordneten Serviceeinheiten Finanzen, HR, Facility Management, IT Services und Business Applications anlässlich ihrer Klausur vom Mai 2023 Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Qualität im eigenen Arbeitsumfeld auf der Basis von ausgewählten Qualitätsleitlinien. Ein anderes Beispiel ist die Hochschulentwicklungs-Konferenz (HE-K) vom November 2023, an der sich die Führungskräfte von der obersten Führungsebene bis auf Ebene Departments- und Institutsleitung zum Thema «Evaluation in Lehre und Forschung: Wundermittel oder Feigenblatt?» austauschten. Die Gesprächs- und Workshop-Formate stützten ebenfalls auf ausgewählte Qualitätsleitlinien ab.

Entwicklungsziele für das Qualitätsmanagementsystem 2024–2027

Zusätzlich zu den langfristigen Qualitätsleitlinien enthält die Qualitätsstrategie Entwicklungsziele für das QM-System. Diese gelten explizit für die jeweilige Strategieperiode und leiten sich aus der HSLU-Strategie sowie aus den Erkenntnissen durchgeführter Analyse- und Evaluationsverfahren ab. Diese Weiterentwicklungen stellen sicher, dass das QM-System optimal zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt.

Für die aktuelle Strategieperiode führten insbesondere die Peer-Review und das Forschungsreporting aus dem Jahr 2022, das 2023 durchgeführte Projekt FAZEVA («Fazit zum Evaluationsgeschehen in der Ausbildung») sowie die Standortbestimmung zum Qualitätsmanagementsystem, welche die HSLU zwischen September 2023 und März 2024 vorgenommen hatte, zu

Erkenntnissen, die in den Entwicklungszielen für das QM-System Niederschlag fanden. Nähere Informationen zu diesen Verfahren finden sich unter den Standards 1.4 und 3.2.

Prozess der Erarbeitung, Genehmigung und Veröffentlichung der Qualitätsstrategie

Die QKOM erarbeitete im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses einen Entwurf der Qualitätsstrategie. Dieser wurde im Anschluss von der Hochschulleitung und dem Fachhochschulrat diskutiert, leicht angepasst und genehmigt. Die **Qualitätsstrategie** ist im Intranet (Inside) und auf der Website veröffentlicht. Sie ist zudem im umfassenden Dokument **«Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Luzern»** integriert, das allen Mitarbeitenden der HSLU via Intranet zugänglich ist (siehe dort Kapitel 3).

Entwicklungsfeld

Zur besseren Bekanntmachung der Qualitätsstrategie könnte es hilfreich sein, nach der Genehmigung intensiver als bisher darüber zu kommunizieren (siehe auch Standard 5.1 bzw. Q-Kommunikationskonzept).

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die HSLU über eine Qualitätssicherungsstrategie verfügt, die langfristig ausgerichtete Qualitätsleitlinien mit strategiespezifischen Entwicklungszielen für das Qualitätsmanagementsystem verbindet. Die eingereichten und veröffentlichten Unterlagen sind in dieser Hinsicht schlüssig und zeigen nachvollziehbar, dass die strategischen Grundlagen geeignet sind, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule sowie deren nachhaltige Weiterentwicklung zu sichern und weiterzuentwickeln. Positiv hervorzuheben ist, dass die Qualitätsleitlinien regelmässig im Rahmen des vierjährigen Strategieprozesses überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Weiter halten die Gutachter:innen fest, dass die Entwicklung und Umsetzung der Qualitätsstrategie institutionell verankert sind. Die Erarbeitung im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses unter Einbezug der QKOM sowie die Befassung von Hochschulleitung und Fachhochschulrat machen deutlich, dass die Qualitätssicherungsstrategie in die Steuerungsprozesse der Hochschule eingebunden ist. Die Gutachter:innen würdigen insbesondere, dass die Qualitätsstrategie nicht nur formal festgelegt ist, sondern sich auch in einer gelebten Qualitätskultur niederschlägt. Diese zeigt sich in gemeinsam getragenen Werten, einem hohen Commitment der Mitarbeitenden sowie in der Bereitschaft, gute Praxis auszutauschen und voneinander zu lernen. Qualitätssicherung und -entwicklung erscheinen damit an der HSLU als gemeinschaftlich getragene Verantwortung.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als vollständig erfüllt.

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.

Dieser Standard zielt auf die Wirkung des Qualitätssicherungssystems der Hochschule und dessen Verzahnung mit der Hochschulstrategie ab.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Leistungsauftrag

Gestützt auf Art. 7 der **Zentralschweizer Fachhochschul-Vereinbarung** erteilen die Konkordatskantone der HSLU jeweils einen differenzierten **Leistungsauftrag** über einen Zeitraum von vier Jahren – letztmals für die Jahre 2024–2027.

Die in diesem Leistungsauftrag definierten Entwicklungsschwerpunkte der HSLU basieren auf den vom Konkordatsrat beschlossenen Rahmenvorgaben. Er ermöglicht der HSLU eine mittelfristige Planung, die für eine strategisch profilierte Entwicklung ihres Lehrangebots und ihrer Forschungsschwerpunkte unabdingbar ist. Er regelt die Berichterstattung gegenüber dem Konkordatsrat, macht Vorgaben zur Rechnungslegung der HSLU und definiert die übrigen Rechte und Pflichten.

Strategie der HSLU und Verbindung zur Qualitätsstrategie

Dem umfassenden Erarbeitungsprozess der jeweils auf vier Jahre ausgelegten Strategie kommt für die Erfüllung des Leistungsauftrages, den der Konkordatsrat der HSLU erteilt, sowie für das Erreichen der strategischen Ziele, die der Fachhochschulrat der Hochschule vorgibt, eine Schlüsselfunktion zu. Er orientiert sich nebst Leistungsauftrag und strategischen Zielen an den laufenden Entwicklungen im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Umfeld der Hochschule. Der Lead für die Erarbeitung der Strategie liegt bei der Rektorin und der Hochschulleitung.

Die Strategie wird in einem iterativen Prozess unter Einbezug der Mitarbeitenden, Studierenden und externen Stakeholder entwickelt. Der **Entstehungsprozess der Strategie 2024–2027** ist in einem Miro-Board dokumentiert. Seit der aktuellen Strategieperiode setzt die HSLU erstmals auf eine adaptive Strategie, dies aus der Überzeugung, dass erfolgreiche Organisationen flexibel auf Veränderungen reagieren können müssen. Daher sind alle Angehörigen der HSLU weiterhin eingeladen, sich aktiv am Prozess der adaptiven Strategie zu beteiligen: Die Kommentarfunktion auf dem Miro-Board soll genutzt werden, um Unklarheiten zu äussern, aber auch um Geistesblitze und Anregungen für die Weiterentwicklung zu teilen. Die Hochschulleitung sieht die Inputs regelmässig und lässt diese gegebenenfalls in die Umsetzung und Anpassung der Strategie einfließen. Ob und wie sich die adaptive Strategie bewährt, wird sich im Verlauf der Strategieperiode zeigen und im Jahr 2027 als Vorbereitung für die folgende Strategieperiode evaluiert.

Die adaptive Strategie besteht aus zwei Kernelementen: Orientierungspunkte und strategische Stossrichtungen («Orientieren» bzw. «Handeln», siehe Abbildung 4). Die neun Orientierungspunkte sind die Grundlage für das Selbstverständnis der HSLU. Sie dienen als Leitplanken und bilden den Rahmen für die zukünftigen strategischen Entscheidungen und das Handeln. Sie benennen, woran sich die HSLU als Organisation und in der Zusammenarbeit der

Hochschulangehörigen und mit Externen ausrichten will. Einer der Orientierungspunkte lautet «Wir überzeugen mit hoher Qualität», und weiter hält die Strategie fest, dass einer Reihe von Transversalthemen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden soll, u. a. dem Thema Qualität. Daran knüpft die Qualitätsstrategie an. Sie setzt den Rahmen für die Entwicklung anschlussfähiger Instrumente und Verfahren, welche die Umsetzung der adaptiven HSLU-Strategie unterstützen (siehe Standard 1.1). Die strategischen Stossrichtungen benennen die konkreten Handlungsfelder und Ziele, die die HSLU in der aktuellen Leistungsperiode verfolgen und mit entsprechenden Ressourcen stärken will.

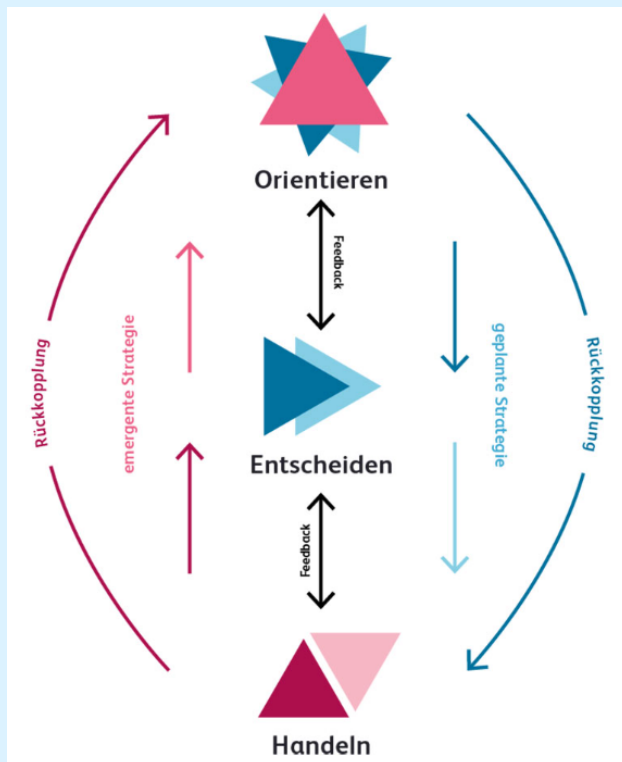


Abbildung 4: Adaptive Strategie

Zur operativen Umsetzung der Strategie werden für jeden Leistungsbereich und jedes Departement Teilstrategien und strategische Stossrichtungen abgeleitet, wobei die verschiedenen Organisationseinheiten auch eigene Akzente setzen. Auch die Erarbeitung der Qualitätsstrategie ist in den Strategieprozess integriert (siehe vorangehender Standard 1.1).

Strategisches Controlling, Strategiereview und Reporting zur Überprüfung der Auftragserfüllung

Das strategische Controlling als ein zentrales Element des QM-Systems fasst die wesentlichen Indikatoren und Zielwerte aus dem Leistungsauftrag und der Strategie zusammen und ermöglicht der Hochschulleitung und dem Fachhochschulrat ein regelmässiges Monitoring des Stands der Strategieumsetzung. Abweichungen von der strategischen Planung werden im Rahmen der jährlichen Strategiereview analysiert (siehe Standard 2.2).

So ist auch die Strategiereview ein wichtiges Element des QM-Systems zur Überprüfung der Auftragserfüllung. Sie findet jeweils im Herbst statt und wird von der Hochschulleitung verantwortet. Anlässlich der Strategiereview vom November 2024 wurde entschieden, eine zusätzliche strategische Stossrichtung zu definieren, und zwar zu KI und Digitalität. Dieser Entscheid fand u. a. Niederschlag in der Organisationsstruktur mit der Bildung eines eigenen Bereichs «Digitale Entwicklungen & Services» (siehe Kapitel 2).

Schliesslich ist die jährliche Rechenschaftslegung gegenüber den Trägerkantonen ein zentrales Instrument des QM-Systems, das der Überprüfung der Auftragserfüllung dient. Nach Fertigstellung des Jahresabschlusses wird der Jahresbericht erstellt und dem Fachhochschulrat sowie dem Konkordatsrat zur Genehmigung unterbreitet. Darin integriert ist die durch die externe Revision geprüfte Jahresrechnung (siehe Standard 2.2).

Prozesslandkarte und Prozessmanagement

Das QM-System der HSLU stützt sich auf den Ansatz des Total Quality Management und betrifft sämtliche Tätigkeitsbereiche der Hochschule. Dies widerspiegelt auch die Prozesslandkarte. Sie umfasst sowohl Führungsprozesse, Kernprozesse als auch Supportprozesse (siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 2). Die Prozessverantwortlichen werden vom Portal regelmässig aufgefordert, ihre Prozesse zu überprüfen und deren Gültigkeit zu bestätigen. Damit verbunden ist auch eine Überprüfung der Auftragserfüllung im jeweiligen Tätigkeitsbereich und allenfalls eine Prozessanpassung im Sinne der Weiterentwicklung der Hochschule.

Entwicklungsfeld

Die Nutzung der Möglichkeit der kontinuierlichen Beteiligung an der Weiterentwicklung der adaptiven Strategie könnte stärker gefördert werden, mit dem Ziel, dass das Miro-Board sich zu einem lebendigen Strategieportfolio entwickelt (siehe auch Standard 5.1 bzw. Q-Kommunikationskonzept).

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU über geeignete strategische Grundlagen und Mechanismen verfügt, um die Entwicklung der Hochschule zu steuern. Leistungsauftrag, Hochschulstrategie, Teilstrategien der Departemente sowie die vorhandenen Controlling-, Review- und Reportingformate bilden hierfür ein stimmiges Instrumentarium. Positiv hervorzuheben ist, dass die Qualitätsstrategie parallel zur Hochschulstrategie entwickelt wird und damit eng an diese angebunden ist. Sie übersetzt deren qualitätsbezogene Zielsetzungen in einen handlungsleitenden Rahmen, den die verantwortlichen Personen mittels Qualitätsmanagementsystematik operativ umsetzen. Das Dokument zum «Qualitätsmanagementsystem der HSLU» veranschaulicht diesen Zusammenhang zusätzlich, indem es die Qualitätsstrategie ausdrücklich an die adaptive HSLU-Strategie anbindet und die verschiedenen Instrumente und Verfahren als Teile eines mit der strategischen Planung gekoppelten Gesamtsystems beschreibt. Damit wird verdeutlicht, dass Strategie, Prozesse, Ressourcen, Governance, Kommunikation und Feedback nicht nebeneinanderstehen, sondern in ihrem Zusammenspiel die Grundlage für die Qualitätssicherung und -entwicklung der HSLU bilden.

Insgesamt zeigt sich damit, dass das Qualitätssicherungssystem in die strategische Entwicklung der Hochschule integriert ist und diese wirksam unterstützt. In den Gesprächen bestätigte sich, dass Instrumente wie Strategiecontrolling, Strategiereview, Reporting und Risikomanagement nicht nur formal bestehen, sondern als Bestandteile der Hochschulsteuerung auch tatsächlich angewendet und weiterentwickelt werden. Dies zeigt sich derzeit insbesondere bei den zentralen Reporting- und Steuerungsinstrumenten im Bereich der finanziellen Steuerung, namentlich im Zusammenhang mit der Einführung von SAP per 2026.

Gleichzeitig erscheint die Darstellung des Zusammenspiels von Strategie, Strategiecontrolling, Qualitätsmanagementsystem, Risikomanagement und Internem Kontrollsystem (IKS) in den Unterlagen noch nicht überall gleich anschaulich. Zwar sind alle wesentlichen Elemente

vorhanden und beschrieben, doch könnten ihr Zusammenspiel und ihre strategische Einbettung an einzelnen Stellen klarer visualisiert werden. Dies würde die Funktionen und inhaltlichen Bezüge der einzelnen Elemente leichter nachvollziehbar machen und die Kommunikation des Systems innerhalb der HSLU unterstützen. So könnte etwa die im QM-Dokument enthaltene Gesamtdarstellung des Qualitätsmanagementsystems noch stärker mit der gesamten Prozesslandkarte sowie mit den Instrumenten des Strategiecontrollings, des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems verknüpft werden. Denkbar wäre beispielsweise, in der Übersicht zum QM-System die Prozesslandkarte in verdichteter Form aufzunehmen oder die Verbindung zwischen strategischer Ebene, Führungsprozessen, Kernprozessen, Supportprozessen und den dazugehörigen Steuerungsinstrumenten grafisch expliziter auszuweisen. Dabei kann auf bereits vorhandene Darstellungen im QM-Dokument aufgebaut werden.

Empfehlung 1:

Die Gutachter:innen empfehlen, den Zweck und das Zusammenspiel der einzelnen Instrumente des IKS und des Qualitätsmanagements im Gesamtsystem als Schaubild übersichtlich darzustellen, um deren Funktion und Zusammenhänge klarer sichtbar zu machen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als grösstenteils erfüllt.

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.

Dieser Standard nimmt die Mitwirkung der Hochschulangehörigen bei der Entwicklung und bei der Umsetzung des Qualitätssicherungssystems in den Blick.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Qualitätssicherung und -entwicklung geschieht an der HSLU auf mehreren Ebenen. Die jeweiligen Zuständigkeiten sind in den folgenden Grundlagen geregelt und transparent auf der Website oder im Intranet einsehbar: **Zentralschweizer Fachhochschulvereinbarung** (Artikel 22), **Statut der Hochschule Luzern** (Art. 14, 21, 23, Anhang 1), Mandate der Ressortkonferenzen Ausbildung (**RKA**), Weiterbildung (**RKW**) sowie Forschung & Dienstleistungen (**RKF**), Mandat Kommission Qualitätsentwicklung (**QKOM**).

Verantwortung der Führungsfunktionen und -gremien für die Qualitätsentwicklung

Der Fachhochschulrat überwacht die Qualität der Leistungen der HSLU. Er entscheidet abschliessend über die Qualitätsstrategie und über das QM-System. Die Hochschulleitung ist zuständig für die Organisation von Qualitätssicherung und -entwicklung als gesamthochschulische Aufgabe. Sie genehmigt das Mandat der QKOM. Der:die Rektor:in und die Direktor:innen verantworten die Qualitätssicherung und -entwicklung in ihrem Departement bzw. in ihrer Organisationseinheit.

Die RKA, RKW und RKF sind gemäss Mandat verantwortlich für die Qualitätssicherung und -entwicklung ihres Leistungsbereichs. Sie sind zuständig für hochschulweite Konzeptionen und Umsetzungen sowie für die Unterstützung der Departemente bei der Umsetzung von Instrumenten und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Die QKOM ist verantwortlich für departementsübergreifende Themen der Qualitätssicherung und -entwicklung und erarbeitet Anträge, Empfehlungen und Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Hochschulleitung. Sie erbringt ausgewählte Dienstleistungen gegenüber den Departementen und setzt einzelne Projekte um. Näheres regelt das Mandat QKOM. Die Profile und Aufgabenportfolios der Qualitätsbeauftragten der einzelnen Departemente der HSLU unterscheiden sich. Das Mandat QKOM setzt einen gemeinsamen Rahmen betreffend Aufgaben, Anforderungsprofil und Pensum.

Die Zuständigkeiten für Qualität sind im **Intranet (Inside)** und auf der Website veröffentlicht.

Mitwirkung der Mitarbeitenden bei der Qualitätssicherung und -entwicklung

Alle Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit. Sie erhalten dabei Unterstützung durch die Führungspersonen.

Die Mitarbeitenden sind stufengerecht in die horizontalen und vertikalen Prozesse eingebunden, insbesondere durch den angemessenen Einbezug in fachliche und organisatorische Fragen im Rahmen von Konferenzen, Klausuren und dergleichen. Auf Ebene Gesamt-HSLU sind insbesondere die zwei Meinungsbildungs- und Austauschgefässe VHE (Veranstaltungen zur Hochschulentwicklung) und HE-K (Hochschulentwicklungs-Konferenz) zu erwähnen:

Die VHE sind ein institutionelles Veranstaltungsformat, das sich an alle Mitarbeitenden der HSLU richtet. Sämtliche Gremien oder auch Einzelpersonen können Themenvorschläge einreichen und das Format bespielen. Die VHE finden viermal pro Jahr statt und werden als Abendveranstaltung durchgeführt. Sie dienen dem Austausch und der Vernetzung und ermöglichen es, Themen auch kurzfristig gemeinsam zu diskutieren. Bisherige Themen waren beispielsweise: «Are you ok? Mental Health von Studierenden fördern», «Standortbestimmung in Echtzeit: Feedbackinstrumente für die Lehre», «Stärkung der höheren Berufsbildung durch Einführung neuer Titel – ein Einblick» oder «Generative KI in der Lehre: Wo stehen andere?».

Die halbjährlich stattfindende HE-K ist ein Gefäss, in dem sich die verantwortlichen Führungskräfte der obersten Führungsebene und die Departements- und Institutsleitungen treffen. Die HE-K soll den Beteiligten dazu dienen, sich regelmässig und intensiv über anstehende Themen zu informieren und auszutauschen sowie ein gemeinsames Verständnis für die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen aufzubauen. Der Fokus liegt auf der Gesamtführung der HSLU, den strategischen Stossrichtungen und strategischen Projekten, der Vernetzung, dem Gesamtzusammenhalt und der Weiterentwicklung einer HSLU-Kultur sowie der Förderung der HSLU-Identität. Themen von vergangenen HE-K waren u. a. «Offene Hochschule: Vom Teilen von Wissen mit der Gesellschaft», «Resonanz-Kosmos (Strategiereview)», «Künstliche Intelligenz an der Hochschule: (Vom) Potenzial zur Praxis» oder «Evaluation in Lehre und Forschung: Wundermittel oder Feigenblatt?».

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

Darüber hinaus können sich die Mitarbeitenden über ihre Mitwirkungsorgane, die sämtliche Personalkategorien vertreten (siehe Standard 2.3), auch zu Aspekten der Qualitätssicherung und -entwicklung einbringen. So wird der Mitwirkungsrat jeweils beim Entwurf des Fragebogens zur Mitarbeitendenbefragung konsultiert und er ist an der Selbstbeurteilung für die institutionelle Akkreditierung beteiligt. Die Mitwirkungskommission der Bereiche und des Generalsekretariats

(früher «Rektorat & Services») wird bei der Konzeption der Servicequalitätsbefragung einbezogen. Bei den beiden Projekten «Neue Personalkategorien» (siehe Standard 4.2) und «Organisationsentwicklung R&S» (siehe Kapitel 2) fand ein Austausch mit den Mitwirkungsorganen statt.

Auch über die Beurteilungs- und Fördergespräche sowie die Mitarbeitenden- und die Servicequalitätsbefragung (siehe Standard 4.2), über die Gestaltung von Prozessen im Prozessportal (siehe Standard 1.2) sowie über Spezialinitiativen wie den «Gallery Walk» hinsichtlich der neuen Website der HSLU (siehe Standard 5.2) wirken die Mitarbeitenden an der Entwicklung und Umsetzung des QM-Systems mit. Beim Projekt FAZEVA (Fazit zum Evaluationsgeschehen in der Ausbildung) und der anschliessenden Weiterentwicklung des Evaluationskonzepts als Teil des QM-Systems (siehe Standard 3.2) regte die Reflexion der Umsetzung des Evaluationskonzepts einen intensiven Austausch unter Betroffenen und Beteiligten an – sowohl bei der Datenerhebung (Befragung von Studiengangsleitenden, Interviews mit Ausbildungsleitenden, Fokusgruppengespräche mit Dozierenden) als auch bei der Analyse der Ergebnisse und Ableitung von Verbesserungsmassnahmen im Rahmen der QKOM, der VHE und der HE-K.

Mitwirkung der Studierenden bei der Qualitätssicherung und -entwicklung

Auch die Studierenden wirken bei der Entwicklung und Umsetzung des QM-Systems mit. Der Einbezug findet v. a. auf Ebene der Departemente statt, wo unterschiedliche Formate des Dialogs zur Qualitätsentwicklung und Gefässe zum Austausch studentischer Anliegen eingerichtet sind. Auf Ebene Gesamthochschule wurden die Studierenden im Projekt FAZEVA befragt, wo sie ihre Meinung zum Evaluationsgeschehen in der Ausbildung kundtaten und wertvolle Einsichten beisteuerten. Beispielsweise zeigten sich je nach Departement und Evaluationspraxis Unterschiede bei der Einschätzung der Studierenden, ob zu wenig oder zu viel schriftlich evaluiert wird bzw. ob Anzahl und Umfang der schriftlichen Evaluationen als passend beurteilt werden.

Analog zu den Mitarbeitenden nehmen die Studierenden ihre Mitwirkungsrechte am QM-System auch über die offiziellen Mitwirkungsorgane wahr (siehe Standard 2.3). Über die gesamthochschulische Studierendenorganisation OneHSLU wurde der Fragebogen für das Projekt FAZEVA getestet, bevor er an die Studierenden versandt wurde. Für die Weiterentwicklung der Studierendenbefragung wirken Vertretende von OneHSLU in der Arbeitsgruppe mit (siehe Standard 3.2).

Studierende und Weiterbildungsteilnehmende nehmen ihre Möglichkeiten der Mitwirkung bei der Entwicklung und Umsetzung des QM-Systems auch dadurch wahr, dass sie sich bei Evaluationen und Feedbackprozessen beteiligen (siehe dazu ebenfalls Standard 3.2).

Entwicklungsfeld

Über den engeren Kreis der Hochschulangehörigen hinaus gibt es weitere Gruppen – beispielsweise Alumni:ae, Fachbeiräte und Stiftungen –, die zurzeit nur punktuell in die Entwicklung und Umsetzung des QM-Systems einbezogen sind. Die Expertise dieser Gruppen könnte systematischer genutzt werden, z. B. im Zusammenhang mit Curriculaentwicklungen. Das Evaluationsmodell für die Ausbildung (siehe Standard 3.2) sieht den Einbezug dieser Gruppen grundsätzlich vor, er ist aber noch nicht an allen Departementen verankert.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die repräsentativen Gruppen der HSLU auf den verschiedenen Ebenen in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems einbezogen werden. Dies betrifft den Lehrkörper, die Studierenden, das Verwaltungspersonal sowie den Mittelbau. Der Einbezug erfolgt dabei nicht im Sinne eines allgemeinen Mitspracherechts aller in allen Belangen, sondern jeweils in dem für die betreffenden Gruppen relevanten Bereich. Die Gutachter:innen erachten dieses Verständnis als sachgerecht, da so die jeweils betroffenen und fachlich nahen Akteur:innen einbezogen werden, ohne dass der Anspruch entsteht, dass jede Gruppe in sämtlichen Bereichen mitsprechen müsse.

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Bereich der Qualitätssicherung sind klar geregelt. Dies zeigt sich insbesondere in den festgelegten Zuständigkeiten von Fachhochschulrat, Hochschulleitung, Rektor:in, Direktor:innen, Ressortkonferenzen und QKOM; für Letztere bestehen entsprechende Mandate. Während den Ressortkonferenzen eine wichtige Funktion für die hochschulweite Abstimmung in den Leistungsbereichen zukommt, übernimmt die QKOM darüber hinaus eine zentrale Rolle bei der departementsübergreifenden Koordination in Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung.

In den Gesprächen bestätigten sich die Ausführungen der Selbsteinschätzung anhand zahlreicher Beispiele. Mitarbeitende und Verwaltungspersonal wirken unter anderem über VHE, HE-K, Mitwirkungsorgane wie den Mitwirkungsrat, Befragungen sowie in Projekten und Prozessgestaltungen an der Qualitätsentwicklung mit. Der Einbezug der Servicebereiche und des Generalsekretariats in qualitätsrelevante Vorhaben zeigt zudem, dass auch das Verwaltungs- und Supportpersonal an der Qualitätsentwicklung beteiligt ist. Positiv hervorzuheben ist weiter, dass sich Hochschulangehörige auch bottom-up in strategische Entwicklungsprozesse einbringen können, etwa über das Miro-Board im Rahmen der adaptiven Strategie. Studierende werden über Befragungen, Klassensprecher:innen, Ambassador-Gefässe und OneHSLU einbezogen und wirken konkret auch an der Weiterentwicklung von Studiengängen, an der Überarbeitung von Befragungsinstrumenten sowie in Projekten wie FAZEVA mit. Insgesamt entsteht damit der Eindruck eines breit abgestützten Einbezugs der Anspruchsgruppen sowie einer gelebten studentischen Mitwirkung.

Insgesamt stellen die Gutachter:innen fest, dass sich die HSLU im Bereich der Partizipation seit der Erstakkreditierung deutlich weiterentwickelt hat, und bestärken die Hochschule darin, den eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als vollständig erfüllt.

Standard 1.4:

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

Dieser Standard stellt sicher, dass die Hochschule nicht nur ihre Aktivitäten qualitätssichert, sondern auch das Qualitätssicherungssystem periodisch auf seine Zweckmässigkeit überprüft und ggfs. anpasst. Es geht also um eine «Meta-Evaluation» des Qualitätssicherungssystems.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Institutionelle Akkreditierung nach HFKG

Wie alle Schweizer Hochschulen unterzieht sich auch die HSLU alle sieben Jahre der institutionellen Akkreditierung durch den Bund und damit einer externen Überprüfung des Gesamtsystems der Qualitätssicherung und -entwicklung. Die institutionelle Akkreditierung ist fester Bestandteil des **QM-Systems**. Die Rückmeldungen aus der institutionellen Akkreditierung werden von der QKOM analysiert und allfällige Zielsetzungen und Massnahmen zuhanden der Hochschulleitung daraus abgeleitet. So fanden die Ergebnisse aus der Erstakkreditierung ihren Niederschlag im Projekt «Zukunft Q». Es wurde zwischen 2019 und 2021 umgesetzt und veränderte das QM-System der HSLU signifikant (siehe auch Kapitel 2). Die HSLU verabschiedete sich bewusst vom EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management), das während rund 15 Jahren den Rahmen für die Qualitätsarbeit gebildet hatte, und erschuf sich einen neuen, eigens entwickelten und zu ihr passenden Rahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung. Zusätzlich wurde im Rahmen des Projekts «Zukunft Q» die HSLU-übergreifende Studierendenorganisation OneHSLU ins Leben gerufen – ein entscheidendes Element für die Mitwirkung an der HSLU. Auch fanden Weiterentwicklungen bei einzelnen Q-Instrumenten und -Verfahren statt (siehe unten).

Es ist erklärtes Ziel der HSLU, (auch) das Akkreditierungsverfahren 2026 bewusst als Chance zur organisationalen Weiterentwicklung zu nutzen.

Interne Standortbestimmung

Zwischen den institutionellen Akkreditierungen erfolgt jeweils eine interne Standortbestimmung zur Überprüfung des gesamten Qualitätssicherungssystems. Der Lead für die Durchführung liegt bei der QKOM. Zwischen September 2023 und März 2024 führte die HSLU einen breit abgestützten Reflexionsprozess durch, der Auslöser für diverse Verbesserungen und Weiterentwicklungen des QM-Systems war und die Qualitätskultur an der HSLU stärkte. Einbezogen waren nebst der Hochschulleitung insbesondere die Ressortkonferenzen Ausbildung, Weiterbildung sowie Forschung & Dienstleistungen, die Fachstellen Diversity, Internationales und Nachhaltigkeit und punktuell die Studierendenorganisation OneHSLU. Die Qualitätsbeauftragten stellten den Einbezug von (weiteren) relevanten Stakeholdern im Departement sicher.

Überprüfung und Weiterentwicklung von einzelnen Instrumenten und Verfahren

Parallel zur institutionellen Akkreditierung und der internen Standortbestimmung in der Zwischenphase erfolgt die kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung von wiederkehrenden Instrumenten und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Anregungen dazu sind vielseitig. Oftmals gehen sie von Verantwortlichen aus, welche die von ihnen eingesetzten Instrumente unter Einbezug der betroffenen Anspruchsgruppen überprüfen und verbessern. Auch die Qualitätsbeauftragten spielen hierbei eine zentrale Rolle. Sie stossen Reflexionsprozesse an und begleiten sie – dank des Austauschs innerhalb der QKOM auch über die

Departementsgrenzen hinweg. Auch holt sich die QKOM regelmässig Impulse von aussen, indem sie als Gruppe Weiterbildungen besucht oder externe Expert:innen einlädt. Die Leiterin Qualitätsentwicklung ist über die Kommission Qualität und Akkreditierung von swissuniversities mit den Qualitätsverantwortlichen anderer Fachhochschulen vernetzt und steht mit ihnen über die Kommissionsarbeit hinaus im Austausch. Die Qualitätsbeauftragten der Departemente sind teilweise über disziplinär orientierte Gefässe vernetzt, z. B. über die Organisation MusiQuE (Music Quality Enhancement) oder das informelle Netzwerk von drei Kunsthochschulen.

Beispiele von Weiterentwicklungen oder Einführungen von einzelnen Instrumenten und Verfahren während der letzten Jahre gibt es einige. Im Bereich Ausbildung war das Projekt FAZEVA von 2023, das eine Meta-Evaluation zum Evaluationsgeschehen in der Ausbildung vornahm, Auslöser für Anpassungen beim Evaluationsmodell für die Ausbildung und bei einzelnen Instrumenten (z. B. Überarbeitung der Studierendenbefragung). Zudem stiess es Weiterentwicklungen bei den departementalen Konzepten und Umsetzungen des Evaluationsmodells an. Im Leistungsbereich Forschung wurde die Peer-Review als Instrumentarium hinterfragt und reflektiert. Die Ressortkonferenz Forschung & Dienstleistungen hat entschieden, den Rhythmus der Durchführung auszuweiten sowie Struktur und Umfang der Selbstbeurteilungsberichte anzupassen. Die projektbasierte Evaluation von Forschungs- und Dienstleistungsprojekten wurde 2024 eingeführt. Zum einfacheren Monitoring von Verbesserungsmassnahmen aus den diversen Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung führte die QKOM Anfang 2025 eine zentral geführte und durch die QKOM betreute Massnahmenliste ein.

Anpassungen gab es zudem beim Risikomanagement. Konzept und Umsetzung wurden mithilfe eines HSLU-Experten aus der Dozierendenschaft in den Jahren 2024 und 2025 neu aufgegleist mit dem Ziel, das Risikomanagement stärker an die strategische Entscheidungsfindung zu koppeln. Ein weiteres Beispiel ist die Servicequalitätsbefragung, die 2024 nach einigen Jahren Pause in weiterentwickelter und verschlankter Form zusammen mit einem neuen externen Partner durchgeführt wurde.

AACSB-Akkreditierung sowie QS Rating und Financial Times Ranking am Departement Wirtschaft

Das Departement Wirtschaft der HSLU wurde im Juli 2021 erstmalig AACSB-akkreditiert (Association to Advance Collegiate Schools of Business). Mit der freiwilligen Akkreditierung verpflichten sich die Wirtschaftshochschulen zur Erfüllung von neun Standards, die eine hohe Qualität von Lehre und Forschung garantieren. Das Verfahren, das die Qualitätssicherung und -entwicklung des Departements Wirtschaft in seiner Gesamtheit durchleuchtet, wird alle sechs Jahre durchgeführt. Darüber hinaus partizipiert das Departement Wirtschaft am QS Rating, wo es vier von fünf Sternen erreichte, und es rangierte 2024 im Ranking der Financial Times unter den besten 100 europäischen Business Schools.

Entwicklungsfeld

Der Austausch mit ausgewählten Hochschulen zum Qualitätsmanagementsystem in einer Meta-Betrachtung kann Impulse liefern für die Reflexion und Weiterentwicklung des QM-Systems als Ganzes.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass sich das in der Selbstbeurteilung gezeichnete Bild der periodischen Überprüfung und Weiterentwicklung des QM-Systems in den Gesprächen bestätigt

hat. Die Wirkung der Erstakkreditierung auf die Weiterentwicklung des QM-Systems heben sie besonders positiv hervor. Die Rückmeldungen aus dem ersten Akkreditierungsverfahren führten mit dem Projekt «Zukunft Q» zu substanziellen Veränderungen des Systems. Dazu zählen insbesondere die bewusste Neuausrichtung des QM-Systems, die Ablösung des früheren EFQM-Rahmens sowie die Weiterentwicklung zentraler Instrumente und Mitwirkungsstrukturen. Auch zwischen den Akkreditierungsverfahren überprüft die HSLU ihr Qualitätssicherungssystem regelmässig und leitet daraus konkrete Anpassungen ab. Dies zeigt sich etwa an der internen Standortbestimmung, an FAZEVA und den daraus folgenden Anpassungen im Evaluationsmodell der Ausbildung, an Weiterentwicklungen im Risikomanagement, an der Einführung einer zentralen Massnahmenliste oder an der Überarbeitung einzelner Befragungs- und Evaluationsinstrumente. Dazu passt auch, dass die QKOM ihre Aktivitäten jährlich dokumentiert und strategisch einordnet. Damit wird deutlich, dass Rückmeldungen systematisch aufgenommen und für die Weiterentwicklung des Systems genutzt werden.

Insgesamt gewinnen die Gutachter:innen den Eindruck, dass die HSLU ihr Qualitätssicherungssystem nicht nur periodisch überprüft, sondern die daraus gewonnenen Erkenntnisse wirksam für dessen Weiterentwicklung nutzt und dabei seit der Erstakkreditierung substanzielle Fortschritte erzielt hat.

Weiteres Potenzial sehen die Gutachter:innen darin, die Ergebnisse der Evaluation des QM-Systems in seiner Gesamtheit intern noch wirksamer und zielgruppenspezifischer zu kommunizieren sowie externe Sichtweisen in verschiedenen Bereichen noch bewusster als Momentum für die Weiterentwicklung zu nutzen.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich II: 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.

Dieser Standard zielt auf die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der Hochschule.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Die HSLU verfügt über eine differenzierte Organisationsstruktur, eine eindeutige Kompetenzzuordnung und klare Entscheidungsprozesse. Die prägenden Elemente sind die klassischen Leitungsgremien als Abbild der Aufbauorganisation, die beratenden Gremien zu verschiedenen transversalen Themen, die Mitwirkungsgremien von Mitarbeitenden und Studierenden sowie die weiteren institutionalisierten Gefässe, welche in erster Linie dem Austausch und der Meinungsbildung dienen. Letztere beide sind ausführlich unter den Standards 2.3 bzw. 1.3 beschrieben und hier nicht weiter ausgeführt.

Politische, strategische und operative Leitungsorgane

Der gesetzliche Rahmen der Hochschule wird in der **Zentralschweizer Fachhochschul-Vereinbarung** abgesteckt. Darin regeln die Konkordatskantone die Steuerung, Führung und Finanzierung der Hochschule und legen die Zuständigkeiten der kantonalen Behörden (Regierungen, Parlamente, Fachhochschulkommissionen) sowie der Organe der Hochschule (Fachhochschulrat, Fachhochschulleitung, Revisionsstelle) fest. Die wichtigsten Führungsinstrumente in der Hand des Konkordatsrates sind der jeweils vierjährige **Leistungsauftrag** sowie die Global- und Detailbudgets. Die HSLU berichtet dem Konkordatsrat regelmässig über die Erfüllung des Leistungsauftrags (**jährliches Reporting zum Leistungsauftrag** und **Gesamt-Reporting zur Leistungsauftragsperiode**). Zudem genehmigt der Konkordatsrat den **Jahresbericht (inkl. Jahresrechnung)**, womit er die Auftragserfüllung der HSLU überprüft. Der Präsident des Fachhochschulrates und die Rektorin erstatten einmal jährlich dem Gesamtregierungsrat des grössten Trägers (Kanton Luzern) persönlich Bericht. Die Interparlamentarische Fachhochschulkommission ist das Organ der gemeinsamen Oberaufsicht der Parlamente. Sie überprüft den Vollzug der Vereinbarung und erstattet den Parlamenten Bericht.

Die strategische Führung der HSLU liegt in der Hand des Fachhochschulrates. Dieser legt im **Statut** die Organisation sowie die Aufgaben und Kompetenzen der Führungsorgane fest. Die diesbezüglichen Kompetenzenregelungen sind im Anhang 1 zum Statut detailliert festgehalten. Aus den für jede einzelne Aufgabe zugeordneten Kompetenzen (Antrag, Erlass bzw. Entscheid, Entscheid mit Genehmigungsvorbehalt, Genehmigung, Information, Mitsprache, Mitsprache per Delegation) ergeben sich die jeweiligen Entscheidungsprozesse. Beispielsweise genehmigt der Fachhochschulrat auf Antrag der Rektorin im Rahmen des Leistungsauftrags die Mission, Vision und Strategie sowie den Code of Conduct der HSLU.

Der Rektorin obliegt die Gesamtleitung der HSLU sowie deren Vertretung gegen aussen. Sie führt die Hochschulleitung, welche ihrerseits für die multidisziplinäre Kultur der HSLU und für die disziplinäre Qualität und Vernetzung einsteht. Die Hochschulleitung wirkt als operatives Führungsorgan der HSLU bei Entscheidungen des Fachhochschulrates sowie der Rektorin mit. Die Direktor:innen sind für die operative Leitung der Departemente zuständig und werden dabei durch Departementsleitungen unterstützt. Beiräte mit Persönlichkeiten aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur mit Berufserfahrung in den Fachgebieten des jeweiligen Departements begleiten und unterstützen die Departemente fachkompetent bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben, namentlich in Bezug auf das Leistungsangebot und dessen bedarfsgerechte Weiterentwicklung.

Ebenfalls der Rektorin unterstellt sind die Leitenden der vier Bereiche, die für übergeordnete Service- und Entwicklungsthemen zuständig sind. Die Linienorganisation wird ergänzt durch transversale Ressorts, wie das **Organigramm** zeigt.

Transversale Strukturen

Die HSLU kennt fünf transversale Ressorts. Die drei Ressorts **Ausbildung (RKA)**, **Weiterbildung (RKW)** sowie **Forschung & Dienstleistungen (RKF)** koordinieren und fördern gemäss Mandat die hochschulweite Weiterentwicklung des jeweiligen Leistungsbereichs. Sie sind beratende Organe der Hochschulleitung und arbeiten entsprechende Entscheidungsgrundlagen aus. Darüber hinaus pflegen sie den Austausch und den Wissenstransfer und entwickeln gemeinsame Haltungen. Die Ressortkonferenzen setzen sich aus den Verantwortlichen für den jeweiligen Leistungsauftrag der sechs Departemente zusammen. Sie werden je von einem Mitglied der Hochschulleitung geleitet und durch eine Geschäftsstelle unterstützt.

Daneben gibt es zwei jüngst eingeführte Ressorts mit einer strategischen Ausrichtung. Das Ressort Inter- & Transdisziplinarität hat zum Ziel, die Gesamtheit der inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit zu koordinieren und zu fördern. Damit soll die Inter- und

Transdisziplinarität als Alleinstellungsmerkmal der HSLU gezielt weiterentwickelt werden, wie es die Stossrichtung 1 der aktuellen Strategie vorsieht. Das entsprechende Mandat wird zurzeit ausgearbeitet. Das Ressort Gesundheit steht in einem Bezug zur strategischen Stossrichtung 3, die den Schwerpunkt Gesundheit als integrales, departementsübergreifendes Themenfeld auf- und ausbauen will. Es soll vorhandene Expertisen und Aktivitäten im Themenbereich Gesundheit bündeln, nach innen Synergien schaffen und sich nach aussen profilieren. Auch dieses Mandat ist zurzeit in Erarbeitung. Die beiden strategieorientierten Ressorts Inter- und Transdisziplinarität sowie Gesundheit werden ebenfalls je von einem Mitglied der Hochschulleitung geleitet.

Darüber hinaus erfüllen die an der HSLU eingerichteten Fachstellen Nachhaltigkeit, Diversity und Internationales sowie die Kommission Qualitätsentwicklung ebenfalls Querschnittsaufgaben. Sie koordinieren und fördern die Weiterentwicklung dieser Themen über die gesamte Hochschule und sorgen für die Umsetzung gemeinsam vereinbarter und hochschulübergreifender Eckwerte und Massnahmen.

Entwicklungsfelder

Die HSLU hat per 1. Januar 2026 ihre Organisationsstruktur verändert. Die übergeordneten Serviceeinheiten sind neu in vier Bereiche geordnet und je qua Leitung in der Hochschulleitung vertreten. Die neue Aufstellung braucht Zeit, um sich einspielen zu können. Dabei ist regelmässig zu reflektieren, ob die neue Struktur passend ist, damit die HSLU ihren Auftrag optimal erfüllen kann. Analoges gilt für die beiden strategieorientierten Ressorts Inter- und Transdisziplinarität sowie Gesundheit, die sich erst im Aufbau befinden.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die HSLU über ein grundsätzlich stimmiges Governance-System mit geregelter Organisationsstruktur und nachvollziehbaren Entscheidungsprozessen verfügt. Die Aufgaben und Funktionen der verschiedenen Organisationseinheiten sind schlüssig beschrieben und reglementarisch hinterlegt. Positiv hervorzuheben sind insbesondere die Ressortkonferenzen und die QKOM, denen für die hochschulweite Abstimmung in zentralen Leistungs- und Qualitätsbelangen eine wichtige Rolle zukommt. In den Gesprächen wurde deutlich, dass die Ressorts selbst primär vorbereitende und koordinierende Funktionen wahrnehmen, zugleich aber klar geregelte Eskalationsstufen bestehen und Themen bei Bedarf an die Hochschulleitung weitergetragen werden.

Die Governance auf der politischen und strategischen Ebene scheint sich bewährt zu haben. Auch die jüngst angepasste Organisationsstruktur erscheint derzeit grundsätzlich stimmig. Die Strukturen und Prozesse wirken geeignet, die Auftragserfüllung und die strategische Steuerung der Hochschule zu unterstützen, auch wenn sich die konkrete Wirkung der jüngeren Reorganisation in der Praxis erst noch weiter erweisen muss. Zugleich ist noch offen, wie sich die Umstrukturierung im operativen Bereich längerfristig auf die Steuerbarkeit der einzelnen Departemente und Ressorts sowie der Hochschule insgesamt auswirken wird. Umso wichtiger erscheint es den Gutachter:innen, dass die HSLU klar definiert, anhand welcher Kriterien der Erfolg dieser Umstrukturierung künftig gemessen und beurteilt werden soll.

Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den transversalen Themen und ihrer organisatorischen Verankerung, insbesondere dem Bereich Gesundheit. Die Gutachter:innen respektieren, dass die HSLU dieses Themenfeld gegenwärtig als Ressort und nicht als Departement ausgestaltet hat. Diese Lösung erscheint derzeit nachvollziehbar, da sie eine Bündelung vorhandener

Expertisen erlaubt, ohne bestehende Strukturen vorschnell zu verändern. Gleichzeitig wurde in den Gesprächen deutlich, dass mit Blick auf Steuerbarkeit, Ressourcen und das institutionelle Bekenntnis zu diesem Themenfeld die weitere organisatorische Entwicklung aufmerksam zu beobachten ist. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, auch eine allfällige Weiterentwicklung hin zu einem eigenen Departement als mögliche strukturelle Option im Blick zu behalten.

Empfehlung 2:

Die Gutachter:innen empfehlen, die Wirksamkeit der Reorganisation kontinuierlich und kriterien-gestützt zu prüfen und dabei auch die organisationale Verankerung des Bereichs Gesundheit im Hinblick auf die weitere Entwicklung aufmerksam zu beobachten.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als grösstenteils 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.

Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule ihre strategischen Entscheide datengestützt vornimmt.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Strategisches Controlling

Das strategische Controlling unterstützt die strategische Entscheidungsfindung. Abgeleitet vom **Leistungsauftrag** sind auf der Ebene der gesamten HSLU derzeit neun Indikatoren definiert, die regelmässig in der HSLU-Scorecard gemessen werden und deren Entwicklung verfolgt wird (siehe Abbildung 5). So kann die Erfüllung des Leistungsauftrags fokussiert kontrolliert und gesteuert werden. Zu jedem Indikator wird ein Zielwert festgesetzt und es werden allfällige Massnahmen zu dessen Erreichung definiert (je nach Beurteilung). Die HSLU-Scorecard wird mit einem webbasierten Tool umgesetzt. Zugriff haben die Mitglieder der Hochschulleitung und des Fachhochschulrates.

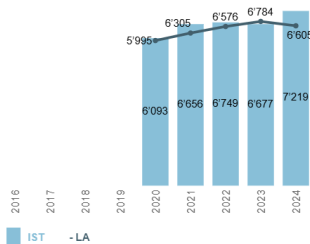
Nebst der HSLU-Scorecard überprüft die HSLU im Sinne von adaptiven Jahreszyklen fortlaufend, wo sie mit der Umsetzung der Strategie steht (Orientieren, Entscheiden, Handeln bezüglich Orientierungspunkten und Stossrichtungen, siehe Standard 1.2). Diese Überprüfung erfolgt insbesondere im Rahmen von FHR- und HSL-Klausuren sowie der HE-K.



STUDIERENDENZAHLEN

7'219

+8.1% ggü. Vorjahr
(VZÄ) inkl. NFH



UBERGEORDNETE ZIELE 2023 GEMASS LEISTUNGSauftrag

Berichtsjahr: 2024



Umsatz

341.7 MCHF

+3.7% ggü. Vorjahr



Marktanteil WB-Umsatz
(HSLU vs. CH-FH)

17.1%

-2.9% ggü. dem Ziel von 20%

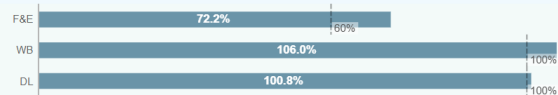


Anteil F&E
am Gesamtumsatz

24.9%

+4.9% ggü. dem Ziel von 20%

Eigenfinanzierungsgrade im erweiterten Leistungsauftrag



Weiterempfehlungsquote angestelltes und ausgetretenes Personal

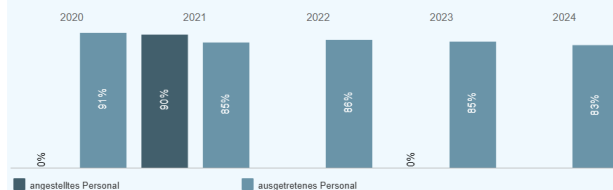


Abbildung 5: HSLU-Scorecard

Betriebliche Kennzahlen aus dem SAP und aus weiteren Systemen

Mit der Geschäftsapplikation SAP steht ein mächtiges Managementinstrumentarium zur Verfügung. Hierin werden alle finanziellen und personellen Daten erfasst und analysiert. Die HSLU hat das Instrumentarium zwischen 2023 und 2025 substanziell weiterentwickelt und ein neues SAP S/4HANA-System eingeführt. Dadurch konnten Prozesse wie die Budgetierung oder die Fakturierung vereinfacht und die Basis für ein neues Reportingsystem gelegt werden.

Im Bereich Finanzen werden periodisch Reportings und Forecasts erstellt, welche den aktuellen und den auf Ende Jahr zu erwartenden Geschäftsverlauf abbilden. Sie dienen als Entscheidungsgrundlage, um beispielsweise zusätzliche Marketingmittel für die Bewerbung von Studiengängen zu sprechen oder Sparmassnahmen einzuleiten. Nach der Fertigstellung des Jahresabschlusses wird jeweils ein systematischer **Jahresbericht** erstellt und segmentiert, unter anderem nach den sechs Departementen. Alle diese Prozesse sind detailliert beschrieben und den betreffenden Mitarbeitenden über das Intranet zugänglich.

Im Bereich Forschungsprojekte kann aus der Publikations- und Projektdatenbank (PPDB) eine Übersicht über Themen, Partner:innen usw. gewonnen werden. Die Daten der Studierenden werden im Schuladministrationssystem Evento gepflegt und halbjährlich dem Bundesamt für Statistik (BFS) rapportiert. Weitere Kenngrössen, die der strategischen und operativen Entscheidungsfindung dienen, bestehen u.a. zur Infrastrukturfläche oder zur Ausnutzung der Unterrichtsräume.

Die Kennzahlen rund um das Personal werden im ganzheitlichen **HR-Cockpit** gepflegt und gesteuert. Entsprechende Analysen werden der Hochschulleitung und den Departementsleitungen jährlich zur Verfügung gestellt. Mehrjahresvergleiche sind möglich. Technisch ist das HR-Cockpit auf dem gleichen Tool aufgesetzt wie die HSLU-Scorecard.

Kennzahlen aus den Querschnittsbereichen

Die Querschnittsbereiche der HSLU (insbesondere die Fachstellen Qualitätsentwicklung, Diversity, Nachhaltigkeit, Internationales sowie die Ressorts Ausbildung, Weiterbildung, Forschung &

Dienstleistungen, Inter- und Transdisziplinarität sowie Gesundheit) führen ihre je spezifischen Erhebungen und Analysen durch und überprüfen damit, ob die definierten Zielwerte erreicht werden.

Risikomanagement

Die HSLU betreibt seit vielen Jahren ein systematisches **Risikomanagement**. Sie hat das Konzept unter Beizug eines Experten jüngst überarbeitet und den Prozess neu aufgesetzt, um das Risikomanagement stärker an die strategische Entscheidungsfindung zu koppeln. Zudem werden gemäss neuem Konzept Unsicherheiten nicht mehr nur als Risiken verstanden, sondern auch als Potenziale und Chancen. Anfang 2026 wird dem Fachhochschulrat der erste Risikobericht nach neuem Konzept vorgelegt.

Medienspiegel

Der Bereich Marketing & Kommunikation überwacht die Medienlandschaft systematisch in Bezug auf relevante Informationen zu definierten Themen. Sie stellt diese den Führungspersonen und ausgewählten Stabsstellen in einer kompakten E-Mail (**«Issues-Mail»**) zu. Damit wird sichergestellt, dass den internen Entscheidungsträger:innen öffentliche Debatten und sich abzeichnende Trends, insbesondere zu strategisch wichtigen Themen, bekannt sind.

Entwicklungsfelder

Im Sinne der agilen Organisation und zur präziseren Abstützung insbesondere von operativen Entscheiden besteht Entwicklungsbedarf bei der Aktualität und Verfügbarkeit von Daten. Beispielsweise entscheiden sich potenzielle Studierende und Weiterbildungsteilnehmende immer kurzfristiger für eine Aus- oder Weiterbildung. Daher ist es wichtig, Anmeldestände taggenau greifbar zu haben. Das Projekt «Cockpit Studierenden- und Teilnehmendenzahlen & Aufbau Data Warehouse light» hat zum Ziel, eine einheitliche Datengrundlage (Data Warehouse light) mit historischen und aktuellen Daten zu schaffen. Als erstes Quellsystem wird Evento angebunden, so dass Datenexporte zu Anmeldezahlen automatisiert und über die Departemente hinweg harmonisiert verfügbar sind. Derzeit steht ein Prototyp zur Verfügung. Auf mittlere Frist sollen aufbauend auf dem Data Warehouse light standardisierte Reports für identifizierte Anspruchsgruppen erstellt werden können. Darüber hinaus sollen Daten in harmonisierter Form für Ad-hoc-Auswertungen greifbar gemacht werden (Self Service Business Intelligence bzw. Analytics).

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU über ein Indikatorenset verfügt, auf das sie sich für operative und strategische Entscheidungen stützt. Diese Kennzahlen sind in enger Anknüpfung an den Leistungsauftrag definiert, werden kontinuierlich reportet und auf Ebene der Hochschuleitung sowie der Departemente regelmässig, zweimal jährlich, diskutiert. Die dafür herangezogenen qualitativen und quantitativen Messgrössen sind im Dokument «Messgrössen der HSLU» systematisch hinterlegt. Darin sind für die einzelnen Leistungsbereiche die relevanten Messgrössen, Zielwerte und Kontrollinstrumente festgelegt. Das Dokument enthält in erster Linie Messgrössen auf Ebene der Gesamt-HSLU beziehungsweise gemeinsame Messgrössen über alle Departemente hinweg. Auf Ebene der Gesamthochschule werden zentrale Indikatoren zudem im Rahmen der HSLU-Scorecard für das strategische Controlling verdichtet. Auf Ebene der Departemente und in tieferliegenden Einheiten können ergänzend weitere Messgrössen erhoben werden. In den Gesprächen bestätigte sich zudem, dass insbesondere auf operativer

Ebene, etwa in Studiengängen, mit Kennzahlen gearbeitet wird und hierfür sowohl SAP-Auswertungen als auch Gespräche mit den zuständigen Controller:innen genutzt werden.

Die Gutachter:innen würdigen weiter, dass Kennzahlen und Rückmeldungen in verschiedenen Bereichen nicht nur erhoben und diskutiert, sondern auch konkret in Entscheidungsprozesse überführt werden. Dies zeigt sich besonders bei den Studierendenzahlen, die für die HSLU unmittelbar finanzierungsrelevant sind und damit eine zentrale Grundlage für die Steuerung der Hochschule darstellen. Werden hier Einbrüche festgestellt, wird das Gespräch mit dem betreffenden Departement gesucht und es werden mögliche Massnahmen erörtert. Auch die Ergebnisse der Studierendenbefragungen fliessen in Entscheidungen ein; im Bereich Ausbildung wurden daraus beispielsweise Massnahmen zur Stipendienberatung, zur Vermittlung von Zeitmanagement-Kompetenzen oder zur Einrichtung eines Studiennothilfefonds abgeleitet. Im Bereich Forschung werden Kennzahlen gezielt für die Vollkostenrechnung, den Eigenfinanzierungsgrad oder die Verknüpfung von Forschung und Lehre genutzt. Positiv zu bewerten ist dabei zudem, dass departements- und domänenspezifische Bedarfe berücksichtigt und bei Bedarf weitere Kennzahlen bereitgestellt werden können.

Auf operativer Ebene werden Daten und Kennzahlen an der HSLU unbestritten wirksam genutzt. Auf Ebene der Gesamthochschule tritt die hochschulweite Steuerung hingegen noch nicht in allen Bereichen gleich deutlich hervor. Dies hängt weniger mit fehlenden Informationen als mit der dezentralen Struktur und dem partizipativen Führungs- und Entscheidungsstil zusammen, die aus Sicht der Gutachter:innen durchaus positiv zu bewerten sind. Sie tragen dazu bei, dass Entscheidungen nahe an den jeweiligen Kontexten getroffen und unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden, machen übergreifende Steuerungsimpulse aber teilweise weniger klar sichtbar. Gerade vor diesem Hintergrund weisen die Gutachter:innen darauf hin, dass in einzelnen Bereichen zentral gesetzte Standards und gemeinsame Vorgaben hilfreich sein können, um Entwicklungen hochschulweit rascher, kohärenter und ressourcenschonender voranzutreiben. Dies gilt etwa mit Blick auf Digitalisierung und digitale Fitness. Es ist dabei nicht als Abkehr von Partizipation oder dezentraler Verantwortung zu verstehen, sondern als gezielte Ergänzung dort, wo hochschulweite Steuerung dies erfordert. In ähnlicher Weise zeigt sich dies auch im Verhältnis von Risikomanagement, IKS und Compliance, die für die hochschulweite Steuerung wichtige Rahmenbedingungen und Verlässlichkeit schaffen. Die Gutachter:innen würdigen, dass das Risikomanagement weiterentwickelt wird und künftig stärker an die strategische Entscheidungsfindung gekoppelt sein soll. Zugleich wird deutlich, dass IKS und Compliance-Management noch im Aufbau stehen und ihr Zusammenspiel mit dem Risikomanagement für die hochschulweite Steuerung bislang noch nicht durchgängig sichtbar ist. Positiv ist dabei zu bewerten, dass die HSLU die entsprechenden Themen selbst erkannt hat und bereits an Verbesserungen arbeitet, etwa im Hinblick auf eine bessere Visualisierung sowie einen einfacheren Zugriff auf Daten.

Empfehlung 3:

Die Gutachter:innen empfehlen, auf Ebene der Hochschulleitung zu prüfen, wie datengestützte hochschulweite Steuerungsprozesse in einzelnen dezentralen Bereichen klarer sichtbar gemacht und durch gemeinsame übergreifende Standards gezielt unterstützt werden können. Dies betrifft insbesondere das Zusammenspiel von Risikomanagement, IKS und Compliance sowie Fragen der Digitalität.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils 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.

Dieser Standard verlangt, dass alle Hochschulangehörigen über Mitwirkungsrechte verfügen. Es bestehen gewisse Redundanzen zum Standard 1.3, jedoch ist der vorliegende Standard unter dem Prüfbereich «Governance» angesiedelt und aus dieser Perspektive zu behandeln.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Partizipation und Mitwirkung als grundlegende Werte

Der Einbezug von Mitarbeitenden und Studierenden in die Entscheidungsfindung ist an der HSLU ein handlungsleitendes Prinzip. Die normative Grundlage, auf der die Strukturen und Prozesse zur Sicherung einer partizipativen Governance basieren, bildet das **Statut** der HSLU. Abschnitt 3 regelt die Rechte der Angehörigen der Hochschule in Bezug auf Information und Mitwirkung (vgl. Art. 29): «Die Angehörigen der Hochschule Luzern sind in ihren Aufgabenbereichen über die Belange der Hochschule Luzern sach- und zeitgerecht zu informieren. Beim Erlass und beim Vollzug von Regelungen ist dem Recht auf Information und Mitwirkung Rechnung zu tragen.»

Mitwirkungsrechte der Mitarbeitenden

Die formalen Mitwirkungsrechte der Mitarbeitenden werden in den Art. 30 bis 36 des Statuts der HSLU geregelt. Demnach können sich die Mitarbeitenden über die folgenden Organe einbringen:

Mitwirkungsrat: Der **Mitwirkungsrat** vertritt die Anliegen und Interessen aller Mitarbeitenden der HSLU in der Gesamthochschule. Er setzt sich aus den Delegierten der Mitwirkungskommissionen der Departemente sowie des Generalsekretariats und der vier Bereiche Digitale Entwicklungen & Services, Finanzen & Infrastruktur, Marketing & Kommunikation sowie Personal & Hochschulentwicklung zusammen. Der Mitwirkungsrat organisiert sich unter Berücksichtigung der Mitwirkungsstandards der HSLU sowie aller Mitarbeitendenkategorien selbst. Das Organisationsreglement ist von der Rektorin zu genehmigen. Das Präsidium des Mitwirkungsrates wird mit 50 Stunden pro Jahr entlastet (Co-Präsidium je 40 Stunden). Die übrigen Mitglieder erhalten eine jährliche Entlastung von 30 Stunden. Mittel für spezifische Vorhaben können bei der Rektorin beantragt werden. Als Kommunikationskanal steht dem Mitwirkungsrat das Intranet zur Verfügung.

Mitwirkungskommissionen: Die Mitwirkungskommissionen vertreten die Anliegen und Interessen der Mitarbeitenden eines Departements beziehungsweise des Generalsekretariats und der vier Bereiche. Pro Departement sowie zusammengenommen für die übergeordneten Dienste wird je eine Mitwirkungskommission eingesetzt, die sich aus mindestens fünf Vertreter:innen aller Mitarbeitendenkategorien zusammensetzt. Im Übrigen organisieren sich die Mitwirkungskommissionen nach gleichen Grundsätzen selbst. Die Organisationsreglemente sind von der Direktion bzw. von der Rektorin zu genehmigen. Darin sind auch die Entschädigung und andere zur Verfügung gestellte Mittel geregelt.

Sozialpartner: Die HSLU pflegt die Sozialpartnerschaft mit dem Dozierendenverband² und den Personalverbänden und hört sie zu hochschulspezifischen personalrechtlichen Fragen an. Dies geschieht sowohl auf Stufe Departement wie auf Stufe Gesamthochschule im Rahmen von Vernehmlassungen und Aussprachen mit der Rektorin sowie dem Präsidenten des Fachhochschulrates. Die Sozialpartner können ihre Vertretungen in die Mitwirkungsorgane der HSLU wählen lassen. Ein Anspruch auf Vertretung besteht nicht.

Unabhängig von den formalen Mitwirkungsrechten gemäss Statut liegt das Grundprinzip der Mitwirkung an der HSLU darin, die Mitarbeitenden stufengerecht in die vertikalen und horizontalen Prozesse einzubinden. Dies erfolgt namentlich durch den angemessenen Einbezug der Mitarbeitenden in fachliche und organisatorische Fragen, sei es im Rahmen von Konferenzen und Klausuren, durch Mitwirkung in Gremien der Kompetenzzentren (CC), der Institute und der Ressorts sowie bei der Erarbeitung und Durchführung neuer Angebote und Projekte im Rahmen des vierfachen Leistungsauftrages. Die Vertretenden der Mitwirkungsgremien treffen sich zudem regelmässig mit der Rektorin bzw. mit den Direktor:innen zu einem Gespräch.

Mitwirkungsrechte der Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden

Analog zu den Mitarbeitenden orientiert sich die Mitwirkung der Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden an den primären Strukturen und an der Mitwirkungskultur der HSLU, wie sie oben beschrieben ist. Der Einbezug der Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden ist elementar für die Weiterentwicklung einer Hochschule. Die Studierenden der Ausbildung können zudem in den Mitwirkungsorganen der HSLU institutionell mitwirken (siehe Statut der Hochschule Luzern, Art. 37 bis 43):

Studierendenrat: Der Studierendenrat (OneHSLU) vertritt die Anliegen und Interessen aller Studierenden der HSLU im Rahmen der Gesamthochschule (siehe auch **Statuten OneHSLU**). Er setzt sich aus sechs Mitgliedern zusammen, nämlich den Delegierten der Studierendenvertretungen der Departemente. Der Studierendenrat organisiert sich unter Berücksichtigung der Mitwirkungsstandards der HSLU sowie des Diversity-Grundsatzes selbst. Das OneHSLU-Präsidium wird mit CHF 400 pro Semester vergütet; die übrigen Mitglieder erhalten je CHF 200. Dem Studierendenrat steht ein Budget von CHF 30'000 pro Jahr zur Verfügung. Der Bereich Marketing & Kommunikation stellt auf Anfrage den News-Kanal auf MyCampus zur Verfügung und unterstützt bei Massenversänden an alle Studierenden. Zudem sind eine eigene Post- und E-Mail-Adresse (one@hslu.ch) eingerichtet. Das von OneHSLU initiierte anonyme Beratungsangebot von Studierenden für Studierende «Nightline» unterstützen die drei Hochschulen auf dem Platz Luzern mit jährlich CHF 10'000. Die HSLU stellt darüber hinaus einen Raum und die Netzwerkinfrastruktur (Telefonie, E-Mail) gratis zur Verfügung.

Den Studierenden stehen zwei bis drei Sitze in der Nachhaltigkeitskommission der HSLU zu (siehe Mandat der Nachhaltigkeitskommission unter Standard 2.4). Die Mandatierung erfolgt in der Regel via Studierendenrat OneHSLU.

Studierendenvertretungen: Die Studierendenvertretungen setzen sich für die Anliegen und Interessen der Studierenden in den jeweiligen Departementen ein. Pro Departement wird je eine Studierendenvertretung gewählt, die sich aus mindestens drei Vertreter:innen aller Studierenden zusammensetzt. Im Übrigen organisieren sich die Studierendenvertretungen unter Berücksichtigung der Mitwirkungsstandards der HSLU selbst. Die Vergütung des Engagements und weitere Unterstützung ist departemental geregelt.

² Das Departement DFK hat keinen Dozierendenverband.

Neben den institutionalisierten Gefässen werden die Anliegen der Studierenden zudem über die regelmässige Studierendenbefragung (siehe Standard 3.2), über die Studiengangs- und Modulevaluationen und Feedbackprozesse im Unterricht sowie über regelmässige Austauschgespräche der Studierendenvertretenden in den Departementen (mit dem:der Direktor:in, der Departementsleitung, der:dem Ausbildungsverantwortlichen usw.) einbezogen. Analog geschieht der Einbezug der Weiterbildungsteilnehmenden über entsprechende Evaluationsverfahren und Feedbackprozesse (siehe ebenfalls Standard 3.2). Auf Ebene Gesamt-HSLU findet ein regelmässiger Austausch zwischen OneHSLU und der Rektorin statt.

Alle geltenden Reglemente werden periodisch geprüft und bei Bedarf angepasst.

Entwicklungsfelder

Grundsätzlich ist es schwierig, Studierende für ein Engagement in einer Studierendenorganisation oder für eine Einsitznahme in anderen Gremien (z. B. Nachhaltigkeitskommission) zu gewinnen. Ein Grund dafür könnte sein, dass immer mehr Studierende ihr Studium berufsbegleitend absolvieren. Hingegen zeigt sich bei konkreten und zeitlich limitierten Vorhaben und Projekten ein grosses Engagement seitens der Studierenden. Die HSLU will in Zukunft das Potenzial dieses punktuellen Einbezugs der Studierenden noch besser ausschöpfen.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU den repräsentativen Gruppen der Hochschule angemessene Mitwirkungsrechte einräumt und dafür geeignete Rahmenbedingungen für ein unabhängiges Funktionieren schafft. Die Mitwirkungsrechte von Mitarbeitenden und Studierenden sind statutarisch geregelt und durch institutionalisierte Organe wie den Mitwirkungsrat, die Mitwirkungskommissionen, den Studierendenrat OneHSLU sowie die Studierendenvertretungen verbindlich abgesichert. Positiv hervorzuheben ist zudem, dass für diese Organe konkrete Rahmenbedingungen wie Entlastungen, Vergütungen, Budgets, Kommunikationskanäle und Infrastruktur vorgesehen sind.

In den Gesprächen bestätigte sich, dass die geschaffenen Gefässe nicht nur formal bestehen, sondern auch tatsächlich genutzt werden. Die Studierenden berichteten, dass sie sich durch die vorgegebenen Strukturen und Gefässe, etwa über Studierendenvertretungen, Klassensprecher:innen, Evaluationen sowie den Austausch mit den Studiengangsleitungen oder der Rektorin, ausreichend gehört fühlen und ihre Anliegen gut einbringen können. Auch die Kommissionen und Mitwirkungsorgane berücksichtigen die verschiedenen Anspruchsgruppen und erweisen sich als wichtige Gefässe für Bottom-up-Input, Vernetzung und die Mitgestaltung strategischer Themen. Die Gutachter:innen heben in diesem Zusammenhang positiv hervor, dass sich die HSLU in diesem Bereich seit der Erstakkreditierung strukturell deutlich weiterentwickelt hat.

Als weiterer Ort der Mitwirkung und Reflexion ist auch die Ethikkommission hervorzuheben, die als beratendes Gremium einen Rahmen bietet, in dem ethische Fragestellungen vielschichtig diskutiert werden können.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als vollständig erfüllt.

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.

Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule das Thema Nachhaltigkeit in allen ihren Tätigkeiten strategisch angeht: Welche Ziele hat sich die Hochschule gesetzt und wie werden diese umgesetzt?

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Normative und strukturelle Grundlagen

Das Commitment für eine nachhaltige Entwicklung hält die HSLU in ihrer übergeordneten Strategie 2024–2027 fest: Einer der neun Orientierungspunkte betrifft den achtsamen Umgang mit Ressourcen und die klare Prioritätensetzung. Zudem schenkt die HSLU gemäss Strategie bei all ihrem Tun verschiedenen Transversalthemen – u.a. explizit der ökologischen, ökonomischen und der sozialen Nachhaltigkeit – besondere Aufmerksamkeit. Die Träger fordern von der HSLU einen Klimabericht ein mit einem konkreten Plan für die Umsetzung des Ziels «Netto Null 2040».

Die Fachstelle Nachhaltigkeit ist die zentrale Anlaufstelle für Nachhaltigkeitsfragen und koordiniert die Strategieentwicklung und -umsetzung. Sie wurde 2020 mit anfänglich 30 Stellenprozenten geschaffen. Der Stellenetat wurde kontinuierlich auf 80 Prozent per 2024 erhöht. Die Nachhaltigkeitskommission wurde 2023 auf der Basis eines **Mandats** gegründet und wird von der Verantwortlichen für die Fachstelle Nachhaltigkeit geleitet. Sie setzt sich aus den Nachhaltigkeitsverantwortlichen der sechs Departemente sowie Vertretungen aus Marketing & Kommunikation, HR, Facility Management und Studierenden zusammen. Die Kommission koordiniert und bündelt die departementalen Aktivitäten und Initiativen der zentralen Serviceeinheiten. Die Departemente haben je ihre eigene strukturelle Einbettung des Querschnittsthemas Nachhaltigkeit.

Jüngste Aktivitäten und Umsetzungen

Dank des Aufbaus der strukturellen Grundlagen im Transversalthema Nachhaltigkeit konnten in den letzten Jahren zahlreiche Aktivitäten umgesetzt und wichtige Weichen gestellt werden, wie die nachfolgenden ausgewählten Beispiele zeigen.

Was die ökologische Nachhaltigkeit betrifft, hat die HSLU für das Jahr 2023 ihre grössten messbaren Emissionsquellen untersucht und eine Treibhausgasbilanz nach dem Greenhouse Gas Protocol erstellt. Es fielen insgesamt 2'609 Tonnen CO₂-Äquivalente (tCO₂eq) an. Davon sind 41 % durch Heizung verursacht und 39 % durch Dienstreisen und Pendelfahrten der Mitarbeitenden. Auf dieser Erkenntnis basieren die Zielsetzungen für die kommenden Jahre (siehe weiter unten).

Mit der Inbetriebnahme der Standorte Perron im Jahr 2026 (2000-Watt-Areal-Standard) und des neuen Campus Horw ab 2031 (CO₂-neutraler Campus, geplant nach SNBS-Platin-Standard) wird die HSLU grosse Verbesserungen im Bereich Infrastruktur und Betrieb erreichen, hauptsächlich, weil auf fossilfreie Energie umgestellt wird. Der Campus Horw als lebendiges Reallabor verknüpft darüber hinaus Forschung und Lehre und macht kreislaforientiertes Bauen für

Studierende und Planende erlebbar. Das Projekt ist Teil des europäischen Innovationsprogramms «Horizon Europe» und strahlt international aus.

Das überarbeitete **Spesenreglement** mit Lenkungsmaßnahmen im Bereich Mobilität setzt bei Dienstreisen den öffentlichen Verkehr an die erste Stelle. Für Reiseziele, die in neun oder weniger Stunden pro Weg mit dem Zug erreichbar sind, nutzen Mitarbeitende neu die Bahn anstelle des Flugzeuges. Dazu gehören oft bereiste Destinationen wie Berlin, Wien, London, Brüssel sowie Amsterdam. Im Gesamtkontext der Hochschulen machte die HSLU dadurch einen dezidierten Schritt in Richtung nachhaltige Mobilität. Das neue Spesenreglement trat im September 2025 in Kraft.

Eine neue **Beschaffungsrichtlinie** mit Nachhaltigkeitskriterien wurde Ende 2024 von der Hochschulleitung verabschiedet. Deren Einführung umfasst auch den Aufbau eines Beschaffungsmonitorings. Damit legt die HSLU einen wichtigen Grundstein für nachhaltigere Einkaufsentscheide und die Quantifizierung bislang unbekannter Emissionen. Die Verbesserung der Datengrundlagen und ein umfassendes CO₂-Monitoring bilden die Basis für weitere gezielte Massnahmen.

Bezüglich der sozialen Nachhaltigkeit sei das Programm **«Taking-care-together»** erwähnt (siehe auch Standard 4.3). Es umfasst Angebote in den aufgrund der Mitarbeitendenbefragung 2021 identifizierten und durch die Hochschulleitung priorisierten Handlungsfeldern «Arbeitsbelastung und -überlastung», «Kultur und Wertschätzung» sowie «Personalentwicklung». 2024 fanden je eine Kampagne zu Bewegung und Ergonomie sowie Gesundheitstage statt. Zur Förderung einer besseren Work-Life-Balance entwickelte die HSLU eine **Charta zum Recht auf Nichterreichbarkeit**. Seit Frühjahr 2024 stehen allen Mitarbeitenden kostenlos und anonym Coaching-Angebote zu Stress und Laufbahn zur Verfügung. Damit leistet das Programm einen wichtigen Beitrag zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Zu letzterem hat die HSLU im Intranet eine eigene Informations- und Angebotsseite publiziert.

Ein breites Beratungsangebot bietet u. a. psychologische Beratung für Studierende sowie Mitarbeitende aller drei Luzerner Hochschulen an. Unterstützung wird z. B. geboten im Umgang mit Stress und Überlastung, Ängsten, Krisen, Blockaden, aber auch bei privaten Schwierigkeiten, die sich auf Studium oder Beruf auswirken. Das Angebot ist kostenlos.

Auch die Aktivitäten der Fachstelle Diversity leisten einen entscheidenden Beitrag zur Förderung der sozialen Nachhaltigkeit (siehe Standard 2.5). Die HSLU bietet zudem ein Integrationsvorstudium für Geflüchtete an. Im Rahmen dessen können Geflüchtete seit Herbst 2024 Deutschkurse, Mentoring-Angebote sowie ausgewählte Fachmodule an einer der drei Hochschulen besuchen.

Die Fachstellen Nachhaltigkeit, Diversity und Internationales der HSLU pflegen eine enge Zusammenarbeit.

Betreffend wirtschaftliche Nachhaltigkeit sei auf den Standard 4.1 verwiesen.

Die HSLU lehrt und forscht im Bereich der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit. Entsprechende **Aus- und Weiterbildungsangebote** sowie zahlreiche Forschungs- und Dienstleistungsprojekte mit einem Nachhaltigkeitsbezug haben über die letzten Jahre stetig zugenommen. Seit 2023 kennzeichnet die HSLU Lehrangebote und Forschungsprojekte nach dem SDG-Standard (Sustainable Development Goals) der UNO. So können die zahlreichen Beiträge der HSLU an die Nachhaltigkeit sichtbar gemacht werden – innerhalb wie auch ausserhalb der HSLU. Konkret gibt es auf der Website in den Suchmasken zum Studium, zur Weiterbildung und zur Forschung eine Filtermöglichkeit nach SDGs.

Zahlreiche Aktivitäten und Projekte wurden auf Ebene der Departemente umgesetzt, wie z. B. die Einführung des Bachelors Produkt- und Industriedesign mit Vertiefung in Transformation & Nachhaltigkeit (DFK, ab Herbst 2026) oder des MAS Klimamanagement und Leadership (T&A, W) oder Anpassungen im Menüplan der Mensen (W, I, DFK).

Im Herbstsemester 2025 widmete sich die Online-Veranstaltungsreihe «Lehre im Fokus» des Zentrums für Lernen, Lehren und Forschen (ZLLF) dem Thema Nachhaltigkeit. Vier Veranstaltungen stellten aus unterschiedlichen Perspektiven vor, wie nachhaltige Entwicklung in der Lehre verankert, reflektiert und praktisch gestaltet werden kann.

Ziele für die laufende Strategieperiode und darüber hinaus

Auf dem Weg zum Netto-Null-Ziel 2040 will die HSLU bis Ende 2031 ihre Treibhausgasemissionen in den besonders CO₂-intensiven Bereichen deutlich senken und ihre Standorte ressourcenleichter betreiben. Dafür hat sie Ziele und Schlüsselmassnahmen in vier prioritären Handlungsfeldern definiert (siehe Abbildung 6).

Die Ziele und geplanten Schlüsselmassnahmen sind in der **Nachhaltigkeitsstrategie** und im **Klimabericht** genauer erläutert. Die Departemente haben je ihre spezifischen Zielsetzungen für das Querschnittsthema Nachhaltigkeit.

Gebäude	Mobilität	Beschaffung	Gastronomie
Die HSLU nutzt erneuerbare Energie, Wärme und Ressourcen effizient und suffizient. Zudem setzt sie Zeichen für kreislaorientiertes Bauen.	Die HSLU reist mit umweltfreundlichen Verkehrsmitteln und fördert eine nachhaltige Pendel- und Studierendenmobilität.	Die HSLU beschafft koordiniert und bedarfsgerecht. Nachhaltigkeitskriterien und Lebenszykluskosten werden in alle Beschaffungsentscheide integriert.	Die HSLU-Mensen bieten eine klima- und umweltfreundliche, attraktive Verpflegung an und vermeiden Food-Waste. Die Hochschulveranstaltungen sind emissionsarm und ressourcenschonend.
> Ge1: 100 % erneuerbare Heizquellen nutzen	> Mo1: Flugreisen reduzieren	> Be1: Nachhaltige Beschaffung implementieren	> Ga1: Klimafreundliches Verpflegungsangebot ausbauen
> Ge2: 100 % erneuerbare Stromquellen nutzen	> Mo2: Inlanddienstreisen auf die Bahn verlagern	> Be2: Nachhaltige High-Impact-Warengruppen priorisieren	> Ga2: Food Waste reduzieren
> Ge3: Wärmeenergie- und Strombedarf reduzieren	> Mo3: Umweltfreundliche Pendelverkehrsoptionen fördern		> Ga3: Nachhaltige HSLU-Veranstaltungen
> Ge4: Kreislaorientiertes Ressourcen- und Abfallmanagement	> Mo4: Nachhaltige Studierendenmobilität fördern		

Abbildung 6: Übersicht Netto-Null-Handlungsfelder und Hauptziele bis Ende 2031

Entwicklungsfelder

Das Thema Nachhaltigkeit ist an der HSLU in verschiedenen Kommunikationsgefässen wie auch an Veranstaltungen regelmässig präsent. Auf der HSLU-Website werden auf spezifischen Nachhaltigkeitsseiten für jedes Departement sowie für die Gesamthochschule aktuelle Nachhaltigkeitsprojekte und -aktivitäten sichtbar gemacht. Der Web-Auftritt im Bereich Nachhaltigkeit wurde 2024 vervollständigt. Entwicklungspotenzial besteht bei der konsequenten Kommunikation über Erreichtes und Nicht-Erreichtes. Auch fehlt derzeit eine institutionalisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Im Rahmen eines von swissuniversities geförderten Projekts (PgB Nachhaltigkeit) entwickelt die HSLU gemeinsam mit der Universität Luzern und der Pädagogischen Hochschule Luzern bis 2027 transdisziplinäre und transversale Didaktikkonzepte für das Thema Nachhaltigkeit.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU das Thema Nachhaltigkeit strategisch verankert hat und hierfür über eine Policy, Ziele sowie geeignete strukturelle Grundlagen verfügt. Die Nachhaltigkeitsstrategie gibt bis 2027 eine gemeinsame Richtung vor, definiert sechs Handlungsfelder – Betrieb, Lehre, Forschung, Governance, Gemeinschaft und Soziales – und verbindet ökologische, wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit ausdrücklich in einem ganzheitlichen Verständnis. Hervorzuheben ist zudem, dass Nachhaltigkeit als Transversalthema verstanden wird, das alle Bereiche und Ebenen der Hochschule betrifft. Die Fachstelle Nachhaltigkeit und die Nachhaltigkeitskommission sorgen dabei für Koordination, hochschulweite Abstimmung und die Unterstützung der Umsetzung.

Positiv hervorzuheben ist weiter, dass die HSLU in diesem Bereich bereits viele konkrete Aktivitäten entfaltet. Im ökologischen Bereich werden namentlich das Netto-Null-Ziel 2040, Zwischenziele bis 2031, das CO₂-Monitoring, Massnahmen in den Bereichen Gebäude, Mobilität, Beschaffung und Gastronomie sowie die geplante Nachhaltigkeitsberichterstattung sichtbar. Für die soziale Nachhaltigkeit formuliert die Strategie Ziele zu Chancengerechtigkeit, Inklusion, Antidiskriminierung sowie zu einem fairen, gesundheitsfördernden und entwicklungsorientierten Arbeitsumfeld. Zugleich bestehen mit Programmen wie «taking-care-together» bereits konkrete Umsetzungen, etwa im Bereich Gesundheitsmanagement, Nichterreichbarkeit und Coaching. Auch in Lehre und Forschung ist Nachhaltigkeit breit verankert, etwa über SDG-Kennzeichnungen (SGD=Sustainable Development Goals), die Weiterentwicklung bestehender Angebote, die Förderung nachhaltigkeitsrelevanter Handlungskompetenzen sowie zahlreiche Aus- und Weiterbildungsangebote in mehreren Departementen.

In den Gesprächen bestätigt sich dieser Befund. Die Gutachter:innen gewinnen den Eindruck, dass an der HSLU in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen bereits viel geschieht. Zugleich wird deutlich, dass Ziele und Aktivitäten in allen Dimensionen bestehen, deren Operationalisierung und Sichtbarkeit derzeit jedoch stärker ökologisch geprägt sind. Entsprechend werden soziale und wirtschaftliche Aspekte hochschulweit noch nicht immer in gleicher Weise als Beiträge zur Nachhaltigkeit sichtbar gemacht oder systematisch unter diesem Begriff gebündelt. Positiv ist dabei zu bewerten, dass die HSLU das Entwicklungspotenzial hin zu einer institutionalisierten Nachhaltigkeitsberichterstattung erkannt hat und daran arbeitet.

Empfehlung 4:

Die Gutachter:innen empfehlen, die eigenen Ziele der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit hochschulweit sichtbarer zu machen, insbesondere die Ziele der sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit stärker zu operationalisieren und zugleich das gemeinsame integrierte Verständnis von Nachhaltigkeit weiter zu stärken.

Schlussfolgerung

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.

Dieser Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule allen Hochschulen die Gleichheit der Chancen ermöglicht. In seiner engeren Auslegung beschränkt sich der Standard hierbei auf die «Gleichstellung von Mann und Frau»; die AAQ plädiert jedoch dafür, die Chancengleichheit in einem grösseren Kontext zu verstehen und entsprechend darzulegen, wie diese vom Qualitätssicherungssystem gesichert wird.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Normative und strukturelle Grundlagen

An der HSLU stellen Respekt und gegenseitige Wertschätzung eine grundlegende Werthaltung dar. Um diese verbindlich auszugestalten, wurde 2002 eine Fachstelle für Chancengleichheit eingesetzt, basierend auf dem gleichnamigen Bundesprogramm. Sie dient der Förderung und der Sichtbarmachung sowohl der Vielfalt als auch der Genderkompetenz an der gesamten Hochschule. 2011 wurde sie in Fachstelle Diversity umbenannt. Die Fachstelle arbeitet auf der Basis eines **Mandats**.

Der:die Leiter:in der Fachstelle koordiniert die Diversity-Fachstelle der HSLU mit insgesamt 14 Vertreter:innen aus den Departementen und den Bereichen Digitale Entwicklungen & Services, Finanzen & Infrastruktur, Marketing & Kommunikation sowie Personal & Hochschulentwicklung. Ihre jeweiligen Stellenprozente für diese Aufgabe sind im Mandat festgehalten. Die Themen, denen sich die Fachstelle Diversity widmet, gehen über die Gleichstellung von Mann und Frau hinaus.

Die HSLU verfügt seit 2012 über eine **Diversity-Policy**. Sie fördert auf unterschiedlichen Ebenen und mit Blick auf die betroffenen Mitarbeitenden oder Studierenden eine konstruktive Auseinandersetzung mit Diversität und Differenz und schützt die gesellschaftliche Vielfalt bzw. stärkt Verschiedenartigkeit. Der 2024 unter Mitwirkung der Fachstelle Diversity erarbeitete Code of Conduct der HSLU unterstützt die Kultur des guten Umgangs miteinander. Er macht zentrale Aussagen über das Zusammenleben an der HSLU und steht für das Verbindende und gleichzeitig für die Vielfalt der Perspektiven.

Aktionsplan, Umsetzung von Aktivitäten und Statusüberprüfung

In einem jeweils vierjährigen Aktionsplan setzt sich die HSLU Ziele und steuert die Umsetzung der Aktivitäten. Dieser betrifft alle Aspekte der Chancengleichheit und sämtliche Tätigkeitsbereiche der Hochschule. In den Anfängen wurde der Aktionsplan im Rahmen des früheren Bundesprogramms Chancengleichheit erstellt. Seit 2020 beteiligt sich die HSLU am Programm «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung» P-7 und führt damit das Instrument Aktionsplan Diversity gemäss Auflagen von swissuniversities auch über das Jahr 2020 hinaus weiter.

Der aktuelle **Diversity-Aktionsplan 2025–2028** der HSLU umfasst Ziele und Aktivitäten in den vier Handlungsbereichen Diversität in Strategien, Strukturen und Prozessen, Diversität in Aus- und Weiterbildung, Diversität in Forschung und Entwicklung sowie Kompetenzerweiterung der Akteur:innen zu Diversität.

Die Verantwortung für die Umsetzung der Diversity-Policy und des Aktionsplans Diversity obliegt der Hochschulleitung und den weiteren Führungsverantwortlichen. Departemente und Bereiche sorgen im Sinne einer Querschnittsaufgabe für die Implementierung des Diversity-Managements und den Auf- und Ausbau von Diversity-Kompetenzen. Die Fachstelle Diversity leistet Unterstützung im Diversity-Umsetzungsprozess.

Zu jeder Massnahme und Aktivität sind im Aktionsplan Wirkungsziele sowie die Verantwortlichkeiten hinterlegt. Über das Intranet sind die jährlichen **Statusberichte** allen Mitarbeitenden zugänglich. Darin wird der Status der Massnahmenumsetzung festgehalten. Gleichzeitig werden die Ziele für das Folgejahr angepasst bzw. es werden neue Ziele aufgenommen. Im Sinne der adaptiven Strategie der HSLU passt sich auch der Aktionsplan Diversity kontinuierlich den aktuellen Gegebenheiten an.

Beratungs- und Kontaktstellen

Diverse Beratungsstellen für Mitarbeitende und Studierende sind an der HSLU bzw. auf dem Hochschulplatz Luzern (Campus Luzern) institutionalisiert, so beispielsweise die psychologische Beratungsstelle, die Hochschuleseelsorge oder die Beratungsstelle zum Schutz vor sexueller Belästigung. Im Jahr 2025 wurde an der HSLU eine **Ombudsstelle** gegründet (siehe auch **«Landkarte Anlaufstellen»**).

2018 hat die Hochschulleitung eine Kontaktstelle zum Thema barrierefreies Studieren mandatiert. Diese arbeitet unter dem Diversity-Dach als unabhängige Beratungsstelle zu dieser Thematik. Die Kontaktstelle «barrierefrei» erstellt jährlich einen Tätigkeitsbericht. In diesem werden die Zahlen des vergangenen Studienjahrs dargelegt, nach Beeinträchtigungen gelistet und kommentiert. Die Empfehlungen für das Folgejahr werden in den Aktionsplan Diversity eingearbeitet.

Gleichstellungs-Controlling, Diversity and Inclusion Benchmarking, Lohngleichheit

Mit der Mitgliedschaft beim Verein «Gleichstellungs-Controlling» zeigt die HSLU unter anderem, dass sie der Wirksamkeit der diesbezüglichen Aktivitäten grosse Bedeutung zumisst. An den zweimal jährlich stattfindenden Fachtreffen des Vereins wird ein reger und breit abgestützter fachlicher Austausch gepflegt.

Das Projekt «Diversity and Inclusion Benchmarking» (DIB) ist ein Produkt der Universität St. Gallen und dem Verein «Gleichstellungs-Controlling». Die HSLU nimmt daran teil und lässt jährlich ihre Zahlen zu den Diversity-Dimensionen Geschlecht, Alter und Nationalität analysieren. Durch die Analyse erhält die HSLU eine klare Standortbestimmung als Voraussetzung für die Umsetzung der Chancengleichheit. Im Vergleich mit anderen Hochschulen werden Stärken und Schwächen sichtbar. Dabei erfolgen Vergleiche innerhalb des eigenen Hochschultyps, aber auch zwischen den Hochschultypen. Der aufgezeigte Handlungsbedarf sowie entsprechende Empfehlungen finden Niederschlag im Aktionsplan.

Das HR analysiert mit dem vom Bund zur Verfügung gestellten Tool logib die praktizierte Lohngleichheit. Damit überprüft eine unabhängige Stelle gemäss dem Gleichstellungsgesetz regelmässig die Einhaltung der Lohngleichheit.

In den regelmässig stattfindenden Mitarbeitenden- und Studierendenbefragungen ist der Bereich Diversity jeweils berücksichtigt. Aus den Ergebnissen leitet die Fachstelle Diversity Verbesserungsmassnahmen ab, die in den Aktionsplan aufgenommen werden.

Entwicklungsfelder

Die HSLU will die Hochschulzugänglichkeit für Studierende mit Migrationshintergrund und ohne akademisches Elternhaus («First Generation») verbessern, um mehr Chancengleichheit herzustellen. Dafür werden Mentoring-Angebote entwickelt und Informationsveranstaltungen für Schulen und Eltern durchgeführt. Das Projekt wird durch swissuniversities gefördert (PgB Chancengerechtigkeit).

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU im Bereich Chancengleichheit über klare Ziele, geeignete strukturelle Grundlagen und wirksame Umsetzungsmechanismen verfügt. Mit der Diversity-Policy, dem Diversity-Aktionsplan, der Fachstelle Diversity sowie den verschiedenen Monitoring- und Beratungsinstrumenten bestehen tragfähige Voraussetzungen, um Chancengleichheit hochschulweit zu fördern. Positiv hervorzuheben ist, dass Chancengleichheit an der HSLU bewusst in einem breiten Sinn verstanden wird und über die Gleichstellung von Mann und Frau hinaus auch Fragen der Diversität, Teilhabe und Zugänglichkeit umfasst.

In den Gesprächen bestätigte sich, dass die vorgesehenen Konzepte und Mechanismen nicht nur formal bestehen, sondern auch umgesetzt werden. Dies zeigte sich beispielsweise beim Schwerpunkt auf Studierenden ohne akademisches Elternhaus, für die gezielte Massnahmen wie Elterninformationsabende, Buddy-Systeme oder ein erleichterter Zugang zu Dozierenden entwickelt werden. Positiv hervorzuheben sind zudem der geringe Gender Pay Gap, die institutionellen Voraussetzungen für den Nachteilsausgleich mit der Kontaktstelle «barrierefrei» sowie die verschiedenen Anlaufstellen zum Schutz der persönlichen Integrität. Insgesamt gewannen die Gutachter:innen den Eindruck, dass in diesem Bereich an der HSLU mehr vorhanden ist und gelebt wird, als allein aus dem Bericht ersichtlich wird.

Zugleich wurde in den Gesprächen deutlich, dass die HSLU bestehende Fragen im Bereich Chancengleichheit kontinuierlich reflektiert und in geeigneten Gefässen weiterbearbeitet. Dies zeigt sich beispielsweise beim Nachteilsausgleich, wo über departementsübergreifende Austauschrunden ein gemeinsames Lernen und eine weitere Harmonisierung der Praxis unterstützt werden. Beobachtet wurde zudem, dass die verschiedenen Anlaufstellen bei Missständen nicht bei allen Studierenden gleich gut bekannt sind. Eine regelmässige Information über verschiedene Kommunikationskanäle – etwa im Rahmen von Einführungen (z.B. zu Beginn des Semesters), über digitale Informationsgefässe oder durch thematische Sensibilisierungsformate – könnte dazu beitragen, die Sichtbarkeit dieser Angebote weiter zu erhöhen. Insgesamt gewinnen die Gutachter:innen den Eindruck, dass die Hochschule die relevanten Themen mit hoher Sensibilität angeht und auf Probleme professionell reagiert.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich III: 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.

Obwohl die Standards gleich gewichtet werden, handelt es sich hierbei insofern um einen «schwergewichtigen» Standard, da dieser auf die Kerntätigkeiten jeder Hochschule – Lehre, Forschung und Dienstleistungen – abzielt und sie mit der Hochschultypologie des HFKG in Beziehung setzt. Um sämtliche Elemente ausreichend darzulegen, kann eine ausführlichere Beschreibung nötig sein.

Mit Typ ist der Hochschultyp gemäss HFKG gemeint: Universität, Fachhochschule oder Pädagogische Hochschule; die «spezifischen Merkmale» wurden vom Gesetzgeber nicht weiter spezifiziert.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Ausbildung

Die **34 Bachelor- und 23 Masterstudiengänge** mit 8'280 Studierenden bilden das Rückgrat der HSLU und ihr finanzielles Fundament: 60 % des Nettoerlöses waren im Jahr 2024 dem Leistungsauftrag der Ausbildung zuzuordnen. Die praxisorientierten Bachelorstudiengänge sind berufsqualifizierend (Ausnahme: Bachelor of Arts in Music, der als Basis für die berufsqualifizierende Masterausbildung gilt). Zudem soll der Bachelorabschluss auf ein allfälliges Masterstudium vorbereiten. Die Bachelorstudiengänge weisen flexible Studienstrukturen auf. Sie können in der Regel in Vollzeit, Teilzeit oder berufsbegleitend absolviert werden. Die internen und externen Anschlüsse auf der Masterebene sind sichergestellt. Eine starke Forschungsbasis zeichnet die Masterstudiengänge aus. Sie verbinden praxisrelevante Inhalte mit Wissenschaft und Forschung. Die Studierenden können sich mithilfe von Projekten, ergänzenden Veranstaltungen und der Masterarbeit individuell fachlich vertiefen. Profile und Inhalte sämtlicher Studienangebote sind in den Studienreglementen und Modulbeschreibungen festgehalten.

Eine Besonderheit der HSLU sind ihre interdisziplinären Studiengänge, die departementsübergreifend angeboten werden. Es sind dies: Kollaborative Raumentwicklung (T&A, W, SA), Economics and Data Science in Mobility (T&A, W, I), Digital Ideation (I, DFK), Music and Digital Creation (M, I) sowie Applied Information and Data Science (T&A, W, I, DFK). Im Sinne der strategischen Stossrichtung, mit dem Schwerpunkt Gesundheit ein departementsübergreifendes Themenfeld aufzubauen, hat die HSLU jüngst zusammen mit dem Bildungszentrum XUND Studiengänge in Pflege (SA) entwickelt und auch zum Ausbau des Studiengangs in Medizintechnik (T&A) eng mit Zentralschweizer Gesundheits- und Medizintechnikbetrieben, den Kantonen und Ausbildungsanbietern wie der Universität Luzern, dem Zentrum für Hausarztmedizin und Community Care sowie der Höheren Fachschule für Medizintechnik Sarnen zusammengearbeitet. Entstanden sind innovative und aufeinander abgestimmte Angebote, die sich sinnvoll ergänzen.

Die Initiative für den Aufbau neuer Studiengänge geht von den Departementen aus. Durch den Einbezug von Stakeholdern wie Beirät:innen, Branchenexpert:innen, Praxispartner:innen,

Alumni:ae und Dozierenden wird sichergestellt, dass die neuen Studienangebote praxis- und anwendungsorientiert sind. Bei der Berücksichtigung des Umfeldes geht es inhaltlich nicht nur um den unmittelbaren Bedarf des Arbeitsmarktes oder aktuelle fachliche Neuerungen, sondern auch um übergeordnete Entwicklungen gesellschaftlicher, technologischer oder rechtlich-regulatorischer Natur.

Der Prozess **«Neuen Studiengang beantragen»** beschreibt, in welchen Schritten die Bewilligung neuer Studienangebote erfolgt. Als letzte Instanz entscheidet der Konkordatsrat, ob ein neuer Studiengang ausgeschrieben werden darf. Gespräche mit Studierenden (z. B. via Studierendenvertretung oder Studiengangssprechende) und Evaluationen der Studienangebote geben Hinweise auf Optimierungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten (siehe Standard 3.2).

Freiheit und Unabhängigkeit der Ausbildung werden über die öffentliche Finanzierung sichergestellt. Die Gestaltungshoheit liegt demnach bei der Hochschule. In Studiengängen, die in Kooperation mit externen Partner:innen stattfinden, behält die HSLU immer die letztinstanzliche Entscheidungsgewalt über Inhalte, Personaleinsatz etc. Damit ist sichergestellt, dass die akademische Hoheit über die Inhalte konsequent bei der HSLU angesiedelt bleibt.

Mit Unternehmen, Institutionen und Verbänden gibt es eine enge Verbindung, unter anderem über Advisory Boards auf verschiedenen Ebenen oder die Ausschreibung von Projekten sowie Bachelor- und Masterarbeiten. Diese Verbindung ist für die Praxisorientierung der Studiengänge essenziell. Die Gestaltungshoheit über die Ausbildung bleibt aber stets bei der HSLU. Auch finanzielle Beiträge von Externen (z. B. für Diplompreise oder Apéros bei Veranstaltungen) sind denkbar. Die Beträge belaufen sich i. d. R. auf unter CHF 5'000 und erfolgen in Form von Sponsoring. Vereinzelt stellen Private eine Infrastruktur zur Verfügung (z. B. Cloud-Dienste am Departement T&A), deren unabhängige Nutzung vertraglich geregelt ist.

Weiterbildung

Der Leistungsbereich Weiterbildung machte im Jahr 2024 11 % des Nettoerlöses aus. Mit rund 300 MAS-, DAS- und CAS-Angeboten sowie etwa 250 Kursen und Seminaren darf die Weiterbildungspalette der HSLU als sehr breit bezeichnet werden. 12'411 Personen bildeten sich 2024 an der HSLU weiter. Dank einer konsequenten Ausrichtung an hohen Qualitätsansprüchen und einem engen Bezug zu den aktuellen, sich fortwährend ändernden Herausforderungen in Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft gelingt es der Hochschule, im Wettbewerb zwischen den Weiterbildungsanbietern zu bestehen. In einzelnen Themenfeldern gelang es gar, schweizweit eine führende Stellung zu erarbeiten. Die kundennahen Weiterbildungsangebote bringen die Teilnehmenden auf den neuesten Wissensstand und vermitteln Methoden, die dabei helfen, aktuelle Anforderungen auf strukturierte, innovative und reflektierte Weise zu bewältigen. Profile und Inhalte der Weiterbildungsangebote sind in der Studienordnung sowie den Studienreglementen der Weiterbildung und in den jeweiligen Programmbeschreibungen dargestellt. Sie sind verbindlich und werden den Programmteilnehmenden bekanntgegeben.

Swissuniversities hat im November 2020 **«Eckwerte der Hochschulweiterbildung»** verabschiedet und damit Rahmenbedingungen für die Hochschulweiterbildung definiert. Die HSLU hat bei der Entwicklung aktiv mitgewirkt und richtet ihr Angebot danach aus. Beispielsweise wurde zu den in den Eckwerten definierten Zulassungsbedingungen mit grossem Aufwand ein Monitoring umgesetzt. Um eine einheitliche Erfassung bereits vorhandener Bildungsabschlüsse zu gewährleisten, wurde im Intranet eine Dokumentation inkl. Schulungsvideos zur Verfügung gestellt, die mit und für die Administration entstanden ist.

Zur Bewilligung neuer Weiterbildungsangebote sind hochschulweite Prozesse definiert und etabliert (**«CAS/DAS beantragen»** und **«MAS/(E)MBA beantragen»**). CAS- und DAS-Angebote werden durch die jeweilige Departementsdirektion genehmigt, während Angebote auf

Stufe MAS durch die Hochschulleitung bewilligt werden. Dem Bewilligungsprozess vorgelagert ist der «Skizzenprozess», bei dem Ideen für neue Produkte in einem sehr frühen Stadium zwischen den Departementen geteilt werden. Damit werden interdisziplinäre Potenziale frühzeitig erkannt und bei der weiteren Produkteentwicklung berücksichtigt. Weiter werden Doppelspurigkeiten zwischen Angeboten verschiedener Departemente vermieden.

Die Verantwortung für die periodische Review bestehender Weiterbildungsangebote liegt, je nach Departement, bei Programmleitenden, Weiterbildungsleitenden bzw. -koordinierenden, CC-Leitenden und/oder Institutsleitenden. Den Programmleitenden kommt an allen Departementen eine zentrale Rolle zu. Marktsignale müssen schnell aufgenommen werden können. Die Finanzreview ist durch den Controlling-Rhythmus vorgegeben.

Freiheit und Unabhängigkeit der Weiterbildung sind an allen Departementen sichergestellt. Kooperationen sind vertraglich geregelt. Kleinere Unterstützungsleistungen laufen unter Sponsoring (siehe dazu auch die Ausführungen weiter oben unter dem Leistungsbereich Ausbildung).

Verschränkung von Aus- und Weiterbildung

Ausbildung als Vorbereitung auf eine berufliche Tätigkeit und Weiterbildung als Beitrag zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung für berufsqualifizierte Personen: Dieser konsequente Aufbau wird durch verschiedene gesellschaftliche und technische Entwicklungen sowie Veränderungen in Organisationen durch einen verschränkten Ansatz aufgebrochen. Flexibilisierung von Bildungsangeboten und Bildungswegen, berufliche Neuorientierungen aufgrund persönlicher Bedürfnisse oder Entwicklungen in den Anforderungen der Berufsfelder sind einige Stichworte dazu. Lebenslanges Lernen wird in diesem Kontext nicht mehr ausschliesslich als Weiterbildung verstanden, sondern als Prozess, der Aus- und Weiterbildungsphasen umfassen kann. Dieser Paradigmenwechsel findet sich in den **strategischen Aktionsfeldern der Ressortkonferenzen Ausbildung und Weiterbildung** wieder.

Forschung

Im Jahr 2024 wurden insgesamt 738 Forschungsprojekte bearbeitet, davon 235 neue, extern finanzierte Projekte. Der Anteil der Forschung am Gesamtumsatz lag 2024 mit leicht steigender Tendenz bei 25 %. Gleichzeitig weist die HSLU damit den tiefsten Wert aller Fachhochschulen aus, der im Durchschnitt bei 29 % liegt. Dies lässt sich durch die schweizweit tiefste und sinkende Trägerfinanzierung an den Forschungskosten (28 % im Jahr 2024) erklären. Die Erhöhung der Forschungsquote konnte daher nur dank einer weiteren Steigerung des Eigenfinanzierungsgrades von Projekten im Bereich Forschung und Entwicklung auf 72 % im Jahr 2024 erreicht werden.

Die Forschung ist anwendungsorientiert ausgerichtet. Dies umfasst sowohl anwendungsorientierte Grundlagenforschung als auch angewandte Forschung und Entwicklung. Forschungsprojekte werden in der Regel durch externe Forschungsförderer wie Innosuisse, SNF, Horizon Europe/SBFI und private Förderorganisationen mitfinanziert. Die Mehrheit der Projekte sind Kooperationen mit Firmen und Institutionen in der Region und in der ganzen Schweiz. Bei der Auftragsforschung zählen unterschiedliche Stakeholder zu den Kund:innen: von kleinen und mittleren Unternehmen bis zu Weltkonzernen, von der öffentlichen Verwaltung bis zu kulturellen Institutionen.

Zudem ist die Forschung inter- und transdisziplinär orientiert. Das Prinzip der Inter- und Transdisziplinarität ist an der HSLU fest verankert. Für dessen strategische Weiterentwicklung in der **HSLU-Forschung während der Strategieperiode 2024–2027** stehen die drei Interdisziplinären Netzwerke (IDN) im Zentrum: Im IDN Raum & Gesellschaft wird untersucht, wie aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen durch interdisziplinäre Zusammenarbeit in der

Raumentwicklung begegnet werden kann. Hervorgegangen aus dem gleichnamigen interdisziplinären Themencluster beruht das Netzwerk auf langjähriger Erfahrung, differenzierten Fokus-themen und zahlreichen Projekten. Neu hat sich die HSLU im Themenfeld Gesundheit breiter aufgestellt mit neuen Ausbildungsangeboten in Pflege und Medizintechnik/Life Sciences (siehe oben). Mit dem IDN Gesundheit werden Forschungsprojekte und -aktivitäten vorangetrieben, um auch in diesem Bereich einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Gesundheitswesens zu leisten. Das IDN Carte Blanche Interdisziplinarität steht für thematische Offenheit und finanziert Akquise-Projekte im Kontext von nationalen oder internationalen Calls.

Nebst den Initiativen im Sinne der Inter- und Transdisziplinarität auf Ebene der Gesamt-HSLU haben die Departemente seit dem Jahr 2023 ihre Forschungsschwerpunkte einer Analyse und Weiterentwicklung unterzogen. Durch Konsolidierung und Profilierung der Kompetenzbereiche soll sich die HSLU besser für den (inter-)nationalen Wettbewerb um Forschungsgelder und Fachkräfte positionieren. Diese Anregung kam u. a. aus der Peer Review 2022 (siehe Standard 3.2). Der Prozess zur Bestimmung der **Forschungsschwerpunkte** geschah in einem Wechselspiel von Bottom-up- und Top-down-Ansätzen und mit dem Anspruch, eine Harmonisierung mit den Schwerpunkten der Aus- und Weiterbildungsangebote zu erreichen. Seit 2024 werden die konsolidierten Kompetenzbereiche schrittweise intern (zum Beispiel in der Projektdatenbank) und extern im Webauftritt sichtbar gemacht.

Die Voraussetzungen für die Unabhängigkeit und Freiheit der Forschung werden vor Projektstart mit den jeweiligen Finanzierungspartner:innen geklärt und schriftlich festgehalten. Das Grants Office fungiert als beitragsverwaltende Stelle für SNF- und Horizon-Europe-finanzierte Forschungsprojekte und unterstützt, wie auch der Rechtsdienst, mit entsprechenden Vorlagen und mit Expertise. Die Forschenden können unter Berufung des auch von der HSLU getragenen «Kodex zur wissenschaftlichen Integrität» Massnahmen gegen allfällige Verstösse gegen die Freiheit und Unabhängigkeit der Forschung einfordern. Die Ethikkommission wird bei Fragen zur ethischen Vertretbarkeit von Forschungsvorhaben beigezogen (siehe auch weiter unten). Im Weiteren gibt es eine Regelung zur Ausübung von Nebentätigkeiten für Dozierende, die eine Einflussnahme vermeiden sollen.

Der Transfer in die Lehre und die Weiterentwicklung der Forschung sowie die Wissensvermittlung nach aussen durch Publikationen werden vertraglich sichergestellt.

Dienstleistungen für Dritte

Der Anteil der Dienstleistungen für Dritte (DfD) lag im Jahr 2024 bei 3 % des Gesamtumsatzes. Trotz des vergleichsweise kleinen Volumens hat dieser Leistungsauftrag für die HSLU eine wichtige Bedeutung. Dienstleistungsaufträge bieten die Möglichkeit, relevante Forschungsfragen aus Problemstellungen der Praxis abzuleiten, und sie geben wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des Weiterbildungsangebotes. Ebenfalls ermöglichen sie den Betrieb und die kostendeckende Auslastung von Spezialinfrastruktur und Laboren, die wiederum für Lehre und Forschung wichtig sind. Zudem können sich für Dozierende aus Dienstleistungsaufträgen wertvolle Gelegenheiten für den Praxiserwerb eröffnen. Nicht zuletzt pflegt die HSLU über Dienstleistungen für Dritte ihr Netzwerk zur Praxis.

Die Palette an Dienstleistungsangeboten ist breit. Die HSLU unterstützt Unternehmen, Behörden und Vereine mit wissenschaftlich fundierten Problemlösungen. Darunter sind Konzeptarbeiten, Rechtsberatungen, Projektleitungen, Organisationsentwicklungen, Coachings und Assessments zu verstehen, aber auch das Führen von Geschäftsstellen im Mandatsverhältnis oder die Konzeption und Durchführung von Schulungen spezifisch für Firmen und Institutionen (Weiterbildungsdienstleistungen). Im Weiteren erstellt die HSLU Gutachten und Expertisen, nimmt Messungen vor und führt Simulationen durch, prüft Produkte, bietet Vermittlungsleistungen an

oder vermietet Laborinfrastruktur. Dabei setzen die einzelnen Departemente unterschiedliche Schwerpunkte. Der umsatzstärkste DfD-Anbieter der HSLU ist das Departement Technik & Architektur.

Verbindung von Lehre und Forschung

Die Verschränkung von Lehre und Forschung geschieht an der HSLU auf verschiedenen Ebenen. Gefördert wird dies zum einen durch das Profil der Dozierenden. Mit den per September 2024 eingeführten neuen Personalkategorien (siehe Standard 4.2) ging u. a. das Ziel einher, die Verbindung von Lehre und Forschung weiter zu stärken. Professor:innen sowie Dozierende mit erweitertem Profil sind in mehreren Leistungsaufträgen tätig. Dadurch werden neuste Erkenntnisse der Forschung in die Lehre eingebracht. Studierende haben zudem die Möglichkeit, in gewissen Forschungsprojekten mitzuarbeiten. Damit findet eine fundierte Qualifizierung zum wissenschaftlichen Arbeiten statt.

Zum anderen fördern die departementalen Themenschwerpunkte, die übergreifend über die Leistungsaufträge definiert sind, die Verbindung von Forschung und Lehre (siehe oben).

Schliesslich gehen wesentliche Impulse zur Verknüpfung von Lehre und Forschung von den beiden strategieorientierten Ressorts Inter- und Transdisziplinarität sowie Gesundheit aus. Beide verfolgen explizit das Ziel, Aktivitäten und Initiativen innerhalb der HSLU über alle Leistungsbereiche und über Departementsgrenzen hinweg zu koordinieren, zu bündeln und Synergieeffekte zu schaffen.

Die Masterstudiengänge haben per se eine starke Forschungsbasierung. In manchen Disziplinen finden auch Bachelorarbeiten im Kontext von Forschungsprojekten statt. Am Departement Design Film Kunst gibt es punktuell Forschungspraktika. Damit ist eine enge Verbindung von Lehre und Forschung sichergestellt. Kooperationen für Promotionsstudiengänge mit universitären Hochschulen erweitern diese Verknüpfung im dritten Zyklus und tragen darüber hinaus zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden bei. Aktuell besteht je ein von einer ausländischen Hochschule und der HSLU gemeinsam betreutes Doktoratsprogramm mit dem National Institute of Design in Ahmedabad (DFK), der Hochschule für Musik Freiburg im Breisgau, der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover, der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (alle M) und mit der Silpakorn University in Bangkok (W).

Wissenschaftliche Integrität und gute wissenschaftliche Praxis

An der HSLU gilt für alle in der Lehre und Forschung Tätigen das **Reglement zur wissenschaftlichen Integrität und zur guten wissenschaftlichen Praxis**. Ziel ist, durch geeignete Strukturen und Verfahren einen hohen Standard zu sichern: Wissenschaftliche Arbeiten müssen sorgfältig geplant und durchgeführt werden. Lehrende und Forschende sind frei in ihrem Tun. Forschungsförder:innen, Sponsor:innen und externe Auftraggebende müssen diese Freiheit respektieren.

Alle Departemente haben eine **Vertrauensperson** definiert. Diese steht Forschenden, Mitarbeitenden und Studierenden für Beratung in Bezug auf wissenschaftliche Integrität zur Verfügung. Die **Ethikkommission** beurteilt die ethische Vertretbarkeit von Forschungsvorhaben an der HSLU, soweit von Seiten Dritter oder den Forschenden eine ethische Beurteilung der Forschungsprojekte und -publikationen verlangt wird. In der Kommission sind ebenfalls alle Departemente vertreten.

Im September 2025 hat die Hochschulleitung je eine **Richtlinie für Compliance in Forschungs- und Dienstleistungsprojekten** sowie für **Knowledge Security** verabschiedet. Mit der Compliance-Richtlinie setzt sie einen Rahmen für die Einhaltung gesetzlicher, ethischer und institutioneller Vorschriften für eine integre Forschung an der HSLU. Die Richtlinie für

Knowledge Security gibt Handlungsanweisungen zur Erhöhung des Schutzes vor Missbrauch von an der HSLU erworbenem Wissen und entwickelten Gütern.

Entwicklungsfelder

Die Ethikkommission hat in den vergangenen Jahren viel in die Bekanntmachung ihres Angebots investiert. Die Mitglieder der Kommission haben in ihrem jeweiligen Departement die Aufgaben der Vertrauenspersonen für wissenschaftliche Integrität im Rahmen von Anlässen vorgestellt. Der Leiter der Ethikkommission tat dasselbe in den hochschulübergreifenden Ressortkonferenzen und im ZLLF. Die Wirkung der Kommunikationsmassnahmen zeigt sich in der Zunahme an Beratungen durch die Ethikkommission. Gleichwohl ist es angezeigt, die Bekanntheit der Vertrauenspersonen und allgemein der an der HSLU geltenden ethischen Standards unter Dozierenden und Studierenden auszuweiten. U. a. die Entwicklungen im Feld der künstlichen Intelligenz geben der Thematik eine erhöhte Wichtigkeit und Dringlichkeit (Umgang mit Daten, Plagiate). Daher braucht es eine kontinuierliche Sensibilisierung. Für 2027 ist eine schweizweite Tagung zum Thema wissenschaftliche Integrität vorgesehen.

Das unterjährige, operative finanzielle Controlling ist aktuell aufwändig und mit Unsicherheit verbunden. Da sich potenzielle Studierende und Weiterbildungsteilnehmende immer kurzfristiger für eine Aus- oder Weiterbildung entscheiden, wäre es wichtig, präzise Anmeldestände taggenau greifbar zu haben. Das Projekt «Cockpit Studierenden- und Teilnehmendenzahlen & Aufbau Data Warehouse light» hat dies zum Ziel (siehe Standard 2.2).

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass das Profil der HSLU als Fachhochschule in ihren Aktivitäten klar erkennbar ist. Dies zeigt sich insbesondere in der starken Praxis- und Anwendungsorientierung der Aus- und Weiterbildungsangebote, der anwendungsorientierten Forschung, den Dienstleistungen für Dritte sowie in der engen Verbindung zu Berufsfeldern, Praxispartner:innen und gesellschaftlichen Herausforderungen. Auch die inter- und transdisziplinären Angebote sowie die strategischen Schwerpunkte der Hochschule unterstreichen, dass die HSLU ihre Aktivitäten in kohärenter Weise auf ihren Typ, ihre spezifischen Merkmale und ihre strategischen Ziele ausrichtet.

Weiter stellen die Gutachter:innen fest, dass Lehre, Forschung und Dienstleistungen nicht isoliert nebeneinanderstehen, sondern in vielfältiger Weise miteinander verschränkt sind. Positiv hervorzuheben ist insbesondere die Verbindung von Forschung und Lehre, etwa über die Mitwirkung von Dozierenden in mehreren Leistungsaufträgen, die Forschungsbasierung der Masterstudiengänge sowie die Beteiligung von Studierenden an Forschungsprojekten. Auch in der Weiterbildung und in den Dienstleistungen zeigt sich ein fachhochschultypisches Profil, indem aktuelle Herausforderungen aus Praxis, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur aufgegriffen und in wissenschaftlich fundierte, anwendungsbezogene Angebote übersetzt werden.

Die Gutachter:innen würdigen zudem, dass Freiheit und Unabhängigkeit in den verschiedenen Leistungsbereichen institutionell abgesichert sind, etwa durch klare Zuständigkeiten, vertragliche Regelungen in Kooperationen sowie Vorgaben zur wissenschaftlichen Integrität und zur ethischen Vertretbarkeit von Forschung. Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch die Ethikkommission, die als beratendes Gremium einen wichtigen Rahmen für die Reflexion und Beurteilung ethischer Fragestellungen bietet. Perspektivisch könnte ihre Arbeit zusätzlich durch externe Expertise ergänzt werden. In den Gesprächen wurde darüber hinaus deutlich, dass die HSLU aktuelle Entwicklungen wie den Umgang mit künstlicher Intelligenz

aufmerksam aufnimmt und auch mit Blick auf Lehre und Prüfung weiter reflektiert. Der Wunsch nach einem vertieften Austausch über Chancen und Risiken solcher Entwicklungen zwischen Leitung und Studierenden erscheint in diesem Zusammenhang nachvollziehbar.

Schlussfolgerung

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.

Dieser Standard behandelt einen «klassischen», zentralen Bereich aus dem Qualitätsmanagement. Der Standard zielt neben der Evaluation der Lehre auch auf die Bereiche Forschung und Dienstleistung ab und bezieht die Evaluation der Ergebnisse der Lehre, Forschung und Dienstleistung mit ein.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Ausbildung

Ein wichtiges Element des QM-Systems im Bereich Aus- und Weiterbildung ist die **Policy der Lehre**. Sie beschreibt Leitlinien im Bereich der Lehre und hat den Stellenwert eines Bezugsrahmens für die an der HSLU geltenden Qualitätsstandards. Sie ist Ausdruck eines gemeinsam getragenen Lehr- und Lernverständnisses.

Das **Evaluationsmodell für die Ausbildung** verfolgt das Ziel einer guten und sinnvoll gelebten Evaluationskultur mit einer Fokussierung auf die klare Verwertung und Nutzung der Ergebnisse.

Gemäss Modell werden fünf Evaluationen systematisch und in einem guten Rhythmus durchgeführt. Sie sind aufeinander abgestimmt und fokussieren auf je einen anderen Gegenstand (siehe Abbildung 7).

	Gegenstand	Befragte	Lead/Rhythmus
1	Berufseinstieg	Absolventinnen/Absolventen Absolventenstudien Hochschulen EHA.	BFS führt diese Befragung alle zwei Jahre durch. RKA analysiert die Ergebnisse gezielt.
2	Soziale und wirtschaftliche Lage der Studierenden	Studierende Erhebung zur sozialen und wirtschaftlichen Lage der Studierenden SSEE.	BFS führt diese Befragung alle vier Jahre durch. RKA analysiert die Ergebnisse gezielt.
3	Hochschule als Lernort zum Studieren	Studierende Interne zentrale Evaluation bei allen Semestern.	RKA Alle vier Jahre.
4	Studiengang/Studienrichtung	Studierende, Dozierende und Praxisvertretende/Alumni:ae Interne Evaluation am Schluss eines Studiengangs bzw. einer Studienrichtung.	Departemente Regelmässig, z.B. alle drei Jahre, danach Reflexion und Dialog der Ergebnisse mit unterschiedlichen Zielgruppen. Z.B. im 1. Jahr mit Studierenden, im 2. Jahr mit Dozierenden, im 3. Jahr mit Praxis/Alumni:ae.
5	Studienabschnitt/Major/Modulgruppe/Modul	Studierende und Dozierende Interne Evaluation am Schluss eines Studienabschnittes/eines Majors/einer Modulgruppe/eines Moduls.	Departemente Regelmässig, z.B. alle drei Jahre, in Koordination mit Evaluation Nr. 4.

Abbildung 7: Evaluationen auf fünf Ebenen

Auf zwei Ebenen werden Feedbackschlaufen systematisch und selbstbestimmt für Rückmeldungen zum Unterricht genutzt (siehe Abbildung 8). Feedback zu geben ist eine Chance mitzuwirken und an der Qualitätsentwicklung beteiligt zu sein.

	Gegenstand	Austausch zwischen	Lead
6	Unterricht und Lernprozesse	Studierenden – Dozierenden	Dozierende Feedback für die Verbesserung der Lernsettings während der Module.
7	Unterricht und Lernprozesse	Dozierenden – Dozierenden (Peer to Peer)	Dozierende Reflexion über relevante Themen des Unterrichtens (von der Konzeption, der Umsetzung bis hin zu den Prüfungen).

Abbildung 8: Feedbackprozesse auf zwei Ebenen

Das Evaluationskonzept für die Ausbildung legt, nebst standardisierten Evaluationen, einen starken Fokus auf die kontinuierliche Unterrichtsentwicklung auf der Basis von durch Dozierende selbstverantwortete und -gesteuerte Feedbackprozesse. Das ZLLF hat dazu eine Methodensammlung erarbeitet. Sie enthält verschiedene Feedbackmethoden, die für den Einsatz in der Hochschullehre geeignet sind.

Das aktuelle Evaluationsmodell 2024 stellt eine Weiterentwicklung des Evaluationskonzepts dar, das die HSLU 2018 eingeführt hatte. Auf der Basis des **Projekts FAZEVA** (Fazit zum Evaluationsgeschehen in der Ausbildung) aus dem Jahr 2023 entschied die HSLU, im Grundsatz am Evaluationsmodell 2018 festzuhalten, dieses jedoch in einigen Punkten anzupassen:

Erstens haben die QKOM und die RKA die Indikatoren, die für die **BFS-Erhebung der Absolvent:innen** ausgewählt waren, überprüft. In einigen Punkten wurden sie angepasst und die Indikatoren wurden um zwei weitere Dimensionen («Aspekte bei der Stellensuche» und «Arbeitsort und Wohnort vor/nach dem Studium») erweitert. Die Auswertung BFS-Befragung aus dem Jahr 2023 geschah nach dem neuen Konzept.

Zweitens hat die HSLU auf Antrag der RKA entschieden, die **BFS-Befragung «Soziale und wirtschaftliche Lage der Studierenden» (SSEE)** ins Evaluationsmodell aufzunehmen. Die Erhebung liefert Daten über die Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden. Entsprechend hat die HSLU die Stichprobe beim BFS erhöht. Die Ergebnisse aus der Erhebung 2024 hat die HSLU Ende 2025 ausgewertet.

Drittens wird die Studierendenbefragung, die alle Bachelor- und Masterstudierenden zur HSLU als Lernort zum Studieren befragt, nicht mehr alle zwei, sondern nur noch alle vier Jahre durchgeführt. Mit der Erweiterung dieser Kadenz will die HSLU dem Schliessen der PDCA-Zyklen mehr Gewicht geben. Zudem wird der Fragebogen aktuell im Rahmen einer Arbeitsgruppe, in der auch Studierende Einsitz haben, überarbeitet, so dass die nächste Durchführung (2027) nach angepasstem Konzept geschehen kann.

Viertens sieht das Evaluationsmodell 2024 wieder punktuell Modulevaluationen vor, nachdem dieses Element im Modell 2018 nicht mehr vorgesehen war. Das Projekt FAZEVA hat zutage gefördert, dass Studierende, die nicht oder selten zu Modulbefragungen eingeladen werden, diese Form der anonymen Rückmeldung vermissen. Zudem zeigte sich, dass den Ausbildungsleitenden durch das Wegfallen der Modulevaluation wichtiges Steuerungswissen fehlt.

Die Departemente haben auf der Basis des Evaluationsmodells 2024 ihre eigenen, **departementalen Konzepte** definiert bzw. konkretisiert (betrifft die oben beschriebenen Evaluationsebenen 4 bis 7). Die Departemente Technik & Architektur und Design Film Kunst starteten im

Herbstsemester 2025 ein Pilotprojekt zu einem interdepartementalen Peer-to-Peer-Feedback (Ebene 7), dies unter Begleitung des ZLLF.

Die Ergebnisse aus den Evaluationen werden den Studierenden zurückgespiegelt, sei dies im direkten Austausch (z. B. direkt im Unterricht oder im Austausch zwischen Studierendenvertretenden und Modulverantwortlichen, Studiengangs- oder Ausbildungsleitenden) oder über schriftliche Kanäle. Nicht immer und überall gelingt dies gleich gut, jedoch hat über die letzten Jahre dank kontinuierlicher Sensibilisierung aller Beteiligten das Bewusstsein um die Bedeutung der wirkungsvollen Kommunikation rund um Ergebnisse und Massnahmen aus Evaluationen zugenommen. Die Evaluationen führen auf den verschiedenen Ebenen zu zahlreichen Verbesserungen. So wurde am Departement Wirtschaft die Zahl der Gruppenarbeiten reduziert, bei der Informatik sieht das Studienreglement neu die Einsicht in die Notenvergabe unabhängig von der Modulbewertung vor, und das Angebot an gestreamten und aufgezeichneten Unterrichtsveranstaltungen wurde ausgebaut. Am Departement Design Film Kunst wurde das Angebot in der Cafeteria komplett auf vegetarisch umgestellt und ein Beratungsangebot für das Aufnahmeverfahren eingeführt. Im Gebäude des Departements Musik konnten die WLAN-Infrastruktur und die Aufenthaltsqualität verbessert werden.

Weiterbildung

Auch für die Qualitätssicherung und -entwicklung im Leistungsbereich Weiterbildung bildet die **Policy der Lehre** den Bezugsrahmen. Weiter sind alle Prozesse – von der Angebotsentwicklung und -bewilligung über die Durchführung, Evaluation und den Abschluss (inkl. Finanzen) – in einem **Qualitätshandbuch für die Weiterbildung** beschrieben.

Der Leistungsbereich Weiterbildung kennt sehr vielfältige Angebotsformen, die sich stark an den Kulturen der jeweiligen Berufsfelder orientieren. Entsprechend müssen auch die Evaluationen adaptiv auf die spezifischen Formen und Kontexte ausgerichtet sein. Festgelegt sind jedoch vier Grundsätze, die für alle Angebote umgesetzt werden: Die Evaluationen erfolgen kontinuierlich (während des ganzen Verlaufs eines Angebots und an dessen Ende), es sind klare Verantwortlichkeiten festgelegt (Programm/Kursleitende), es wird ein «hoher Rücklauf» gesichert (i. d. R. Feedbacks während oder bis kurz nach der Veranstaltung; möglichst elektronisch) und es wird eine Kultur der «Massnahmenorientierung» umgesetzt (Besprechung der Massnahmen im Leitungsteam und mit den Dozierenden/externen Referent:innen).

Die Evaluation in der Weiterbildung ist Aufgabe der Programm- und Kursleitenden. Jedes Weiterbildungsangebot verfügt über ein angemessenes Qualitätssicherungskonzept, das sich an den gemeinsamen vier Evaluationsgrundsätzen orientiert. Für die Wahl geeigneter Instrumente steht eine umfassende, hochschulweit eingesetzte Methodensammlung des ZLLF zur Verfügung (siehe oben).

Für die **Abschlussevaluation von Weiterbildungsangeboten** werden hochschulübergreifend für alle Angebote auf der Basis eines EvaSys-Fragebogens Daten zur «Zufriedenheit» und zur «Kundenbindung» erhoben. Die Ressortkonferenz Weiterbildung bespricht die Resultate und beschliesst notwendige Massnahmen auf Hochschulebene. Die Departemente, Institute und Programmleitungen ergänzen die Abschlussevaluation mit angebotsspezifischen Fragen.

Das Departement Wirtschaft befragt regelmässig ehemalige Weiterbildungsteilnehmende zum individuellen Nutzen ihres drei Jahre zuvor abgeschlossenen Weiterbildungsprogramms (CAS, DAS oder MAS bzw. EMBA/MBA), letztmals im September 2024 (**«Weiterbildungsnutzen an der Hochschule Luzern – Wirtschaft»**). Damit liegt hier eine Impactmessung vor.

Mit dem Ziel, Good-Practice-Konzepte zur Sicherstellung einer hohen Praxisrelevanz zu identifizieren, erstellte die RKW jüngst eine Übersicht mit den bestehenden **Ansätzen zum Einbezug**

von Externen in die Evaluation und Weiterentwicklung im Leistungsbereich Weiterbildung.

Forschung

Der Leistungsbereich Forschung stützt seine Aktivitäten auf die gesamthochschulische und die departementalen Forschungsstrategien ab. Die Qualität in der Forschung zeigt sich zu weiten Teilen bereits bei den Antragsverfahren für Drittmittelprojekte und deren Erfolgsquote. Forschende der HSLU erhalten bei der Erstellung von Anträgen für national und international finanzierte Drittmittelprojekte Unterstützung durch das HSLU-interne Grants Office. Auch viele externe Förderinstitutionen stellen Coachings zur Verfügung.

Die Forschung wird hochschulweit auf verschiedenen Ebenen systematisch evaluiert:

Die HSLU führte 2012 erstmals eine eigens konzipierte «Informed Peer Review» durch. Weitere Peer Reviews folgten in den Jahren 2018 und 2022. Das zweistufige Verfahren sieht zunächst eine Selbstevaluation der Departemente und anschliessend eine Vor-Ort-Begutachtung durch eine externe Kommission von Expert:innen vor. Die Peer-Review beleuchtet vornehmlich qualitative Aspekte wie das Grundverständnis und den Stellenwert der Forschung, die thematische Fokussierung und Abgrenzung gegenüber anderen Hochschulen oder die wissenschaftliche und gesellschaftliche Relevanz und Wahrnehmbarkeit sowie Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Forschungsschwerpunkte und -aktivitäten. Damit dient sie der strategiebasierten Beurteilung der Forschung an der HSLU und unterstützt die Departemente bei ihrer Erfolgskontrolle sowie bei der Weiterentwicklung.

Die Gutachtenden identifizieren in ihrem Bericht Entwicklungsfelder mit konkreten Verbesserungsvorschlägen (siehe Bericht zur **Peer-Review 2022**). Auf dieser Basis nahmen die Ressortkonferenz Forschung & Dienstleistungen (Ebene Gesamt-HSLU) und die einzelnen Forschungsleitenden (Ebene Departement) eine Priorisierung vor und leiteten Massnahmen zur Weiterentwicklung der Forschung ab. Beispielsweise ist der Auf- und Ausbau von Themenschwerpunkten u. a. auf Anregung der Peer-Review 2022 entstanden (siehe auch Standard 3.1). Aus derselben Durchführung kam zudem die Empfehlung, die Peer-Review als Instrumentarium weiterzuentwickeln. Die Ressortkonferenz Forschung & Dienstleistungen nimmt diese Anregung auf. Die Weiterentwicklung der Peer Review wird im Rahmen eines Aktionsplans erfolgen, zu dessen Erstellung sich die HSLU mit ihrem Beitritt zur international und national breit abgestützten Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA, siehe unten) im Jahr 2025 verpflichtet hat.

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

Was die HSLU-interne Evaluation einzelner Forschungsprojekte anbelangt, werden Auftragsforschungsprojekte in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Industrie und Verwaltung ab einem Volumen von CHF 50'000 seit 2024 standardmässig und zentral gesteuert mithilfe eines **Online-Fragebogens** evaluiert. Anstoss dazu gab u. a. eine Empfehlung aus der institutionellen Erstakkreditierung. Grundsätzlich wird zu jedem Forschungsprojekt durch die Projektleitung ein Schluss- oder Statusbericht erstellt. Die konkrete Handhabung der Berichte unterscheidet sich in den Departementen. Zudem finden Selbstevaluationen in Form von Abschlussgesprächen statt.

Im jährlichen **Forschungsreporting** zuhanden des Fachhochschulrates bereitet die Ressortkonferenz Forschung & Dienstleistungen quantitative Daten und Finanzkennzahlen auf, die für die Rechenschaftslegung benötigt werden und weitergehende wichtige Steuerungsinformationen liefern. Berücksichtigt werden u. a. die Indikatoren Forschungsumsatz, Eigenfinanzierungsgrad (Drittmittelanteil), Anzahl laufende Projekte (nach Forschungsförderinstitution und insgesamt) oder Anzahl Projekteingaben und Erfolgsquote nach Forschungsförderinstitution.

Darüber hinaus kennen die Departemente eigene Instrumente und Verfahren zur Forschungsevaluation wie z. B. regelmässige interne Forschungsreviews oder Kolloquien. Das Departement Technik & Architektur hat 2023 ein KPI-basiertes QM-System und eine jährliche interne Review eingeführt.

Dienstleistungen für Dritte

So vielfältig und spezifisch die Dienstleistungsangebote sich an der HSLU zeigen, so unterschiedlich sind auch die Evaluationen, die zur Sicherung der Qualität zur Anwendung kommen. Die Evaluationen finden in erster Linie auf Produktebene statt.

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

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

Bei Beratungsaufträgen wird die Kundenzufriedenheit mittels Online-Fragebogen eruiert. Abgefragt wird die Zufriedenheit in erster Linie in Bezug auf Ergebnisse, Projektmanagement und Administration. Zudem werden Verbesserungsvorschläge erfragt. Weiterbildungsdienstleistungen werden nach Schulungsabschluss mittels Fragebogen (online oder print) evaluiert. Ähnliches gilt für Veranstaltungen und Konferenzen, bei denen die Zufriedenheit der Teilnehmenden unmittelbar während bzw. nach der Veranstaltung per Online-Evaluationstool oder mittels physischen Fragebogens eingeholt wird. Hierbei drehen sich die Fragen insbesondere um die inhaltliche Relevanz, den Erkenntnisgewinn und die methodische Gestaltung der Veranstaltung bzw. der Schulung. Auch hier werden Verbesserungsvorschläge erfragt. Analog zu den Auftragsforschungsprojekten (siehe oben) werden auch Dienstleistungsprojekte in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Industrie und Verwaltung ab einem Volumen von CHF 50'000 standardmässig und zentral gesteuert mithilfe eines **Online-Fragebogens** evaluiert.

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

Entwicklungsfelder

Das Projekt FAZEVA hat zutage gebracht, dass sich die Studierenden über Resultate und Massnahmen aus Evaluationen teilweise ungenügend informiert fühlen. Kontinuierliche

Sensibilisierung und Unterstützung sind erforderlich (siehe auch Standard 5.1 und nachfolgenden Abschnitt).

Die HSLU nutzt seit Jahren die Umfragesoftware EvaSys zur Lehrevaluation. EvaSys ist zwar etabliert, wird aber als wenig dynamisch wahrgenommen. Zudem läuft die aktuelle Lizenz 2026 aus. Andere Hersteller von Software zur Lehrevaluation bieten inzwischen Applikationen an, welche die Bedürfnisse einer Hochschule nach einer multiperspektivischen und multifunktionalen Lehrevaluation mindestens ebenso gut abdecken – gerade auch im Hinblick auf die Visualisierung und (teilweise automatisierte) Kommunikation von Ergebnissen. Ein Wechsel der Software bietet das Potenzial, Lehrevaluationen niederschwelliger, einfacher sowie methodisch und kommunikativ breiter abgestützt durchzuführen. Daher beteiligt sich die HSLU in einer entsprechenden Switch-Initiative als Lead Buyer.

Die HSLU hat im Herbst 2025 die CoARA-Mitgliedschaft beantragt. Die europäische Koalition (Coalition für Advancing Research Assessment) hat zum Ziel, die Methoden und Prozesse zur Evaluation von Forschung, Forschenden und Forschungsorganisationen zu reformieren. Dabei sollen auch qualitative Aspekte und vielfältige wissenschaftliche Outputs berücksichtigt werden. Mit der Unterzeichnung bekennt sich die HSLU zu den zehn Kernverpflichtungen des Abkommens und ist aufgefordert, innerhalb eines Jahres in einem Aktionsplan darzulegen, wie sie die Verpflichtungen der CoARA-Vereinbarung umsetzen will. Die HSLU erhofft sich durch die Mitgliedschaft wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung der Forschungsevaluation.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU über vielfältige und regelmässige Evaluations- und Feedbackprozesse in Lehre und Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen verfügt. Für die Evaluation der Lehre besteht mit dem hochschulweiten Evaluationsmodell ein tragfähiger gemeinsamer Rahmen; die konkrete Ausgestaltung auf den Ebenen 4 und 5 liegt bei den Departementen und ist in departementsspezifischen One-Pagern festgehalten. Das Modell umfasst verschiedene aufeinander abgestimmte Evaluationsebenen und wird durch strukturierte Feedbackprozesse ergänzt. Hervorzuheben ist die breite Angebotspalette an Evaluationsformen in der Lehre, die sowohl quantitative als auch qualitative Methoden umfasst und je nach Kontext unterschiedliche Zugänge ermöglicht. Dazu zählen etwa studiengangsbezogene Evaluationen, Feedbackprozesse während des Semesters, Praxismonitoring, Stakeholderbefragungen oder Peer-to-Peer-Verfahren. Auch externe Perspektiven fliessen dabei teilweise systematisch ein, etwa über Praxisvertretungen, Auftraggebende, Fachbeiräte oder Alumni. Auch in der Weiterbildung bestehen regelmässige und den unterschiedlichen Angebotsformen angepasste Evaluationen. Trotz der Vielfalt der Formate gelten dabei hochschulweit wiederkehrende Elemente, namentlich die kontinuierliche Evaluation über den gesamten Angebotsverlauf, klare Verantwortlichkeiten, ein möglichst hoher Rücklauf sowie eine konsequente Massnahmenorientierung.

Positiv hervorzuheben ist zudem, dass die Forschung sowohl intern als auch extern evaluiert wird. Mit dem hochschulweiten Peer-Review-Verfahren besteht ein etabliertes Instrument der externen Evaluation, das qualitative Aspekte der Forschung systematisch beurteilt und wichtige Impulse für deren strategische Weiterentwicklung liefert. Hinzu kommen interne Forschungsreportings sowie departementale Instrumente und Verfahren wie regelmässige Forschungsreviews oder Kolloquien. Auch einzelne Forschungs- und Dienstleistungsprojekte werden standardmässig evaluiert. Im Bereich der Dienstleistungen kommen je nach Format geeignete

Evaluationsformen zur Anwendung, etwa Feedbacks auf Offerten, Abschlusssitzungen, Zufriedenheitsbefragungen oder standardisierte Online-Evaluationen bei grösseren Projekten.

Insgesamt gewinnen die Gutachter:innen den Eindruck, dass die Evaluationskonzepte in den verschiedenen Leistungsbereichen kohärent ausgestaltet sind und der Vielfalt der Angebote und Fachkulturen angemessen Rechnung tragen. Die Gespräche haben diesen Befund bekräftigt und die Sinnhaftigkeit der eingesetzten Verfahren zusätzlich unterstrichen.

Evaluationen erzeugen an vielen Stellen Ownership und werden von Studierenden, Dozierenden und Führungspersonen grundsätzlich als wirksam wahrgenommen. Studierende berichten, dass Rückmeldungen aufgenommen werden und Dozierende auch unter dem Semester offen auf Anregungen reagieren. Positiv zu würdigen ist zudem, dass die HSLU einen hochschulweiten Massnahmenkatalog führt, in dem aus Evaluationen abgeleitete Massnahmen festgehalten werden. Dieser wird in der QKOM regelmässig besprochen und zusammen mit den Departementen nachverfolgt. Auch dies wurde in den Gesprächen bestätigt.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Vielfalt und die teils dezentrale Organisation der Evaluations- und Feedbackprozesse deren hochschulweite Sichtbarkeit teilweise erschweren. Dies betrifft insbesondere die Rückkoppelung von Evaluationsergebnissen und daraus abgeleiteten Massnahmen an die Studierenden sowie die Sichtbarkeit guter Praxis und externer Perspektiven. Auch wenn in einzelnen Bereichen gute Beispiele bestehen, fällt die Wahrnehmung, wie konsequent Feedbackschlaufen geschlossen werden, nicht überall gleich aus. Dies führt zu einer gewissen Uneinheitlichkeit in der Wahrnehmung und Nutzung der bestehenden Verfahren.

Empfehlung 5:

Die Gutachter:innen empfehlen, die bestehenden Evaluations- und Feedbackprozesse sowie den Einbezug externer Sichtweisen im Qualitätssicherungssystem hochschulweit sichtbarer zu machen. Dabei sollten insbesondere die Rückkoppelungsmechanismen gestärkt, das Schliessen von Feedbackschlaufen noch konsistenter sichtbar gemacht und gute Praxisbeispiele stärker hochschulweit genutzt werden.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als grösstenteils erfüllt.

Standard 3.3:

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

Dieser Standard zielt in erster Linie auf die Gestaltung der Curricula (Modularisierung etc.) und die Förderung der Mobilität. Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung bilden die European Standards and Guidelines und die Verordnung Koordination Lehre.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Eingebettet in den europäischen Hochschulraum profiliert sich die HSLU weltweit mit einzigartigen Lehrangeboten und international anschlussfähiger Forschung. Es ist erklärtes Ziel, die Studierenden durch die Vermittlung passender Schlüsselkompetenzen für den europäischen als auch globalen Arbeitsmarkt fit zu machen. Dazu fördert die HSLU die Mobilität sämtlicher Hochschulangehöriger. Internationale Studierende tragen zur Qualität der Hochschule im Sinne der

Diversität und Interkulturalität, aber auch der Ausrichtung auf die «jobs of the future» im globalen Kontext bei. Je nach Departement bestehen an der HSLU unterschiedliche, disziplinär begründete Ansprüche bzw. unterschiedliche strategische Zielsetzungen bezüglich Internationalisierungsgrad.

Internationalisierung der Weiterbildung als strategischer Fokus 2024–2027

Während in der vorangehenden Strategieperiode die Internationalisierung der Forschung im Vordergrund stand, wird für 2024–2027 mit der European University Alliance ein Fokus auf die Weiterbildung gelegt (European University for Academic Continuing Education bzw. EU.ACE). Mit dieser Allianz kann die Internationalisierung der HSLU strategisch gebündelt und fokussiert werden. Der thematische Fokus auf die Weiterbildung als Teil des vierfachen Leistungsauftrages der HSLU ermöglicht die Nutzung bestehender Strukturen. Darüber hinaus erwartet die HSLU einen nachhaltigen Effekt auf den Bereich Life Long Learning für alle Departemente und sieht die Chance, die Marktführerschaft im Weiterbildungsbereich weiter zu festigen. Auch in den anderen Leistungsbereichen (Ausbildung, Forschung, Dienstleistungen) soll die Allianz zu einer weiteren Stärkung der Angebote beitragen. Der von der HSLU zusammen mit elf anderen Hochschulen bei der Europäischen Kommission eingereichte EU.ACE-Antrag erhielt im Juni 2024 leider einen abschlägigen Bescheid betreffend Förderung im Rahmen des «2024 Erasmus+ European Universities Call». Das Konsortium der zwölf Hochschulen verfolgt zentrale Themen dennoch über mindestens zwei Jahre weiter.

Konsequente Umsetzung der Bologna-Vorgaben

Die HSLU setzt die Grundsätze der Verordnung Koordination Lehre konsequent um. In der Ausbildung bietet sie Bachelor- und Masterangebote an, die mit den Diploma Supplements die Voraussetzung dafür schaffen, an den europäischen Austauschprogrammen partizipieren zu können. In diesem Zusammenhang wurde in die Curricula auch eine europäische und damit internationale Dimension implementiert, die «Internationalisation at Home». Internationalisierung findet somit nicht nur im Rahmen von Austauschprogrammen mit internationalen Partnerhochschulen statt, sondern auch innerhalb der HSLU. Inzwischen verfügt die HSLU über 6 Bachelor- und 14 Masterstudiengänge, die auf Englisch durchgeführt werden. Zudem werden reguläre Studienangebote zunehmend international ausgerichtet – sei es durch Modulauswahl, Einladungen von Gastdozierenden aus aller Welt, Summer/Winter Schools sowie Dual und Joint Degrees in Kooperation mit internationalen Partnerhochschulen.

Auch die angebotenen Weiterbildungsformate CAS, DAS, MAS entsprechen den Bologna-Vorgaben gemäss Verordnung Koordination Lehre. Vereinzelte Weiterbildungsangebote der Departemente Technik & Architektur, Wirtschaft und Musik werden komplett auf Englisch angeboten.

Förderung der Mobilität bei Studierenden und Mitarbeitenden

Die HSLU beteiligt sich am Swiss European Mobility Programme, kurz SEMP. Es fördert Studierende, Dozierende und weitere Hochschulangestellte schweizerischer und europäischer Hochschulinstitutionen für zeitlich begrenzte Auslandsaufenthalte im europäischen Raum. Das Programm umfasst Mobilitäten von der Schweiz ins Ausland wie auch vom Ausland in die Schweiz.

Studierende können ein Semester oder sogar ein Jahr an einer ausländischen Hochschule absolvieren, sei es zu Studien- oder Praktikumszwecken. Seit Herbstsemester 2025 berücksichtigt die HSLU zudem Kurzmobilitäten (Blended Intensive Programmes bzw. BIPs), die neu über Movetia (nationale Agentur zur Förderung von Austausch und Mobilität im Bildungsbereich) gefördert werden. Damit kann die HSLU einem Bedürfnis der Studierenden, wie es in der Studierendenbefragung zum Ausdruck kam, entgegenkommen. Den Dozierenden, wissenschaftlichen sowie administrativen Mitarbeitenden bietet das SEMP die Möglichkeit, einen Aufenthalt zu

Unterrichtszwecken (nur für Dozierende) oder zur Fortbildung (für alle Personalkategorien, z. B. Job Shadowing, Workshops, Seminare) in Europa oder weltweit zu absolvieren.

Zur Förderung der Mobilität gibt es an den Departementen Formate wie International Fairs oder dergleichen, an denen Outgoings ihre Erlebnisse präsentieren. Verpflichtende Auslandserfahrung ist teilweise in den Curricula eingebettet. Das Sprachenzentrum der HSLU bietet für Studierende, Dozierende und Mitarbeitende Kurse für neun Fremdsprachen an.

Die Software «Mobility Online» ermöglicht seit 2018 eine prozessorientierte Abwicklung der Mobilitätsaktivitäten. Es erlaubt die Aufbereitung von **Statistiken** (318 Outgoings und 208 Incomings im Studienjahr 2024/25) und gewährleistet eine transparente Zusammenarbeit über die Departemente hinweg. Durch die Wahl dieser Software werden auch die Schnittstellen durch die Wiederassoziiierung an Erasmus+ sichergestellt sein (siehe weiter unten).

Das Partnernetzwerk der HSLU umfasst Hochschulen auf der ganzen Welt. Zwischen den Departementen gibt es einen zunehmenden Austausch bei Partnererweiterungen. Statt Agreements nur auf einzelne Departemente zu beschränken, werden sie offener und damit flexibler sowie langfristig anzahlmässig weniger. Zudem sollen sie sich vermehrt nicht nur an einem einzelnen Leistungsauftrag orientieren: Agreements, die zusätzlich zur Lehre gemeinsame Forschungsinteressen beinhalten, werden bevorzugt. Im Jahr 2024 setzte sich die Fachstelle Internationales vertieft mit möglichen Qualitätskriterien für Partnerschaften auseinander. Sie einigte sich auf den Leitfaden Internationale Zusammenarbeit von swissuniversities als Reflexionsinstrument für aktuelle und mögliche neue Partnerschaften. Das Departement Wirtschaft achtet bei neuen Agreements zusätzlich auf Akkreditierungen, um qualitativ hochstehende neue Partnerschaften einzugehen.

Die HSLU ist jüngst dem europäischen Netzwerk CARPE (Consortium of Applied Research and Professional Education) beigetreten, einem selbstfinanzierten Konsortium europäischer Fachhochschulen, das seit 15 Jahren erfolgreich EU-Projekte in den Bereichen Lehre, Forschung und Unternehmertum einwirbt. Zudem unterstützt die HSLU die Deep Tech Talent Initiative (DTTI) des European Institute of Innovation & Technology (EIT) und hat für zahlreiche Aus- und Weiterbildungsprogramme das EIT Quality Check Label erhalten. Diese departementsübergreifenden Beteiligungen an europäischen Programmen werden durch departementale Initiativen ergänzt. So hat sich das Departement Soziale Arbeit kürzlich dem VirCamp angeschlossen. In diesem virtuellen Campus werden online Programme im Bereich Social Works von europäischen Hochschulen gemeinsam entwickelt und in die nationalen Curricula integriert.

Organisatorische Einbettung des Bereichs Internationales

Die Organisationsstruktur mit zentralen und dezentralen Elementen stellt sicher, dass das Querschnittsthema Internationales an die HSLU-Strategie angebunden ist, dessen Aufgaben optimal geplant und umgesetzt werden können, die Koordination gewährleistet ist und die Weiterentwicklung gefördert wird.

Das Thema Internationales ist organisatorisch im Bereich Personal & Hochschulentwicklung verortet. Damit liegt die Gesamtverantwortung bei einem Mitglied der Hochschulleitung. Innerhalb des Bereichs ist eine zentrale Fachstelle Internationales eingerichtet. Sie unterstützt die Departemente bei der Einbindung einer interkulturellen, internationalen und globalen Dimension in den vier Leistungsbereichen.

Die Fachkommission Internationales setzt sich zusammen aus den Leitenden «International Relations/Office» der sechs Departemente. Sie erarbeitet zuhanden der Hochschulleitung und der Ressorts Positionen, Entscheidungsgrundlagen und Stellungnahmen zu internationalen Themen. Zudem befasst sie sich mit strategischen Fragestellungen bzgl. der europäischen

Bildungs- und Austauschprogramme und der internationalen Zusammenarbeit und Mobilität. Den Vorsitz der Fachkommission, die über ein **Mandat** der Hochschulleitung verfügt, hat die Leiterin der Fachstelle Internationales.

Die Mobilitätsverantwortlichen der Departemente organisieren sich hochschulweit in der Fachgruppe Internationales. Diese dient dem departementsübergreifenden Dialog über die administrativen Prozesse der Internationalisierung. Gemeinsam werden Prozesse (Best Practices) im Bereich Austausch auf operativer Ebene erarbeitet, um Outgoing- und Incoming-Studierende, -Dozierende und -Mitarbeitende optimal zu beraten und zu betreuen. Den Vorsitz der Fachgruppe hat ebenfalls die Leiterin der Fachstelle Internationales.

Entwicklungsfeld

Per Studienjahr 2027/28 ist die Wiederassoziiierung an Erasmus+ geplant. Movetia verzichtet aus diesem Grund auf eine SEMP-Akkreditierung. Die HSLU konzentriert sich entsprechend vollumfänglich auf die Erasmus+-Akkreditierung, die per Januar 2026 geplant ist. Im Anschluss werden bis 2027 gewichtige Prozessumstellungen nötig sein.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen bestätigen, dass die HSLU die Grundsätze und Ziele des europäischen Hochschulraums in ihren Studienangeboten und Strukturen berücksichtigt und die Vorgaben der Verordnung Koordination Lehre konsequent umsetzt. Die Bachelor-, Master- sowie Weiterbildungsangebote sind Bologna-konform ausgestaltet und durch Studienreglemente, Diploma Supplements sowie modularisierte Curricula national und international anschlussfähig. Positiv hervorzuheben ist zudem, dass Internationalisierung an der HSLU nicht nur über Austauschprogramme, sondern auch durch die Implementierung einer europäischen und internationalen Dimension in die Curricula innerhalb der HSLU verfolgt wird. Die zunehmende Zahl englischsprachiger Studienangebote, internationale Kooperationen sowie Formate wie Summer und Winter Schools oder Joint und Dual Degrees unterstreichen diese Ausrichtung.

Auch die organisatorische Verankerung des Bereichs Internationales erscheint den Gutachter:innen überzeugend. Mit der zentralen Fachstelle Internationales und der Fachkommission Internationales bestehen geeignete Strukturen, um strategische und operative Fragen der Internationalisierung hochschulweit zu koordinieren. In den Gesprächen bestätigte sich zudem, dass Mobilität und internationale Vernetzung an der HSLU aktiv gefördert werden und die bestehenden Instrumente grundsätzlich greifen. Dies betrifft sowohl den Austausch von Studierenden und Mitarbeitenden als auch die Pflege und Weiterentwicklung internationaler Partnerschaften.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Zielvorstellungen zur Internationalisierung stark departementsspezifisch geprägt sind. Dies erscheint angesichts der unterschiedlichen fachkulturellen Anforderungen grundsätzlich nachvollziehbar. Für eine hochschulweite Beurteilung und Steuerung wäre es jedoch hilfreich, die relevanten Informationen, das heisst die departements- beziehungsweise bereichsspezifischen Internationalisierungsziele stärker zusammenzuführen. In diesem Zusammenhang ist positiv zu vermerken, dass die Evaluation strategischer Partnerschaften bereits in Arbeit ist.

Schlussfolgerung

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.

Dieser Standard zielt selbsterklärend auf die Zulassungsbedingungen und die Leistungsbeurteilungen sowie die Bedingungen für die Ausbildungsabschlüsse.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Gesetzliche Grundlagen

Die **Studienordnung für die Ausbildung an der Hochschule Luzern** und die **Studienordnung für die Weiterbildung an der Hochschule Luzern** wurden vom Fachhochschulrat verabschiedet. Sie stützen sich auf die **Zentralschweizer Fachhochschul-Vereinbarung (FHZ-Vereinbarung)**.

Die Studienordnungen regeln die Aus- und Weiterbildung an der Hochschule, namentlich die Zulassung zur Ausbildung bzw. Weiterbildung und deren Abschluss, die Anerkennung ausländischer Abschlüsse und die Anrechnung bereits erbrachter Studienleistungen, die Studienorganisation, die Rechte und Pflichten der Studierenden und der Weiterbildungsteilnehmenden, die Disziplinar massnahmen und das Einspracheverfahren.

Die Ausführungsbestimmungen sind in **Studienreglementen** der Departemente festgelegt.

Die Prozesse der HSLU sind so ausgestaltet, dass die systematische und konsistente Anwendung der Zulassungsüberprüfung und Leistungsbeurteilung sichergestellt ist.

Zulassung

Die Zulassungsvoraussetzungen orientieren sich an bundesrechtlichen und interkantonalen Zulassungsvorschriften (insbesondere HFKG Art. 25). Für die Durchführung der Zulassungsverfahren sind die Departemente zuständig. An den Departementen Informatik (Bachelor Digital Ideation), Soziale Arbeit, Design Film Kunst sowie Musik ist die Anzahl Studierende limitiert. Interessent:innen werden nach erfolgreich absolvierten Eignungsabklärungen zum Studium zugelassen. Für den Bachelor of Arts in Innenarchitektur wird die Eignung mittels eines Portfolioverfahrens abgeklärt, für den Bachelor of Arts in Business Psychology mittels eines Aufnahmeverfahrens. Bei spezialisierten Masterstudiengängen wie den Master of Science in Applied Information and Data Science (W) oder in Engineering (T&A, I) werden auch an den Departementen Wirtschaft oder Technik & Architektur zusätzliche Eignungsabklärungen verlangt. Ausländische Abschlüsse können im Rahmen des Zulassungsverfahrens unter Berücksichtigung des internationalen und nationalen Rechts anerkannt werden. Die Departemente regeln das Nähere.

Im Weiterbildungsbereich werden Personen mit einem Tertiärabschluss (Abschluss einer Hochschule oder Höheren Berufsbildung) in CAS-, DAS- oder MAS-Programme aufgenommen. Personen mit einem Hochschulabschluss müssen zudem über Berufserfahrung verfügen, und Personen mit einem Abschluss der Höheren Berufsbildung müssen mehrjährige Berufserfahrung in einem für die Weiterbildung relevanten Berufsfeld und angemessene wissenschaftliche Kenntnisse vorweisen können. Die Studienreglemente regeln das Nähere.

Leistungsbeurteilung und Einspracheverfahren

Die Ausbildung der HSLU folgt dem «European Credit Transfer and Accumulation System» (ECTS) und ist in Module gegliedert. Für alle Module liegen **Beschreibungen** vor mit Informationen zur Modulart (Pflicht-, Wahlpflicht- oder Wahlmodul), Eingangsvoraussetzungen, Ausgangskompetenzen, Fachinhalten, Lehr- und Lernmethoden, Modalitäten der Leistungsnachweise (Inhalt, Form, Anspruchsniveau) und die zugeordneten Credits. Ein Credit entspricht einem Studienaufwand von 30 Stunden. Vollzeitstudienjahre entsprechen Pensum von 1'800 Stunden bzw. 60 Credits. Durch Studienleistungen wie Arbeiten, Praxisübungen und Projekte erfüllen die Studierenden die Voraussetzungen für das Erbringen von Leistungsnachweisen (beispielsweise schriftliche oder mündliche Prüfungen). Die Vergabe von Credits auf der Basis blosser Unterrichtspräsenz ist ausgeschlossen.

Bewertungen von Leistungsnachweisen erfolgen mit Buchstaben von «A» (hervorragend) bis «F» (nicht bestanden) oder numerischen Noten 6 bis 1, wobei «6» der Bestnote entspricht, oder beiden Bewertungen. Eine Qualifikation «bestanden» oder «nicht bestanden» ist ebenfalls möglich. Im Jahr 2024 fand bezüglich der Umsetzungen in den Departementen (u. a. zu halben, Viertel- oder Zehntelnoten) eine hochschulweite Harmonisierung statt.

In den Modulbeschreibungen sind die Kriterien festgelegt, nach welchen die Modulbeurteilungen, insbesondere die Gesamtbewertung, und die Vergabe von Credits erfolgen. Nichtbestandene Module können einmal, in geregelten Ausnahmefällen zweimal wiederholt werden. Erfolgreiche Absolvent:innen erhalten eine Diplomurkunde, ein Diplomzeugnis und einen Diplommzusatz (dieser gibt Auskunft über Studieninhalte und akademische und berufliche Qualifikationen).

Der Umfang der Studienleistungen beträgt in der Bachelorausbildung 180 Credits, in der Masterausbildung mindestens 90 und maximal 120 Credits.

Die Weiterbildungsangebote sind gegliedert in Master of Advanced Studies (MAS-Programme, inkl. MBA und EMBA-Programme), Diploma of Advanced Studies (DAS-Programme), Certificate of Advanced Studies (CAS-Programme) und Weiterbildungskurse. Das ECTS wird mit Ausnahme der Weiterbildungskurse bei allen Weiterbildungsprogrammen angewendet. Die Konzeption der Weiterbildungen auf der Basis von Modulen, die Leistungsbewertungen und die Berechnung des Studienaufwands erfolgen analog zur Ausbildung.

MAS-Programme umfassen Studienleistungen im Umfang von mindestens 60 Credits. Sie werden mit einer schriftlichen Masterarbeit abgeschlossen. Im künstlerischen Bereich sind andere adäquate Abschlussarbeiten definiert. DAS-Programme umfassen Studienleistungen im Umfang von mindestens 30 Credits, bei CAS-Programmen sind es 10 Credits. Die Absolvent:innen eines MAS-, DAS- oder CAS-Programms erhalten eine Urkunde sowie einen Urkundenzusatz.

Im Einspracheverfahren (siehe **Studienordnung**) wird geregelt, wie Studierende und Programmteilnehmende bei ungenügender Bewertung eines Leistungsnachweises (schriftliche Prüfungen, mündliche Prüfungen, wissenschaftliche Arbeiten, Vorträge, Praktikumsberichte usw.) gegen Notenentscheide vorgehen können. Innert einer Frist von 20 Tagen können sie bei der Bachelor- oder Masterleitung bzw. Weiterbildungsleitung Einsprache erheben. In zulässigen, begründeten Fällen gibt die Einspracheinstanz den involvierten Personen Gelegenheit zur Stellungnahme.

Kommunikation der Kriterien für die Zulassung und die Leistungsbeurteilung

Die FHZ-Vereinbarung, die Studienordnungen für die Aus- und Weiterbildung und die Studienreglemente sind auf der HSLU-Website in einer systematischen Rechtssammlung publiziert. Die Zulassungskriterien sind ebenso bei jedem einzelnen Studien- bzw. Weiterbildungsangebot im Internet aufgeführt. Studieninteressierte erhalten zudem im Rahmen von Informationsanlässen

Auskunft zu den Zulassungsbedingungen und weiteren Anforderungen der einzelnen Studien- und Weiterbildungsangebote.

Entwicklungsfelder

Die Modulbeschreibungen sind für die Studierenden und Dozierenden auf MyCampus oder in Online-Studienführern einsehbar. Sie sind jedoch je nach Departement bzw. teilweise je nach Studienangebot unterschiedlich. Die HSLU entwickelt derzeit ein einheitliches Modulbeschreibungs- und Curricula-Tool mit dem Ziel, eine durchgängige und standardisierte Darstellung von Modulen, Modulbeschreibungen und Curricula aller Studienangebote inkl. Vorlesungsverzeichnis für die gesamte HSLU zu ermöglichen. Die Komponente zur Erfassung der Module steht den Departementen seit Juli 2025 zur Verfügung. Darauf basiert das automatisierte Vorlesungsverzeichnis, das seit Ende 2025 verfügbar ist. Das Curricula-Tool befindet sich noch in der Entwicklungsphase. Herausfordernd ist, die diversen Strukturen, Prozesse, Vorgaben und daraus sich ableitenden Anforderungen der Departemente in einem gemeinsamen Tool zu integrieren.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Kriterien für die Zulassung, die Beurteilung der Leistungen der Studierenden sowie die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen sind an der HSLU definiert und kommuniziert. Die gesetzlichen und institutionellen Grundlagen sind in den Studienordnungen und Studienreglementen festgelegt und orientieren sich an den für Fachhochschulen geltenden Vorgaben des HFKG. Die Zulassungsbedingungen sind damit klar geregelt; dies gilt auch für spezifische Eignungsabklärungen in einzelnen Studiengängen sowie für Zulassungen sur dossier im Weiterbildungsbereich. Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die HSLU im Weiterbildungsbereich erkennbar viel in die Transparenz und Konsistenz der Verfahren investiert. Dies zeigt sich namentlich an klar geregelten sur-dossier-Verfahren, an der nachvollziehbaren Prüfung von Vorqualifikationen und Berufserfahrung sowie an allfälligen Nachqualifikationen (z.B. wissenschaftliche Kurse), die transparent ausgewiesen und verbindlich eingefordert werden.

Weiter halten die Gutachter:innen fest, dass auch die Kriterien für Leistungsbeurteilungen und Abschlüsse klar beschrieben sind. Die Ausbildung folgt dem ECTS-System und ist modular aufgebaut. Modulbeschreibungen legen die Anforderungen, Leistungsnachweise und Kriterien der Beurteilung fest; Abschlüsse, Credits, Wiederholungsmöglichkeiten und Einspracheverfahren sind verbindlich geregelt. Entsprechendes gilt für die Weiterbildung, in der die Abschlussanforderungen je nach Programmtyp ebenfalls klar definiert sind. Hauptplattform für die Kommunikation dieser Kriterien ist die Website; ergänzend werden die relevanten Informationen in den Studienreglementen, Modulbeschreibungen und an Informationsanlässen zugänglich gemacht.

In den Gesprächen bestätigte sich, dass die Kriterien systematisch, transparent und konstant angewandt werden. Auch die Beschwerde- und Einspracheverfahren sind klar geregelt. Insgesamt gewinnen die Gutachter:innen den Eindruck, dass die HSLU in diesem Bereich über verlässliche und nachvollziehbare Verfahren verfügt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich IV: 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.

Dieser Standard nimmt die Ausstattung der Hochschule in den Blick: Personal, Infrastruktur und finanzielle Mittel.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Personal

Die HSLU beschäftigt 2'120 Mitarbeitende (Pensum ab 20 %; Stichtag 31. Dezember 2024). Davon gehört knapp die Hälfte der Personalkategorie der Professor:innen und Dozierenden an, rund ein Viertel sind Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende und ein Viertel ist der Personalkategorie der administrativen und technischen Mitarbeitenden zuzuordnen. Zusätzlich waren im Jahr 2024 an der HSLU rund 3'500 Lehrbeauftragte im Einsatz. Mit diesen personellen Ressourcen kann die Hochschule ihren Leistungsauftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen.

Infrastruktur

Die HSLU mietet für ihre Tätigkeiten Liegenschaften, die von den Standortkantonen oder von Dritten angeboten werden. Von den Standortkantonen wird eine langfristige strategische Infrastrukturplanung ausgearbeitet. Sie muss vom Fachhochschulrat und vom Konkordatsrat genehmigt werden.

Verschiedene Departemente der HSLU bezogen in den letzten Jahren neue Standorte. Das Departement Musik ist mit einem eigens erbauten Gebäude seit 2020 Teil des Kampus (Kultur-Campus) Südpol in Kriens. Das Departement Design Film Kunst hat 2019 in der Viscosistadt in Emmen mit dem Abschluss der zweiten Bauetappe seine Heimat gefunden und diese in der Zwischenzeit erweitert. Das Departement Informatik und das Institut für Finanzdienstleistungen des Departements Wirtschaft bezogen 2019 ebenfalls neue Räumlichkeiten in der Suurstoffi Rotkreuz. Die übrigen Institute des Departements Wirtschaft und das Departement Soziale Arbeit werden im Januar 2026 das neue Perron-Gebäude beziehen und weiterhin in der Nähe des Bahnhofs Luzern konzentriert sein. Der aktuelle Standort des Departements Technik & Architektur wird demnächst erneuert und erweitert. Die Räumlichkeiten können voraussichtlich etappenweise ab 2031 bezogen werden. Insgesamt ermöglichen die aktuellen und früheren Infrastrukturprojekte bis 2026 eine Reduktion auf 8 Standorte. Mit der Erneuerung und Erweiterung des Campus Horw wird ein weiterer Aussenstandort des Departements Technik & Architektur integriert und die HSLU wird an 7 Standorten beheimatet sein.

Die Bibliotheken der HSLU dienen der Informations- und Literaturversorgung in Forschung, Lehre und Studium. Sie werden seit 2024 durch die Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) betrieben und stehen allen Interessierten offen.

Finanzielle Mittel

Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind im vierjährigen **Leistungsauftrag** festgelegt. Die HSLU ist gemischt finanziert. Der Bund finanziert die HSLU mit Grundbeiträgen für die Ausbildung und mit Mitteln für die Forschungsförderung (26 %). 13 % der Gesamtfinanzierung stammen aus den FHV-Beiträgen der Zentralschweiz. Die Trägerfinanzierung durch das Konkordat beträgt 15 % (inkl. Infrastruktur). Der Rest sind FHV-Beiträge anderer Kantone (19 %) oder Beiträge von Dritten (27 %). Während der letzten 25 Jahre zeigte sich dieser Modus der finanziellen Alimentierung stabil. Mit dem Entlastungspaket des Bundes per 2027 zeichnet sich eine Verschiebung ab. Künftig wird wohl der Anteil des Bundes geringer ausfallen, was über eine Kompensierung der Kantone und/oder einen grösseren Anteil an Drittmitteln auszugleichen sein wird.

Die **Trägerfinanzierung** der HSLU ist im Vergleich zu anderen Schweizer Fachhochschulen tief. Entsprechend bewegen sich auch die Gemeinkosten der HSLU und die Kosten pro Studierende deutlich unter dem schweizerischen Durchschnitt. Beide Werte zeugen davon, dass die HSLU ihren Auftrag wirtschaftlich und effektiv erfüllt. Gleichzeitig stellt sie dadurch sicher, dass sie sich trotz engem Finanzkorsett Spielräume für Innovation und Entwicklung offenhält.

Zur Erhöhung des finanziellen Spielraums betreibt die HSLU auch Fundraising. Die HSLU Foundation wurde im Jahr 2016 gegründet mit dem Zweck, die Beiträge der Konkordatskantone und des Bundes sinnvoll mit privaten Geldern zu ergänzen. Die erhaltenen Zuwendungen der Stiftung und die vergebenen Fördermittel sind über die letzten Jahre kontinuierlich gewachsen. Durch das **Reglement zum Fundraising der Hochschule Luzern** sowie das **Reglement zum Fundraising der HSLU Foundation** wird sichergestellt, dass die Annahme und die Verwendung der akquirierten Mittel korrekt erfolgen. Es ist insbesondere die Freiheit von Lehre und Forschung zu gewährleisten.

Die HSLU wird nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt. Als Instrumente zur finanziellen Führung werden eine Finanzbuchhaltung, eine Kosten- und Leistungsrechnung und eine rollende Finanzplanung eingesetzt. Es werden die Standards von Swiss GAAP FER angewandt. Die Finanzprozesse (Planung, Budgetierung, Rechnung, Controlling) mit den Schnittstellen zwischen den zentralen Einheiten und den Departementen sind definiert und etabliert. Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind klar geregelt. Als mittel- und langfristiges Planungsinstrument dient die rollende Finanzplanung. Auf der Basis von Leistungsauftrag und rollender Finanzplanung erfolgt die jährliche Budgetierung. Mitte Jahr werden Forecasts für die HSLU und die Departemente erstellt. Damit können die Verantwortlichen auf Änderungen wichtiger Faktoren reagieren. Der **Jahresbericht (inkl. Jahresrechnung)** wird vom Konkordatsrat genehmigt.

Entwicklungsfelder

Die HSLU muss ihre Finanzen weiterhin gezielt planen und die Mittelzuwendung bewusst vornehmen. Adäquate Steuerungsinstrumente, die tagesaktuelle Daten liefern, sollen dabei unterstützen (siehe auch Standard 2.2).

Das Stakeholdermanagement und das Monitoring von politischen Prozessen auf den Ebenen Kanton, Zentralschweiz und Bund soll weiter professionalisiert und ausgebaut werden, damit die HSLU frühzeitig in politische Prozesse einbezogen ist und Einfluss nehmen kann.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen stellen fest, dass die HSLU über die personellen, infrastrukturellen und finanziellen Ressourcen verfügt, um ihren Auftrag derzeit zu erfüllen und ihre strategischen Ziele zu verfolgen. Positiv hervorzuheben ist insbesondere, dass Herkunft, Verwendung und Bedingungen der finanziellen Mittel im Leistungsauftrag sowie in den etablierten Instrumenten der Finanzplanung, Budgetierung, Forecasts und Berichterstattung transparent geregelt sind. Auch die Infrastrukturentwicklung erscheint insgesamt vorausschauend geplant und geeignet, die Hochschule in ihrer weiteren Entwicklung zu unterstützen. Dies zeigt sich unter anderem im Bezug des neuen Gebäudes «Perron», das mit seiner auf Studierende und neue Lehrformate ausgerichteten, flexiblen Raumgestaltung die infrastrukturellen Voraussetzungen der HSLU gezielt verbessert.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die HSLU ihre Aufgaben unter vergleichsweise engen finanziellen Rahmenbedingungen erfüllt. Die im Vergleich zu anderen Fachhochschulen tiefe Trägerfinanzierung erhöht den Druck, finanzielle Spielräume anderweitig zu erlangen. Vor dem Hintergrund des angekündigten Entlastungspakets des Bundes ist derzeit noch offen, in welchen Bereichen sich Einschränkungen für Forschung und gegebenenfalls auch Lehre ergeben werden. Die Auswirkungen lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt nur begrenzt abschätzen, was auch die Frage berührt, inwiefern die bisherige Wachstumsstrategie unter diesen Bedingungen weiterverfolgt werden kann. Die Gutachter:innen würdigen, dass die HSLU nach Wegen sucht, auf die absehbaren finanziellen Engpässe zu reagieren, etwa über verstärktes Fundraising und die Erschliessung weiterer Finanzierungsquellen, beispielsweise über Stiftungen. Die Erschliessung alternativer Finanzierungsquellen kann trotz aller Bemühungen an ihre Grenzen stossen. Bei der künftigen Ausgestaltung der Finanzierung ist sicherzustellen, dass die Hochschule nicht in einen Wettbewerbsnachteil gerät. Das weiterentwickelte Risikomanagement beziehungsweise der Risikobericht erscheint in diesem Zusammenhang als wichtiges Instrument, um finanzielle und strategische Unsicherheiten systematisch zu erfassen und in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Zugleich erscheint es zentral, dass Hochschule und Trägerschaft die damit verbundenen Risiken gemeinsam im Blick behalten und tragfähige Lösungen für die mittel- und langfristige Ressourcenentwicklung erarbeiten.

Empfehlung 6:

Die Gutachter:innen empfehlen, dass Hochschule und Trägerschaft die mit den veränderten finanziellen Rahmenbedingungen verbundenen Risiken gemeinsam eng begleiten und mittel- wie langfristig tragfähige Lösungen für die Ressourcenentwicklung erarbeiten.

Schlussfolgerung

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.

Der Standard zielt darauf ab, dass das gesamte Personal – das wissenschaftliche, das administrative und das technische Personal angemessen qualifiziert sind. Der Bezugsrahmen wird durch den Hochschultyp und ggf. den spezifischen Merkmalen der Hochschule definiert: Lehre, Forschung und Dienstleistungen an universitären Hochschulen, an Fachhochschulen und an Pädagogischen Hochschulen setzen je andere Qualifikationen voraus. Diese Qualifikationen sind nicht gesetzlich geregelt; der Hochschulrat hat indes eine Empfehlung ausgesprochen, die bei der Erfüllung dieses Standards hilfreich sein kann.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Grundsätze der Mitarbeitendenqualifikation und -evaluation

Die HSLU umschreibt ihre **Personalpolitik** in 15 Grundsätzen. Diese bilden den Rahmen auch für die Mitarbeitendenqualifikation und -evaluation.

Das **Kompetenzkonzept** der HSLU dient als Grundlage des Personalmanagements und definiert jene Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden, die für Funktionen und konkrete Aufgabengebiete vorausgesetzt werden. Standardkompetenzprofile sind in erster Linie Richtwerte für die qualitative Personalplanung und die Mitarbeitendengewinnung. Die Standardkompetenzprofile werden in Form von Stellenanforderungsprofilen festgehalten und auch für Stelleninse-
rate verwendet. In der Personalauswahl dienen sie als Selektionshilfe.

Es werden einheitlich strukturierte **Stellenbeschreibungsformulare** eingesetzt. Die Stellenbeschreibungen geben Auskunft über die Stellenbezeichnung/Funktion, organisatorische Eingliederung, Auftrag, Aufgaben/Verantwortung/Kompetenzen und das Anforderungsprofil. Im Anforderungsprofil wird zwischen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz, zudem digitaler Kompetenz sowie Führungs- und Managementkompetenzen unterschieden. Weiter differenziert wird die Fachkompetenz in Bildung, Berufserfahrung, Fachkenntnissen und Netzwerk.

Personalkategorien

Früher kannte die HSLU die drei Personalkategorien Dozierende, Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende (mit Unterkategorien) sowie administrative und technische Mitarbeitende (mit Unterkategorien). Per September 2024 wurden die Personalkategorien für die im vielfachen Leistungsauftrag tätigen Mitarbeitenden (Dozierende und Senior wissenschaftliche Mitarbeitende) angepasst (siehe Abbildung 9).

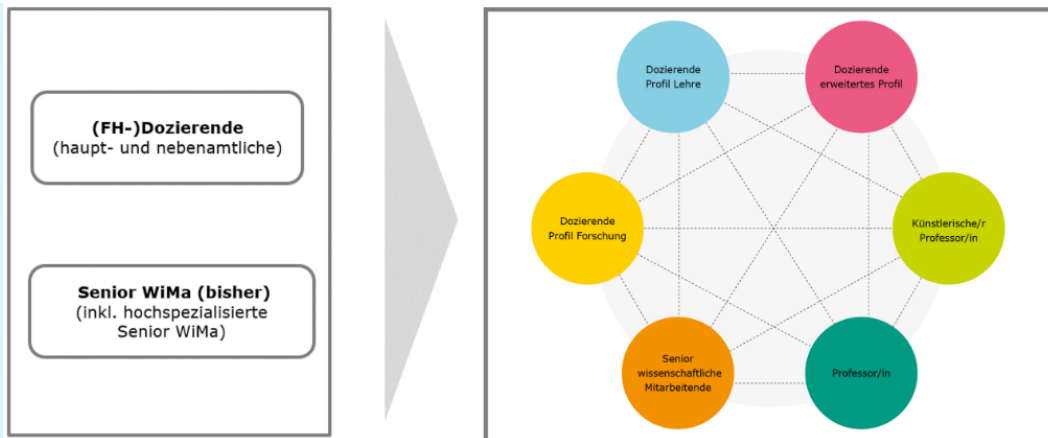


Abbildung 9: Anpassung der Personalkategorien

Mit dieser Anpassung wird die Gleichwertigkeit von Lehr- und Forschungstätigkeiten verbessert und die Verbindung von Lehre und Forschung gestärkt. Durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Profilen sind die komplexen Anforderungen der vier Leistungsaufträge besser bewältigbar. Zudem ist die Anschlussfähigkeit an die in der Hochschulwelt üblichen Personalkategorien sichergestellt, dies auch unter Berücksichtigung der Empfehlung des Hochschulrats zu Kriterien für die Qualifikation von Hochschuldozierenden vom 22.03.2022. Im Weiteren wird die Attraktivität der HSLU als Arbeitgeberin erhöht. Für die einzelnen Mitarbeitenden bilden sich unterschiedliche Anforderungen von Arbeitsportfolios adäquat ab und die Anforderungen an die Profile sind klar definiert. Zudem werden individuelle Schwerpunkte ermöglicht und Laufbahnoptionen eröffnet.

Die geforderten Qualifikationen sind für jedes Departement in einem spezifischen Dokument **«Laufbahnkonzept und Personalkategorien für die im vierfachen Leistungsauftrag tätigen Mitarbeitenden»** beschrieben und konkretisiert. Den Rahmen dazu setzt das oben erwähnte Kompetenzkonzept, das sich seinerseits auf die Ausführungsbestimmungen zum Personalrecht der HSLU (Anhang 1) stützt.

Personalrekrutierung

Der Schaffung neuer Stellen und der Wiederbesetzung von vakant gewordenen Stellen geht eine Analyse des zukünftigen quantitativen und inhaltlichen Bedarfs in den jeweiligen Arbeitsfeldern voran. Die HSLU nutzt im Rahmen der Mitarbeitendengewinnung einen für alle Departemente geltenden **Rekrutierungsprozess** und stellt Instrumente für die Evaluation und die Selektion neuer Mitarbeitender zur Verfügung. Es wird zudem ein E-Recruiting-Tool eingesetzt, das den gesamten Personalgewinnungsprozess elektronisch unterstützt.

Die Arbeit und die Zusammensetzung von Findungskommissionen sind in Leitfäden der Departemente festgelegt und unterscheiden sich nach der zu besetzenden Stelle. Sofern die Mitglieder der Findungskommission diese Arbeit nicht im Rahmen ihres Portfolios übernehmen, entrichtet die HSLU eine Entschädigung.

Personalevaluation

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

Gesprächselemente eher beurteilend und qualifizierend sind, und welche einen entwicklungs- und förderorientierten Charakter haben. Das Anforderungsprofil und die Tätigkeitsschwerpunkte pro Personalkategorie halten fest, welche Kompetenzen von den Stelleninhabenden erwartet werden. Im BFG wird besprochen, wo die Mitarbeitenden hier ihre Stärken und Entwicklungsfelder haben. Die Leistungsbeurteilung erfolgt aufgrund von Indikatoren, die für die jeweilige Funktion relevant sind. Zudem findet im BFG ein Austausch über das Erreichen der jährlich festgelegten individuellen Ziele statt.

Alle vier Jahre führt die HSLU eine umfassende **Mitarbeitendenbefragung (MAB)** durch. Sie misst die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der HSLU als Arbeitgeberin. Die Ergebnisse der Umfrage werden im Detail analysiert und diskutiert, dies sowohl auf Stufe Gesamthochschule als auch auf Stufe Departement. Anschliessend definiert jede Organisationseinheit Verbesserungsmassnahmen, die laufend umgesetzt und schliesslich überprüft werden. Alternierend zur MAB erhebt die HSLU regelmässig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den internen Servicestellen. Die Analyse der Ergebnisse aus der **Servicequalitätsbefragung (SQB)**, die Ableitung von Verbesserungsmassnahmen und die laufende Umsetzung und Überprüfung erfolgt analog zur MAB.

Entwicklungsfelder

Ressourcenbewusst und verlässlich gestaltete Prozesse sind wesentlicher Bestandteil einer gelingenden Personalrekrutierung und -evaluation. Sie bilden auch das Fundament, um das Personal langfristig und individuell weiterentwickeln zu können (siehe Standard 4.3). Die Servicequalitätsbefragung 2024 zeigte in diesem Punkt Verbesserungspotenzial: Die Rollen und Aufgaben der prozessbeteiligten Personen müssen abteilungsübergreifend geklärt werden. Dieses Vorhaben ist Teil der Organisationsentwicklung R&S (siehe Standard 2.1).

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die HSLU sowohl in Lehre und Forschung als auch in Verwaltung und Administration über gut qualifiziertes Personal verfügt und ihre Personalpolitik systematisch weiterentwickelt. Die Qualifikation des wissenschaftlichen, administrativen und technischen Personals ist über Kompetenzkonzept, Stellenanforderungsprofile und strukturierte Rekrutierungsprozesse klar gerahmt. Damit trägt die HSLU den Anforderungen ihres Fachhochschultyps und ihres vierfachen Leistungsauftrags angemessen Rechnung. Positiv hervorzuheben ist insbesondere das neue Personalkategoriensystem, das die Anforderungen an die unterschiedlichen Stellenprofile transparent macht und individuelle Qualifikationen mit den Bedürfnissen der Organisation verknüpft. Damit wurde ein wichtiger Schritt hin zu mehr Klarheit und Anschlussfähigkeit der Laufbahnen vollzogen.

In den Gesprächen bestätigte sich zudem, dass die Rekrutierungs- und Evaluationsmechanismen nicht nur formal bestehen, sondern auch umgesetzt werden. Dies zeigt sich etwa in klaren Rekrutierungsprozessen, dem Einsatz von Assessments sowie in Massnahmen zur Begleitung und Weiterentwicklung von Führungskompetenzen, etwa über Weiterbildung und Peer-to-Peer-Formate. Auch das jährlich stattfindende Beurteilungs- und Fördergespräch ist als regelmässiges Instrument der Personalevaluation etabliert.

Insgesamt ergibt sich ein positiver Befund, dass die HSLU über tragfähige Konzepte und geeignete Verfahren verfügt, um die Qualifikation ihres Personals sicherzustellen und regelmässig zu evaluieren.

Schlussfolgerung

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.

Der Standard zielt darauf ab, dass eine akkreditierte Hochschule dem gesamten Personal eine Laufbahnentwicklung ermöglicht und insbesondere den wissenschaftlichen Nachwuchs fördert.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Übergeordnetes Ziel der Personalentwicklung

Die HSLU versteht Personalentwicklung als einen kontinuierlichen Prozess im Sinne des lebenslangen Lernens. Sie unterstützt die laufende Kompetenzentwicklung mit Blick auf die sich rasch ändernden Anforderungen der Arbeitswelt und damit den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. Weiter stärkt Personalentwicklung die Motivation der Mitarbeitenden und fördert dadurch die Qualität der Leistungen. Die HSLU steuert Personalentwicklung top-down und fördert die individuelle Entwicklung bottom-up. Mission, Vision, Strategie, Code of Conduct, Diversity-Policy und die Personalpolitik bilden den Orientierungsrahmen für die Personalentwicklung. Bei der organisationalen Steuerung bedingen sich Personalentwicklung und Hochschulentwicklung gegenseitig.

Laufbahnmöglichkeiten für das wissenschaftliche Personal

Durch die Neukonzipierung der Personalkategorien (siehe Standard 4.2) haben sich die Laufbahnmöglichkeiten für das wissenschaftliche Personal erweitert. Entsprechend wurde das Laufbahnkonzept der HSLU überarbeitet. Auf der Basis des gemeinsamen Grundmodells bzw.

Kompetenzkonzepts haben alle Departemente mögliche Karrierepfade und fachspezifisch geforderte Qualifikationen für die verschiedenen Personalkategorien ausformuliert (siehe «**Laufbahnkonzept und Personalkategorien für die im vierfachen Leistungsauftrag tätigen Mitarbeitenden**»).

Laufbahnen können nicht nur vertikal nach oben gerichtet verlaufen (siehe Abbildung 10). Ein Wechsel in eine andere Kategorie und/oder in eine Führungsfunktion ist grundsätzlich auch in eine andere Richtung möglich und gegebenenfalls auch nötig. Das Laufbahnkonzept der HSLU ermöglicht daher vielfältige individuelle Entwicklungswege. Im Rahmen von Personalentwicklungsmassnahmen werden auf der einen Seite die individuellen Perspektiven der Mitarbeitenden und auf der anderen Seite die betrieblichen Möglichkeiten sowie die strategische und thematische Ausrichtung der Institution berücksichtigt. Neben der individuellen Erfüllung der Kriterien für einen Wechsel in eine andere Personalkategorie oder für die Übernahme einer Leitungsfunktion oder Verantwortlichkeit müssen Laufbahnschritte auch in Einklang mit der institutionellen Personal- und Ressourcenplanung stehen. Sind für einen Laufbahnschritt geringfügige

Anforderungskriterien noch nicht erfüllt, können vorbereitend oder begleitend zur neuen Position Personalentwicklungsmassnahmen vereinbart werden. Laufbahnmöglichkeiten sowie die gezielte Laufbahnförderung werden in den jährlichen Beurteilungs- und Fördergesprächen zwischen den Mitarbeitenden und den Linienvorgesetzten thematisiert und vereinbart.

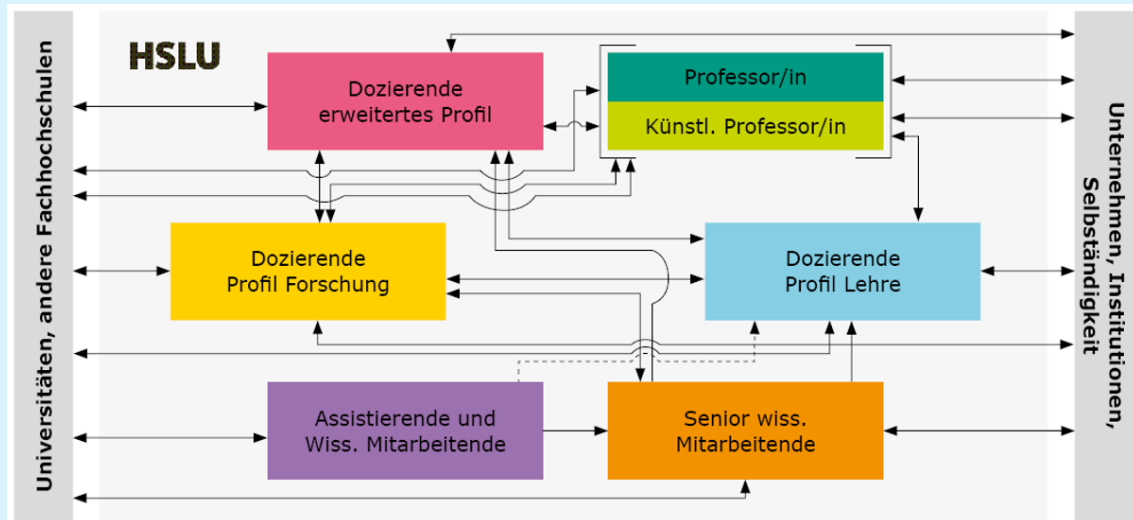


Abbildung 10: Laufbahnkonzept HSLU

Konzepte und Instrumente zur Personalentwicklung

Für die Personalentwicklung steht eine breite Palette an Konzepten und Instrumenten zur Verfügung. Das Jahresarbeitszeitmodell für Professor:innen und Dozierende kennt neben dem Bereich A mit den individuellen Pensen im Leistungsauftrag (inkl. Leitungs- und Spezialaufgaben) einen pauschal berechneten Bereich B von 126 (für Dozierende in den Profilen Forschung und Lehre) bzw. 168 Stunden (für Professor:innen und Dozierende im erweiterten Profil) bei einem Vollpensum, der u. a. für die fachliche, didaktische und persönliche Weiterqualifizierung zur Verfügung steht. Assistierende, wissenschaftliche, administrative und technische Mitarbeitende können individuell Ressourcen für Weiterqualifizierungen beantragen. Im Weiteren haben Professor:innen, Dozierende und Senior wissenschaftliche Mitarbeitende die Möglichkeit, ein Sabbatical zu beantragen, in dem fachliche Entwicklungsvorhaben vertieft und in einem grösseren Zeitrahmen bearbeitet werden können. Ein vergleichbares Instrument steht den administrativen und technischen sowie den assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit der bezahlten Auszeit für berufliche Zwecke zur Verfügung. Laufbahnschritte im 3. Zyklus (PhD, DBA) werden primär durch ein spezielles Arbeitszeitmodell unterstützt. Es ist aber auch ein Erfolgsprämienmodell vorhanden. Abbildung 11 zeigt, welche Personalentwicklungskonzepte an der HSLU vorhanden sind, und in welchen Bereichen Personalentwicklungsinstrumente zur Verfügung gestellt werden.



Abbildung 11: Instrumente der Personalentwicklung

Allen Mitarbeitenden – gegliedert nach Personalkategorie – steht auf dem Intranet eine Plattform zur **Personalentwicklung** zur Verfügung. Ein Kernelement ist ein Fragebogen zur Selbstreflexion. Dieser soll die Wahl von Instrumenten unterstützen, die auf die eigene Situation optimal passen. Darüber hinaus gibt es einen Leitfaden für Vorgesetzte, der die Einbettung der Personalentwicklung in die organisationalen Steuerungsfunktionen thematisiert und die Gesamtzusammenhänge erläutert.

Das Angebot an internen Weiterbildungen ist vielfältig und wird laufend weiterentwickelt. Eine wichtige Rolle kommt dabei dem ZLLF zu, das bei didaktischen Fragen unterstützt, Anregungen für die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen gibt und Angebote im Bereich der Forschungs- und Methodenqualifizierung macht. Als Weiterbildungs- und Beratungszentrum im Bereich Hochschuldidaktik und Lernmedien führt es diverse Weiterbildungsprogramme, Kurse, Workshops und Webinare durch. Im Bereich der Forschungs- und Methodenqualifizierung unterstützt das ZLLF Doktorierende und Forschende mit spezifischen Weiterbildungsangeboten und koordiniert die Kurse des Campus Luzern (kooperative Promotionsförderung der Hochschule Luzern, der Pädagogischen Hochschule Luzern und der Universität Luzern).

Zur Förderung der digitalen Kompetenz der Mitarbeitenden bieten die IT Services verschiedene Weiterbildungen zu MS Office 365 sowie Orientierungshilfen zur Datenablage an. Zudem gibt es Angebote zur digitalen Arbeitswelt vonseiten des ZLLF, der Datenschutz- sowie der Informationssicherheitsstelle.

Mitarbeitenden mit Führungsfunktion stehen neben den externen Management- und Leadership-Weiterbildungen auch jene des Departements Wirtschaft oder der Verwaltungsweiterbildung Luzern zur Verfügung. Das interne Seminar «General Management» wurde spezifisch für neu eingetretene oder beförderte Mitarbeitende mit personeller Führungsverantwortung konzipiert.

Nebst diesen hochschulübergreifenden internen Weiterbildungen initiieren auch die Departemente laufend kürzere Angebote zu aktuellen Themen, wie z. B. KI in Lehre und Forschung, Blockchain-Technologie, spezifische didaktische Konzepte, Formulierung von prägnanten Texten etc. In der Regel sind diese auch für Mitarbeitende anderer Departemente offen. Ein wichtiges Element der Personalentwicklung sind zudem interne Konferenzen und Klausuren, an denen gemeinsam an der Entwicklung der Leistungsbereiche gearbeitet wird.

Aktuell laufen verschiedene Projekte zur Weiterentwicklung der Personalentwicklungsangebote, die teilweise aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2021 initiiert wurden. Die

übergeordnete Initiative trägt den Titel «Taking-care-together» (siehe auch Standard 2.4) und umfasst aktuell die Teilprojekte «Impuls-Angebote», «Charta», «Coaching-Angebote» sowie «Kompetenzentwicklung & Laufbahnförderung».

An die Mitarbeitenden des Third Space richtete sich das 2022 von swissuniversities initiierte und gemeinsam von acht Hochschulen getragene Kooperationsprojekt «Wissenschaftsmanagement an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Ausprägungen, Entwicklungspfade und Karrierewege», an dem sich auch die HSLU beteiligte. In einer Befragung wurde erhoben, was der Third Space ist und wo die Herausforderungen in der Laufbahngestaltung liegen. Daraus resultierte ein Angebot aus Portfolio-Beratung, Mentoring und Job Shadowing zur Förderung der beruflichen Karriere dieser Personengruppe.

Entwicklungsfelder

Im Rahmen der Organisationsentwicklung R&S (vgl. Kapitel 2 bzw. Standard 2.1) sollen die Angebote der verschiedenen internen Stellen (HR, ZLLF, IT Services, Departemente) stärker aufeinander abgestimmt werden. Zudem werden Prozesse etabliert, mit denen aus Hochschulentwicklungsvorhaben gezielter als bisher darauf abgestimmte Personalentwicklungsinitiativen abgeleitet und unter Einbezug der Führungskräfte auf allen Ebenen umgesetzt werden können. Die Angebote der Personalentwicklung sollen für die Mitarbeitenden noch besser sichtbar gemacht und ihnen nähergebracht werden.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU über tragfähige Konzepte und geeignete Mechanismen verfügt, um die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals zu unterstützen. Mit dem überarbeiteten Laufbahnkonzept, den neuen Personalkategorien sowie den vielfältigen Instrumenten der Personalentwicklung bestehen klare Grundlagen, um unterschiedliche Entwicklungswege für wissenschaftliches, administratives und technisches Personal zu ermöglichen. Positiv hervorzuheben ist dabei, dass Personalentwicklung an der HSLU als kontinuierlicher Prozess verstanden und eng mit der Hochschulentwicklung verknüpft wird. Dies trägt dazu bei, die für die Qualität der Leistungen und die Umsetzung strategischer Ziele notwendigen Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln.

Besonders sichtbar wird dies bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Durch die Neukonzipierung der Personalkategorien und die darauf abgestimmten departementalen Laufbahnkonzepte wurden die Entwicklungsmöglichkeiten für das wissenschaftliche Personal erweitert und klarer konturiert. Laufbahnschritte auf Doktoratsstufe werden an der HSLU ausdrücklich unterstützt, namentlich über ein spezielles Arbeitszeitmodell und ein Erfolgsprämienmodell. Hinzu kommen spezifische Weiterbildungsangebote des ZLLF für Doktorierende und Forschende sowie die Koordination der Kurse des Campus Luzern im Bereich der kooperativen Promotionsförderung (Hochschule Luzern, der Pädagogischen Hochschule Luzern und der Universität Luzern). Auch die jährlichen Beurteilungs- und Fördergespräche bieten einen verbindlichen Rahmen, um Entwicklungsperspektiven und gezielte Fördermassnahmen individuell zu thematisieren und zu vereinbaren.

Insgesamt gewinnen die Gutachter:innen den Eindruck, dass sich die HSLU im Bereich der Laufbahnentwicklung in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt hat und heute über klarer ausformulierte Entwicklungspfade und gezieltere Unterstützungsangebote verfügt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

Prüfbereich V: 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.

Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule ihre Qualitätssicherungsstrategie intern und extern bekannt macht – dies in Zusammenhang mit Standard 1.1. Der Standard verlangt weiter, dass deren Umsetzung und deren Ergebnisse kommuniziert werden, d.h. dass die Qualitätskreisläufe geschlossen werden.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Kommunikationskonzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung

Im Rahmen der Auflagenerfüllung aus der Erstakkreditierung entwickelte die HSLU 2021 unter Federführung der QKOM ein **Kommunikationskonzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung**. Es wurde 2025 aktualisiert und verschlankt. Darin sind u. a. die Ziele der Q-Kommunikation, die Anspruchsgruppen, die Botschaften, die verschiedenen Kommunikationsinstrumente sowie die Massnahmen zur Wirkungsüberprüfung der Kommunikation festgehalten. Ebenfalls im Rahmen der Auflagenerfüllung entstand ein **Leitfaden zur Kommunikation der Studierendenbefragung**. Er wird aktuell im Rahmen der Arbeitsgruppe Studierendenbefragung (siehe Standard 3.2) überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Als Hauptdialoggruppen definiert das Kommunikationskonzept die Mitarbeitenden und die Studierenden. Sekundäre Dialoggruppen sind externe Beteiligte und Interessierte. Für diese Dialoggruppen hält das Kommunikationskonzept Kommunikationsziele wie auch Botschaften fest. Für die internen und externen Kommunikationsaktivitäten rund um die Qualitätssicherung und -entwicklung setzt die HSLU auf die bestehenden Kommunikationsgefässe. Die Hauptkommunikationsmittel sind das Intranet (Inside) und das Prozessportal für die Mitarbeitenden, MyCampus für die Studierenden und die Weiterbildungsteilnehmenden sowie die Website für die übrigen Stakeholder. Ebenfalls von Bedeutung ist der direkte, mündliche Austausch.

Im Folgenden sind diese Hauptkommunikationsmittel und ihre Verwendung für die Q-Kommunikation anhand von konkreten Beispielen beschrieben. Wichtig ist zu erwähnen, dass bei vielen Prozessen der Qualitätssicherung und -entwicklung verschiedene Kommunikationsmittel zum Einsatz kommen. Gerade bei komplexen, umfassenden und/oder sensiblen Vorhaben wie einer Reorganisation, einer Strategieentwicklung, einer Mitarbeitendenbefragung oder einer Akkreditierung braucht es ein konsistentes Zusammenspiel von dialogischen und informativen Kommunikationsgefässen und -mitteln.

Intranet (Inside)

Das Inside ist der wichtigste Kommunikationskanal gegenüber den Mitarbeitenden – auch für Themen rund um Qualität. Gebündelt auf einer **Wiki-Seite** sind alle wichtigen Informationen zur Qualitätssicherung und -entwicklung verfügbar, dies in kompakter Form und optional detailliert über weiterführende Links oder als Dokumentendownload. Auch die Qualitätsstrategie der HSLU ist dort veröffentlicht. Aktuelles wird als **News** publiziert, beispielsweise die Ankündigung der Servicequalitätsbefragung, das Vorliegen der ersten Ergebnisse dazu oder des umfassenden Berichts inkl. Massnahmen. Analoges gilt für andere Evaluationsverfahren (z. B. Peer-Review in der Forschung, Studierendenbefragung, institutionelle Akkreditierung). Auch wichtige Meilensteine im Strategieentwicklungsprozess oder der Jahresbericht der HSLU werden über diesen Kanal kundgetan.

Prozessportal

Das Prozessportal der HSLU bietet eine an zentraler Stelle gesammelte Darstellung zu wichtigen Abläufen. Alle Organisationseinheiten unterhalten je eine Prozesslandkarte mit der gleichen Struktur, gegliedert nach Führungs-, Kern- und Supportprozessen (siehe Kapitel 2). In den Prozessabbildungen sind jeweils die zugehörigen unterstützenden Dokumente wie Vorlagen und Vorgaben bzw. Richtlinien verlinkt. Damit hält das Prozessportal viel Organisationswissen fest und stellt es allen Mitarbeitenden zur Verfügung.

MyCampus

MyCampus ist ein wichtiger Kommunikationskanal für die Studierenden und die Weiterbildungsteilnehmenden. Das Webportal bietet Zugang zu Informationen aus dem schulisch-administrativen Bereich, beispielsweise finden sich dort der Stundenplan, die Noten, das E-Dossier (mit u. a. Kompetenznachweisen und Studienbestätigungen) und der Zugang zur Moduleinschreibung. Zudem hat MyCampus einen **News-Teil** integriert, der auch für die Bekanntmachung von aktuellen Q-Themen genutzt wird, z. B. die übergeordneten Ergebnisse aus der Studierendenbefragung oder der BFS-Befragung der Absolvent:innen. Gleichwohl bleibt E-Mail ein gewichtiges Kommunikationsmittel gegenüber den Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden.

Website

Die Website ist das zentrale Kommunikationsinstrument gegenüber Externen, teilweise aber auch bedeutsam für die Studierenden. Auf einer eigenen Unterseite (www.hslu.ch/qualitaet) sind Informationen zur Qualitätsstrategie, zum Qualitätsmanagementsystem und zu den Zuständigkeiten in unterschiedlichen Formen dargestellt: in Textform als Webinhalt (barrierefrei) und als PDF zum Download. Als «Appetitanreger» dient eine Bewegtbildumsetzung zum QM-System, die auch im Inside integriert ist. Nebst diesen Informationen zur Qualitätsstrategie und zum QM-System im engeren Sinn finden Externe auf der Website Informationen zu einzelnen qualitätsrelevanten Prozessen und Verfahren, beispielsweise zum Jahresabschluss, zur Strategie, zu den Zielen und Aktivitäten bezüglich nachhaltiger Entwicklung oder zur Chancengleichheit.

Mündlicher Austausch

Ein wichtiger Teil der Q-Kommunikation findet in der alltäglichen Zusammenarbeit statt, u. a. im Rahmen von Gremien oder institutionalisierten Austauschgefässen wie der Hochschulentwicklung-Konferenz, Treffen zwischen dem Mitwirkungsrat und der Rektorin oder zwischen der Studierendenvertretung und dem:der Direktor:in des Departements.

Führungspersonen, die neu an die HSLU kommen oder durch eine interne Funktionsänderung in eine leitende Position wechseln, setzen sich im obligatorischen Führungsseminar eingehend

mit dem QM-System der HSLU auseinander. Zusätzlich sind die zweimal jährlich stattfindenden Führungen der übergeordneten Serviceeinheiten von Bedeutung für die Bekanntmachung des QM-Systems. Neue Mitarbeitende erhalten in diesem Rahmen u. a. einen Einblick in die Grundzüge der Qualitätsarbeit an der HSLU.

Entwicklungsfelder

Die Q-Kommunikation hat sich über die letzten Jahre in Richtung «einfacher und weniger ist mehr» entwickelt. Das zeigt sich beispielsweise an der Qualitätsstrategie, die für die aktuelle Strategieperiode kürzer ausfällt als für die vorangehende und sprachlich direkter formuliert ist als zuvor. Das Evaluationskonzept für die Ausbildung bestand in der Version 2018 aus einem 50-seitigen Dokument, während das Modell 2024 nur 8 Seiten umfasst und zusätzlich die Umsetzungen der Departemente auf je einem Onepager zeigt. Darüber hinaus setzt sich das Prinzip von weniger Schriftlichkeit und mehr Mündlichkeit durch. Der direkte Austausch über Qualitätsthemen hat zugenommen, was sich u. a. an der Anzahl Besuche von Personen aus den Ressortkonferenzen bzw. Fachstellen in der QKOM (und umgekehrt) bemisst. Diese Grundsätze in der Q-Kommunikation will die HSLU weiter pflegen, um so niederschwellig wie möglich viele Hochschulangehörige zu erreichen.

Die Kommunikation und deren Wirksamkeit rund um die Ausbildungsevaluation gegenüber der Zielgruppe der Studierenden ist und bleibt herausfordernd. Die Umfrage im Rahmen des Projekts FAZEVA (siehe Standard 3.2) aus dem Jahr 2023 zeigte, dass sich die Studierenden teilweise ungenügend über die Resultate aus Evaluationen informiert fühlen und zu wenig darüber erfahren, was mit den Ergebnissen gemacht wird. Es braucht kontinuierliche Sensibilisierung und Unterstützung in diesem Thema. Ein neues Evaluationstool (siehe Standard 3.2) kann dank integrierten Automatismen allenfalls dabei unterstützen, die Regelkreise konsequent und systematisch zu schliessen.

Die HSLU lebt in dieser Strategieperiode erstmals eine adaptive Strategie (siehe Standard 1.2). Den Hochschulangehörigen ist noch zu wenig bekannt, dass sie sich kontinuierlich an deren Weiterentwicklung beteiligen können. Dank intensiver Kommunikation kann sich das Miro-Board zu einem lebendigen Strategieportfolio weiterentwickeln. Ebenso kann die Kommunikation zur Qualitätsstrategie ausgebaut werden, um sie noch besser bekannt zu machen (siehe Standard 1.1).

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU ihre Qualitätsstrategie publiziert und öffentlich zugänglich macht. Sie ist auf der Website einsehbar; für die interne Kommunikation stehen insbesondere das Intranet, das Prozessportal und MyCampus zur Verfügung. Mit dem Kommunikationskonzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung bestehen zudem geeignete Grundlagen, um die Qualitätssicherungsprozesse und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie externen Beteiligten bekannt zu machen.

In den Gesprächen bestätigte sich, dass die HSLU hierfür unterschiedliche Kommunikationskanäle kombiniert. Neben schriftlichen und digitalen Kommunikationsmitteln wie Inside, Prozessportal, MyCampus, E-Mail, News-Beiträgen und Website spielen mündliche und dialogische Formate eine zentrale Rolle. Besonders wichtig sind dabei die QKOM sowie die Ressorts Ausbildung, Weiterbildung und Forschung & Dienstleistungen, da über diese Gremien qualitätsbezogene Informationen in die Departemente und Bereiche getragen, diskutiert und weitervermittelt werden. Ergänzend nutzt die HSLU weitere Formate, um auch auf aggregierter Ebene

Orientierung zu geben; so informiert die Rektorin die Hochschulangehörigen regelmässig per kurzer Videobotschaft über wichtige Entwicklungen und den Stand der Hochschule und schlägt so auch den Bogen zur Hochschulstrategie insgesamt. Die Gutachter:innen würdigen, dass die HSLU damit ihre Qualitätssicherungsprozesse und deren Ergebnisse über verschiedene Wege bekannt macht.

In den Gesprächen wurde zudem deutlich, dass die Kommunikation von Qualitätssicherung unterschiedlichen Informationsbedürfnissen und Wahrnehmungen begegnet. Diese Unterschiede zeigen sich nicht nur zwischen verschiedenen Zielgruppen, sondern teilweise auch innerhalb derselben Gruppe, etwa unter den Studierenden. Die damit verbundene Pluralität erscheint den Gutachter:innen als ein Spannungsfeld, das sich nicht mit einem einzigen Kommunikationsansatz auflösen lässt. In diesem Zusammenhang wird auch verständlich, weshalb die Wahrnehmung, ob Rückkoppelungs- und Feedbackkreisläufe tatsächlich geschlossen werden, unterschiedlich ausfallen kann (vgl. Standard 3.2). Eine wirksame Q-Kommunikation gelingt nur, wenn die HSLU mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen nahe im Austausch bleibt, um deren Informationsbedürfnisse wahrzunehmen und angemessen aufzugreifen.

Zugleich halten die Gutachter:innen fest, dass Standard 5.1 aus ihrer Sicht zu eng formuliert ist, da er die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie isoliert betrachtet. Diese wird jedoch erst im Zusammenhang mit der Hochschulstrategie verständlich. Nur in diesem Kontext wird nachvollziehbar, welche Funktion die Qualitätssicherung innerhalb der institutionellen Entwicklung erfüllt. Positiv ist dabei zu bewerten, dass die HSLU diesen Zusammenhang selbst erkannt hat und ihre Kommunikation von Qualitätssicherung erkennbar in Bezug auf die Hochschulstrategie stellt.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als vollständig erfüllt.

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.

Der Standard zielt darauf ab, dass die Hochschule den externen Stakeholdern transparent Einblick in ihre Tätigkeiten und in ihr Lehrangebot ermöglicht. Letzterer Aspekt steht auch in einem Zusammenhang mit Standard 3.4.

Beschreibung und Selbstbeurteilung

Kommunikationsstrategie

Die HSLU-Strategie 2024–2027 (siehe dazu auch Standard 2.1) hält in einem ihrer neun Orientierungspunkte fest: «Wir wirken, indem wir praxisrelevant handeln und sichtbar sind.» Eine der fünf strategischen Stossrichtungen lautet zudem: «Präsenz der HSLU in den sechs Trägerkantonen verstärken.» Im Weiteren will die HSLU der Digitalität als einem von verschiedenen Transversalthemen «bei all ihrem Tun besondere Aufmerksamkeit schenken». Diese Elemente bilden den übergeordneten Rahmen für die Tätigkeiten des Bereichs Marketing & Kommunikation, der seine Strategie darauf abstimmt.

Die Kommunikation adressiert externe (Medienschaffende, potenzielle Studierende und Weiterbildungsteilnehmende, Forschungs- und Dienstleistungspartner:innen, Politik, Alumni:ae, interessierte Öffentlichkeit) und interne Zielgruppen (Mitarbeitende, Studierende). Zum Einsatz kommen dabei prioritär digitale Kanäle und Plattformen mit der Website als Mittelpunkt. Auch auf direkte Kommunikation legt die HSLU grossen Wert, sowohl intern als auch extern, beispielsweise über Netzwerkanlässe im Rahmen des Stakeholdermanagements.

Eine kontinuierliche inhaltliche und formale Qualitätsprüfung der Marketing- und Kommunikationsmassnahmen stellt sicher, dass diese hohen Standards genügen. Die Wirkung der Kommunikation wird periodisch kontrolliert. Dazu werden die Ergebnisse der Medienmonitoring-Dienste Argus und Google Analytics ausgewertet, Besuchendenzahlen bei Messen, Events und Informationsanlässen erhoben sowie die Studierenden und Mitarbeitenden befragt. Schliesslich werden sämtliche Kampagnen systematisch und nach neuesten Kriterien der Qualität und Quantität ausgewertet und laufend optimiert.

2021 löste die HSLU ihr bisheriges Corporate Design ab. Der vorherige Markenauftritt stammte in den Grundzügen aus dem Jahr 2007. Der Fachhochschulrat und die Hochschulleitung beschlossen eine «One Brand»-Strategie. So treten heute alle Teilbereiche und Organisationseinheiten der HSLU unter einer starken Dachmarke auf.

Die aktuelle Kampagne der HSLU folgt einem einheitlichen Auftritt über alle Leistungsbereiche und Departemente hinweg. Mit dem Slogan **«Näher dran»** und einem stringenten Design haben sämtliche Sujets eine starke Kohärenz und einen hohen Wiedererkennungswert. Die Kampagne nutzt zudem konsequent die existierenden Inhalte aus den unten aufgeführten Gefässen und damit authentische Geschichten der HSLU aus sämtlichen Leitungsbereichen.

Der Bereich Marketing & Kommunikation nutzt wo möglich im Sinne einer crossmedialen Kommunikation Synergien zwischen den einzelnen Kommunikationsmitteln mit einem starken Fokus auf Content-Marketing. Die wichtigsten externen Kommunikationsmittel sind nachfolgend erläutert.

Externe Kommunikationsmittel

Die Website ist das wichtigste Kommunikationsmittel. Bewirtschaftet werden die Inhalte der Website über das Content Management System (CMS) Sitecore, welches durch den modularen Einsatz unterschiedlicher Templates und Elemente eine flexible Darstellung verschiedener Inhalte und Formate möglich macht. Besuchenden der Website stehen verschiedene Zugänge zu bestimmten Inhalten zur Verfügung. Zum einen kann ein freier Suchbegriff in der Suchmaske eingegeben werden, zum anderen bietet die Navigation auf oberster Ebene eine Struktur nach Fachbereichen und eine Struktur nach Leistungs- und anderen Bereichen an. Beispielsweise führt der Navigationspunkt Studium auf eine Landingpage, wo die angebotenen Studienprogramme mithilfe einer Suchmaske und Filtermöglichkeiten durchstöbert werden können. Analoges gilt für den Leistungsbereich Weiterbildung. Dort sind für jedes Studien- bzw. Weiterbildungsangebot die Zulassungskriterien und der erteilte Abschluss aufgeführt. Die Informationen zu den einzelnen Lehrangeboten sind auch über die Navigation nach Departement bzw. Fachbereich auffindbar.

Das Team Newsroom & Unternehmenskommunikation beliefert Medienschaffende im Rahmen der aktiven Medienarbeit mit Mitteilungen zu Forschungs-, Studierenden- sowie institutionellen Themen (zum Beispiel Studierendenzahlen). Bei Medienanfragen (reaktive Medienarbeit) stellt sie Kontakte zu Expert:innen her, gibt selbst Auskunft oder redigiert Gastartikel von Forschenden für Fach- und Publikumsmedien.

Seit rund 15 Jahren ist die HSLU auf den gängigen Social-Media-Kanälen aktiv. Die Kanäle werden vom Team Digital Marketing Services gepflegt. Die Hauptzielgruppen sind, je nach Kanal, primär Studierende, potenzielle Mitarbeitende und Medienschaffende.

Auf der Plattform «News & Stories» (news.hslu.ch) stellt die HSLU interessante Projekte aus der Forschung vor, berichtet über Highlights aus dem Studium und bietet überraschende Einsichten in den Mikrokosmos Hochschule. Begleitend dazu erscheint zirka zehnmal im Jahr ein Newsletter, der sich an rund 27'000 Empfänger:innen richtet – darunter externe Partner:innen und Interessent:innen aus Bildung, Kultur und Wirtschaft sowie Medienschaffende. Mitarbeitende und Studierende der Hochschule erhalten den Newsletter automatisch an ihre HSLU-Adresse.

Mit einer Jahrespublikation werden Mitarbeitende und externe Adressat:innen (Medien, Politik, Partner:innen) über die aktuellen Zahlen zur HSLU informiert, die zudem etwas nüchterner im offiziellen **Jahresbericht** bzw. im **Facts & Figures** aufgearbeitet sind. Die Jahrespublikation beleuchtet jedes Jahr einen ausgewählten strategischen Schwerpunkt der Strategieperiode 2024–2027: Die **Ausgabe 2024** war der Inter- und Transdisziplinarität gewidmet, die **Ausgabe 2025** legte den Fokus auf die Forschung und die Ausgabe 2026 wird den Schwerpunkt Gesundheit beleuchten. Damit stellt die HSLU eine Durchgängigkeit in der Kommunikation der strategischen Entwicklungen sicher.

Im Forschungs-Podcast «Näher dran» geben HSLU-Forschende Einblick in ihre aktuellen Projekte und zeigen, woran an der Hochschule geforscht und entwickelt wird. Der Podcast ist über die Website (hslu.ch/podcasts) und über gängige Plattformen wie Spotify und Apple Podcasts abrufbar.

Entwicklungsfelder

Der Bereich Marketing & Kommunikation der HSLU bereitet aufgrund des Ende 2028 auslaufenden Sitecore-Supports und aufgrund zunehmender technischer sowie konzeptioneller Schwächen ihres Webauftritts eine umfassende Neugestaltung im Projekt «WebX» vor. In moderierten Werkstätten wurden zwischen Dezember 2024 und Mai 2025 Vision, Werte, Personas sowie technische Anforderungen partizipativ erarbeitet und in Leitsätzen zusammengeführt. Letztere wurden im Frühsommer 2025 in Dialogrunden («Gallery Walks») vorgestellt und anschliessend überarbeitet bzw. finalisiert. Ab Januar 2026 werden die technischen Grundlagen und die Ressourcenplanung für den neuen Webauftritt erarbeitet.

Bewertung der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU regelmässig, zielgruppengerecht, nachvollziehbar und transparent über ihre Tätigkeiten, ihre Studienprogramme und die angebotenen Abschlüsse informiert. Mit der Kommunikationsstrategie und den verschiedenen externen Kommunikationsmitteln bestehen geeignete Grundlagen und Mechanismen, um diese Informationen objektiv und zugänglich bereitzustellen. Im Zentrum steht dabei die Website, ergänzt durch weitere regelmässig genutzte Formate wie Medienmitteilungen, Social Media, die Plattform «News & Stories», den Newsletter, die Jahrespublikation, den Jahresbericht sowie Facts & Figures.

Schlussfolgerung

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

4. Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Hinweis für die Hochschule: Präsentieren Sie hier einen Aktionsplan mit Milestones für die Weiterentwicklung ihres QM-Systems

Standard	Massnahme	Zeithorizont
1.1/1.2 (5.1)	Kommunikation rund um die adaptive Strategie und die Qualitätsstrategie intensivieren.	2026
2.1 (4.3)	Neue Organisationsstruktur (inkl. neue Ressorts) sich etablieren lassen und deren Wirksamkeit regelmässig reflektieren.	2027
2.2 (3.1, 4.1)	Cockpit mit tagesaktuellen Studierenden- und Weiterbildungsteilnehmendenzahlen einführen (Aufbau Data Warehouse light; Anbindung Evento).	2026
2.2	Standardisierte Reports für identifizierte Anspruchsgruppen einführen und Daten in harmonisierter Form für Ad-hoc-Auswertungen zur Verfügung stellen.	2028
2.4	Institutionalisierten Nachhaltigkeitsbericht einführen.	2026
2.4	Konzepte für Nachhaltigkeitsdidaktik zusammen mit den anderen Luzerner Hochschulen entwickeln (PgB Nachhaltigkeit).	2027
2.5	Hochschulzugänglichkeit für Studierende mit Migrationshintergrund und ohne akademisches Elternhaus («First Generation») verbessern.	2027
3.1	Studierende und Dozierende betreffend wissenschaftliche Integrität und allgemein bezüglich der an der HSLU geltenden ethischen Standards weiter sensibilisieren.	2027
3.2 (5.1)	Evaluationstools für die Ausbildung evaluieren und allenfalls ersetzen. Dabei die (technischen) Möglichkeiten der Kommunikation (Ergebnisse zeitnah kommunizieren) optimal ausschöpfen.	2027
3.2	Aktionsplan zur Umsetzung der CoARA-Vereinbarung zur Reform der Forschungsevaluation erstellen und einreichen.	2026
3.3	Erasmus+-Akkreditierung erfolgreich durchlaufen und im Anschluss die nötigen Prozessumstellungen vornehmen.	2026 2027
3.4	Curricula-Tool umsetzen.	2026
4.1	Stakeholdermanagement und Polit-Monitoring ausbauen.	2026
5.2	Neuen Webauftritt entwickeln und umsetzen.	2028

5. Fokusthemen

Für die Reakkreditierung hat die AAQ die Wahl von «Fokusthemen» eingeführt: Einerseits wählen die Gutachter:innen einen Themenbereich, welchen sie aufgrund der Erstakkreditierung und/oder auf Basis der Selbstbeurteilung genauer in den Blick nehmen möchten, um ihre Beurteilung vorzunehmen. Die Themen orientieren sich an den Qualitätsstandards.

Die Gutachter:innen haben folgendes Fokusthema / folgende Fokusthemen gewählt:

«Kommunikation, Steuerung und Rückkoppelung im dezentralen Qualitätsmanagement-System der HSLU»

Das Fokusthema greift eine Querschnittsfrage auf, die in mehreren Standards wiederkehrt: Wie werden im dezentralen Qualitätsmanagement-System der HSLU Informationen erzeugt, kommuniziert, für Steuerungsentscheide genutzt und in die Organisation zurückgespiegelt? Im Zentrum steht dabei das Zusammenspiel von zentraler Steuerung, dezentraler Verantwortung, Kommunikation, Rückkoppelung, Kohärenz und Autonomie. Gerade für eine Mehrspartenhochschule wie die HSLU ist diese Fragestellung besonders relevant, da wissenschaftliche und fachliche Qualität einerseits von dezentraler Expertise und Verantwortung lebt, andererseits aber hochschulweite Kohärenz, gemeinsame Standards und eine verlässliche Qualitätssicherung voraussetzt. Das Fokusthema ist damit leistungsbereichsübergreifend angelegt, richtet den Blick in den nachfolgenden Beispielen jedoch in besonderer Weise auf den Leistungsbereich Ausbildung.

Die vorgelegten Unterlagen und die Gespräche an der Vor-Ort-Visite zeigen, dass die HSLU dieses Spannungsfeld systematisch bearbeitet und ihre Steuerungs-, Kommunikations- und Rückkopplungsprozesse abgestuft organisiert. Je nach Gegenstand und institutioneller Relevanz ist der Kohärenzanspruch unterschiedlich hoch: So geht die Initiative für neue Studiengänge zwar von den Departementen aus, deren Einführung erfolgt jedoch in einem mehrstufigen Verfahren mit zentralen Prüf- und Entscheidungsstufen. Bei Prozessen, die näher am konkreten fachlichen und operativen Vollzug liegen, liegt die Verantwortung demgegenüber stärker bei den Departementen. Dies zeigt sich exemplarisch etwa bei der Evaluation einzelner Studiengänge oder Studienrichtungen oder auch bei der konkreten Ausgestaltung von Feedbackprozessen im Unterricht. Demgegenüber bestehen auch Prozesse und Instrumente mit hohem gesamteinstitutionellem Kohärenzanspruch, etwa hochschulweite Rahmensetzungen wie die Policy der Lehre oder das Evaluationsmodell für die Ausbildung. Eine wichtige Rolle in dieser abgestuften Steuerungs- und Rückkopplungslogik spielen die Ressortkonferenzen sowie die QKOM, da über sie Informationen gebündelt, Massnahmen diskutiert, Good Practice ausgetauscht und Rückkopplungsschlaufen zwischen Departementen, Hochschulleitung und weiteren Akteur:innen hergestellt werden. In den Gesprächen wurde zudem deutlich, dass Kommunikation dabei nicht nur als Weitergabe von Informationen verstanden wird, sondern als fortlaufender Austausch über unterschiedliche Kanäle und Gefässe.

Deutlich wird zudem, dass das QM-System der HSLU nicht primär als Kontrollinstrument, sondern als Kommunikations-, Steuerungs- und Reflexionsmittel angelegt ist. Dies zeigt sich exemplarisch am Projekt «Fazit zur Evaluation in der Ausbildung» und an der daraus hervorgegangenen Weiterentwicklung des Evaluationsmodells: Ergebnisse werden erhoben, in verschiedenen Gremien gespiegelt, in Massnahmen überführt, kommuniziert und departemental konkretisiert. Dazu passt auch, dass die HSLU einen hochschulweiten Massnahmenkatalog führt, in dem aus Evaluationen abgeleitete Massnahmen festgehalten, in der QKOM regelmässig

besprochen und zusammen mit den Departementen nachverfolgt werden. Dadurch wird sichtbar, wie Evaluation, Kommunikation und Steuerung miteinander verbunden werden.

Aus den bisherigen Analysen ergibt sich, dass die HSLU über relevante Daten, Kennzahlen und Steuerungsinstrumente verfügt und dass diese insbesondere auf operativer Ebene wirksam genutzt werden. In den Gesprächen wurde bestätigt, dass Kennzahlen etwa in Studiengängen, in Gesprächen mit Controller:innen oder im Umgang mit Ergebnissen aus Studierendenbefragungen als Grundlage für konkrete Entscheidungen dienen. Zugleich bleibt es eine Daueraufgabe, die Wirkung dieser Informationen für die hochschulweite Steuerung, die Sichtbarkeit von Good Practice, den Einbezug externer Sichtweisen sowie die Schliessung von Rückkoppelungs- und Feedbackschleifen über alle Ebenen hinweg weiter zu stärken. Gerade darin zeigt sich jedoch auch die produktive Bearbeitung des Autonomie-Kohärenz-Verhältnisses, das für das Qualitätsmanagement der HSLU prägend ist.

Andererseits hat die Hochschule die Möglichkeit, einen oder mehrere Themenbereiche in den Fokus zu setzen. Sie kann den an der Vor-Ort-Visite eingesetzten Gesprächsslot dazu nutzen, ein Thema mit Peers zu spiegeln, welches für ihre weitere Qualitätsentwicklung dient. Dieses ist akkreditierungsrelevant, sofern es die Qualitätsstandards tangiert. Die Bewertung und die Analyse fliessen in Kap. 3 dieses Berichtes ein.

Die HSLU hat folgendes Fokusthema gewählt:

Digitale Fitness

Wie an früherer Stelle ausgeführt wurde, hat die HSLU für die aktuelle Strategieperiode eine strategische Stossrichtung zu KI und Digitalität etabliert sowie per 1. Januar 2026 den hochschulweiten Bereich «Digitale Entwicklungen & Services» eingeführt. Dahinter steckt das Ziel, die digitale Transformation an der HSLU mit Effort sowohl im vierfachen Leistungsauftrag als auch im Betrieb voranzutreiben sowie die akademische und betriebliche Welt stärker zu verzahnen. Das im Januar 2025 ins Leben gerufene Projekt «**HSLUnext**» will in einem agilen, iterativen Vorgehen den unterschiedlichen Bedürfnissen und Dringlichkeiten rund um KI und Digitalität gerecht werden. Es verknüpft dezentrales und zentrales Handeln und will die HSLU so organisieren, dass sie mit zukünftigen Herausforderungen im Kontext datengestützter Tools und Methoden umgehen und Entwicklungen antizipieren kann.

Wie steht es angesichts dieses Vorhabens um die «digitale Fitness» der HSLU? Verfügt sie über die nötigen Kompetenzen, um die digitale Transformation mit der gewünschten Kraft voranzutreiben? Inwieweit ist die HSLU als Organisation in der Lage, technologische Veränderungen zu nutzen und sich digitalen Entwicklungen anzupassen?

Digitale Expertise im vierfachen Leistungsauftrag

Besonders hoch ist die digitale Expertise in ausgewählten Bereichen des Leistungsauftrags, insbesondere am Departement Informatik, aber auch darüber hinaus. Die HSLU greift technologische Entwicklungen und Digitalisierungsschritte in Lehre, Forschung und Dienstleistungen traditionell früh auf und gehört damit zu den Vorreiter:innen im Schweizer Fachhochschulbereich. Sie führt spezialisierte Studiengänge an mehreren Departementen, u. a. die Bachelorstudiengänge Artificial Intelligence and Machine Learning (I), Immersive Technologies (I), Digital Engineer | Robotik & Big Data (T&A) sowie Economics and Data Science in Mobility (W) oder die Masterstudiengänge Digital Ideation (I, DFK) und Applied Information and Data Science (T&A, W, I, DFK). Im Weiterbildungsbereich bietet die HSLU rund 90 Programme zu Aspekten der Digitalisierung an, und es werden zahlreiche Forschungs- und Entwicklungsprojekte durchgeführt. Die Breite und die Aktualität des Angebots spiegeln die hohen Kompetenzen, die ausgeprägte

Innovationskraft und die grosse Praxisnähe des in diesen spezifischen Fachgebieten lehrenden und forschenden Personals. Für die HSLU als Organisation stellt es eine Herausforderung dar, den infrastrukturellen Anforderungen dieser Personengruppe gerecht zu werden.

Digitale Lehre

Während der Corona-Pandemie gelang es der HSLU, Aus- und Weiterbildung im Distanzunterricht fortzusetzen. Seither nutzt sie Blended Learning bewusst als Studienformat. Das entsprechende konzeptionelle Wissen ist in der Organisation vorhanden. Die Lehrenden stehen dem Einsatz von digitalen Lernmedien mehrheitlich positiv gegenüber und nutzen dazu eine Vielzahl von – oft auf Eigeninitiative eingeführten – Applikationen. Der Einsatz der Lernmedien über die ganze HSLU präsentiert sich allerdings teilweise unsystematisch.

Herausforderungen bestehen bei der digitalen Infrastruktur im Bereich der Lehre: Die Lernplattform ILIAS erfüllt aktuelle Erwartungen an die User Experience nicht mehr und kann der technischen Entwicklung kaum folgen. Für digitale Prüfungen stehen momentan keine ausreichenden Lösungen zur Verfügung. In beiden Fällen sind Weiterentwicklungen geplant. Allerdings sind deutliche Verbesserungen nicht allein durch technische Anpassungen oder neue Applikationen erreichbar, sondern hängen auch von passenden Prozessen und einer klaren Governance in diesem Bereich ab. Hier erweist sich die dezentrale Struktur der HSLU als Schwierigkeit.

Betriebliche Abläufe

Bei den betrieblichen Abläufen der HSLU wurden in den letzten Jahren zentrale Prozesse digitalisiert (Rechnungswesen, Spesenabrechnungen, betriebliche Weiterbildung). Mit der Umstellung auf SAP/4HANA wurde ein zentrales Arbeitsinstrument der Hochschule aktualisiert. Den Mitarbeitenden steht eine zeitgemässe IT-Infrastruktur u. a. mit der Microsoft-Palette und mit Zoom zur Verfügung, und es finden flächendeckende Schulungen und Kampagnen zu Themen wie Datenschutz oder Phishing statt. In der täglichen Arbeit nutzen die meisten Mitarbeitenden – auch jenes Drittel, das sich nicht als IT-affin bezeichnet – digitale Hilfsmittel routiniert. Die Akzeptanz und das Bewusstsein für die Vorteile digitaler Lösungen sind insgesamt ausgeprägt. Die IT Services leisten Unterstützung mit einem breiten Schulungsangebot und via den Service-desk.

Umgang mit künstlicher Intelligenz

Die disruptiven Entwicklungen, welche die breite Verfügbarkeit von künstlicher Intelligenz mit sich brachte, griff die HSLU auf Ebene von Lehrenden und Modulen gut auf. Die Frage, welche Folgen KI inhaltlich und didaktisch für den Unterricht nach sich zieht, wurde und wird breit diskutiert, es fanden und finden Austausch- und Weiterbildungsformate statt und die aktuellen Entwicklungen von KI werden in bestehenden Modulen aufgegriffen. KI wird dabei übereinstimmend als Momentum gesehen, das zügig aufgegriffen werden muss und eine Chance darstellen kann. Daneben widmen sich neue Weiterbildungsprogramme explizit dem Thema – aktuell bestehen dazu mehr als 20 Angebote. Allerdings fällt auf, dass Initiativen zu KI an der HSLU weitgehend selbstorganisiert und ohne zentrale Koordination entstanden. Auf übergeordneter Ebene fand bislang kaum eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema statt und es konnte sich keine Vorgehensweise mit gemeinsamen Orientierungspunkten oder einer übergeordneten Koordination etablieren.

Datenschutz sowie Daten- und Informationssicherheit

Wie bereits mehrfach erwähnt, geht mit der digitalen Transformation die Einführung von Applikationen wie Lernplattformen, Cloud-Diensten, KI-gestützten Systemen oder Kollaborationstools einher. Die Einführung dieser Anwendungen steht jedoch immer wieder in einem Konflikt mit den (strengen) Vorgaben aus dem Datenschutzgesetz, denn unter anderem werden mithilfe

dieser Tools auch «besonders schützenswerte Daten» bearbeitet (z. B. Personendaten von Studierenden und Mitarbeitenden, Forschungsdaten, vertrauliche Bewertungsinformationen). Hier kollidieren Offenheit (im Sinne von Open Science, Open Data, Publikationspflichten) und Vertraulichkeit (z. B. Sicherheitsauflagen, ethische Grundsätze). Zudem erwarten Studierende und Dozierende einfache, barrierefreie Systeme, die auch mobil nutzbar sind. Sicherheit erfordert jedoch Massnahmen wie starke Passwörter, Multifaktor-Authentifizierung, verschlüsselte Kommunikation oder eingeschränkte Zugriffsrechte. Dies alles wird von den Vorreiter:innen der digitalen Transformation oftmals als hinderlich wahrgenommen.

Fazit

Insgesamt kann der HSLU eine hohe Affinität für digitale Entwicklungen und eine profilierte Transformationsfähigkeit attestiert werden, insbesondere auf individueller Ebene und in einzelnen Bereichen, die nahe an den Leistungsaufträgen der Hochschule liegen. Sie darf unter diesen Gesichtspunkten als «digital fit» bezeichnet werden.

Das Spannungsfeld zwischen dem Anspruch auf Innovation, Offenheit und Kollaboration auf der einen sowie den Restriktionen aus Datenschutz und Informationssicherheit auf der anderen Seite stellt eine grosse Herausforderung dar. Wie kann die HSLU in diesem Spannungsfeld ihre Position finden, ohne sich zu blockieren?

Potenzial besteht in Bezug auf hochschulweite Vorgehensweisen, die in vielen Kontexten eine nachdrückliche Profilierung und Synergieeffekte begünstigen würden. Eine höhere Verbindlichkeit und Bewusstheit für die Vorteile einer einheitlichen, gut gepflegten Applikationslandschaft und klare Governancestrukturen im Bereich Digitalisierung könnten der digitalen Fitness der HSLU einen Schub verleihen. Welches sind Gelingensbedingungen, damit die HSLU dieses Potenzial ausschöpfen kann?

Input durch die Gutachtergruppe

Die Gutachter:innen halten fest, dass die HSLU über eine hohe digitale Affinität und in einzelnen Bereichen über ausgeprägte digitale Expertise verfügt. Die Hochschule hat auf die stark veränderten Rahmenbedingungen der letzten Jahre – namentlich die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie und die Dynamik rund um künstliche Intelligenz – erkennbar reagiert. Die Schaffung des neuen Bereichs «Digitale Entwicklungen & Services» sowie das Projekt HSLUnext zeigen, dass die digitale Transformation nicht nur fachlich, sondern auch organisatorisch aufgegriffen wird.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass die digitale Fitness der HSLU nicht allein eine Frage technischer Lösungen ist, sondern wesentlich mit Prozessen, Governance und Personalentwicklung zusammenhängt. Positiv hervorzuheben ist, dass HSLUnext versucht, vorhandenes internes Wissen zu nutzen und bottom-up entstandene Impulse mit einer stärker koordinierten hochschulweiten Entwicklung zu verbinden. Darin zeigt sich der Versuch, zwischen Freiräumen für Innovation und gemeinsamen Standards eine tragfähige Balance zu finden.

Zugleich wurde erkennbar, dass die HSLU in diesem Bereich vor erheblichen Herausforderungen steht. Die digitale Entwicklung verläuft sehr dynamisch, die Ausgangslagen und Kompetenzen innerhalb der Hochschule sind unterschiedlich, und Entscheidungen werden teilweise rasch von der technischen Entwicklung überholt. Hinzu kommt, dass die dezentrale Organisationsstruktur und die partizipative Qualitätskultur die hochschulweite Abstimmung in Digitalisierungsfragen anspruchsvoll machen können. Vor diesem Hintergrund erscheint es wichtig,

gemeinsame Leitplanken, ein geteiltes Zielbild und eine angemessene Verbindlichkeit für transformationsrelevante Themen zu entwickeln, ohne die notwendige Offenheit und Beweglichkeit der Organisation einzuschränken. Die daraus abgeleiteten Prioritäten sollten klar kommuniziert, verbindlich in Form von Projekten und Massnahmen umgesetzt und in der Zielsetzung rollierend überprüft werden.

Insgesamt gewinnen die Gutachter:innen den Eindruck, dass die HSLU die Herausforderungen der digitalen Transformation realistisch erkennt und mit geeigneten organisationalen Antworten angeht. Entscheidend wird sein, die bereits vorhandene digitale Stärke künftig noch wirksamer hochschulweit zu bündeln.

6. Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Die Gutachter:innengruppe beurteilt die Hochschule Luzern insgesamt als eine Institution mit klarem fachhochschulischem Profil, ausgeprägter Praxisorientierung und hoher Qualitätskultur. Die HSLU erfüllt ihre Aufgaben in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen in überzeugender Weise und entfaltet mit ihren Aktivitäten einen bedeutsamen Impact in der Zentralschweiz. Die Verbindung von Praxisnähe, fachlicher Vielfalt und institutioneller Weiterentwicklung erweist sich dabei als besondere Stärke der Hochschule.

Diese Stärke spiegelt sich auch in der gezielten Weiterentwicklung der Institution in den vergangenen Jahren. Besonders hervorzuheben ist die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems, die in ihrer Konsequenz und Systematik deutlich sichtbar wird. Ebenso zeigen sich Fortschritte in der Partizipation sowie in verschiedenen Bereichen des Personalmanagements. Positiv zu bewerten ist dabei die Einführung des neuen Personalkonzepts beziehungsweise der neuen Personalkategorien, mit denen die HSLU wichtige Voraussetzungen für eine differenziertere Profilbildung, für die Verbindung von Lehre und Forschung sowie für eine zeitgemässe Personalentwicklung geschaffen hat. Hervorzuheben sind darüber hinaus die starke Verankerung einer gelebten Qualitätskultur, die hohe Bedeutung der Mitwirkung, die vielfältigen Evaluations- und Rückkopplungsprozesse sowie die ausgeprägte Praxis- und Anwendungsorientierung in allen Leistungsbereichen. Eine zentrale Funktion für departementsübergreifende Abstimmung, Konsensbildung, Wissenstransfer und die Steuerung qualitätsrelevanter Themen nehmen dabei die Ressortkonferenzen Ausbildung, Forschung & Dienstleistungen und Weiterbildung sowie die QKOM ein. Hinzu kommt, dass die HSLU mit dem hochschulweiten Massnahmenkatalog über ein Instrument verfügt, mit dem Ergebnisse aus Evaluationen systematisch aufgenommen, besprochen und weiterverfolgt werden.

Die HSLU ist zugleich als dezentrale und partizipativ geführte Expert:innenorganisation dauerhaft gefordert, zentrale und dezentrale Steuerung in ein gut austariertes Verhältnis zu bringen. Diese Herausforderung ist der Hochschule bewusst und wird über Qualitätsmanagement adressiert. Besondere Aufmerksamkeit verdienen dabei mehrere Themenfelder: Im Bereich Nachhaltigkeit bestehen Ziele und Aktivitäten in allen drei Dimensionen, deren Operationalisierung und Sichtbarkeit derzeit jedoch stärker ökologisch geprägt sind. Im Bereich Compliance und Internes Kontrollsystem (IKS) gilt es, diese strukturiert weiterzuentwickeln und dabei, deren Zusammenspiel mit dem Risikomanagement klar zu gestalten.

Die transversalen Strukturen, namentlich im Bereich Gesundheit, werden sich mit Blick auf ihre längerfristige organisationale Verankerung weiter bewähren müssen. Im Bereich der Digitalität

verfügt die HSLU über hohe Kompetenz und Affinität, wird jedoch gefordert sein, gemeinsame Standards, Governancestrukturen und Verbindlichkeiten so weiterzuentwickeln, dass Innovation und Kohärenz gleichermassen gestärkt werden. Weiter erscheint es sinnvoll, externe Sichtweisen in verschiedenen Bereichen noch systematischer sichtbar zu machen. Schliesslich sollte die Abstimmung zwischen Hochschulstrategie und Ressourcen sowohl innerhalb der Hochschule als auch im Austausch mit den Trägern weiterhin aufmerksam beobachtet werden.

Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe:

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der HSLU vom 22.12.2025 und der Vor-Ort-Visite von 25.03.2026 bis 26.03.2026, schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der HSLU ohne Auflagen auszusprechen.

Die Gutachtergruppe formuliert folgende Empfehlungen:

Empfehlung 1:

Die Gutachter:innen empfehlen, den Zweck und das Zusammenspiel der einzelnen Instrumente des IKS und des Qualitätsmanagements im Gesamtsystem als Schaubild übersichtlich darzustellen, um deren Funktion und Zusammenhänge klarer sichtbar zu machen.

Empfehlung 2:

Die Gutachter:innen empfehlen, die Wirksamkeit der Reorganisation kontinuierlich und kriterien-gestützt zu prüfen und dabei auch die organisationale Verankerung des Bereichs Gesundheit im Hinblick auf die weitere Entwicklung aufmerksam zu beobachten.

Empfehlung 3:

Die Gutachter:innen empfehlen, auf Ebene der Hochschulleitung zu prüfen, wie datengestützte hochschulweite Steuerungsprozesse in einzelnen dezentralen Bereichen klarer sichtbar gemacht und durch gemeinsame übergreifende Standards gezielt unterstützt werden können. Dies betrifft insbesondere das Zusammenspiel von Risikomanagement, IKS und Compliance sowie Fragen der Digitalität.

Empfehlung 4:

Die Gutachter:innen empfehlen, die eigenen Ziele der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit hochschulweit sichtbarer zu machen, insbesondere die Ziele der sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit stärker zu operationalisieren und zugleich das gemeinsame integrierte Verständnis von Nachhaltigkeit weiter zu stärken.

Empfehlung 5:

Die Gutachter:innen empfehlen, die bestehenden Evaluations- und Feedbackprozesse sowie den Einbezug externer Sichtweisen im Qualitätssicherungssystem hochschulweit sichtbarer zu machen. Dabei sollten insbesondere die Rückkoppelungsmechanismen gestärkt, das Schliessen von Feedbackschleifen noch konsistenter sichtbar gemacht und gute Praxisbeispiele stärker hochschulweit genutzt werden.

Empfehlung 6:

Die Gutachter:innen empfehlen, dass Hochschule und Trägerschaft die mit den veränderten finanziellen Rahmenbedingungen verbundenen Risiken gemeinsam eng begleiten und mittel- wie langfristig tragfähige Lösungen für die Ressourcenentwicklung erarbeiten.

7. Akkreditierungsantrag der AAQ

Vorbemerkungen

Ziel und Gegenstand der institutionellen Akkreditierung

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 ihrer 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 der Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

Antrag der Agentur

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 Akkreditierungsanträge hingegen müssen konsistent sein: Gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen.

Die Agentur prüft in ihrem Antrag die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, d. h. auf den Standard bezogen und evidenzbasiert, erfolgt, und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

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 über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3;

Verordnung des Hochschulrates vom 29. November 2019 über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen, SR 414.205.1;

Verordnung des Hochschulrates vom 20. Mai 2021 über die Zulassung zu den Fachhochschulen und den Fachhochschulinstitutionen (Zulassungsverordnung FH, SR 414.205.7).

Sachverhalt

Mit Datum vom 8. April 2024 stellte die Hochschule Luzern (HSLU) Antrag auf institutionelle Akkreditierung mit dem Bezeichnungsrecht «Fachhochschule».

Die HSLU wählte die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur und Deutsch als Sprache des Verfahrens gemäss Artikel 9 Absatz 7 Akkreditierungsverfahren.

Der Akkreditierungsrat entschied am 21. Juni 2024 gestützt auf Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung Eintreten auf das Gesuch der HSLU und leitete die Unterlagen an die AAQ weiter. Die AAQ eröffnete das Verfahren am 5. Dezember 2024.

Die AAQ informierte die HSLU am 20. Mai 2025 über die Zusammensetzung der Gutachtergruppe:

- **Dr. Nancy Eckert**, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Leiterin der Geschäftsstelle der Trägerkonferenz und des Hochschulrates
- **Mag.a Brigitte Hütter**, MSc, Rektorin - Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz (= Kunstuniversität Linz)
- **Jonathan Link**, Student BSc Holztechnik, 6. Semester, Berner Fachhochschule (BFH)
- **Prof. Josef Walker**, Departementsleiter des Departements Entrepreneurial Management sowie Mitglied der Hochschulleitung, Fachhochschule Graubünden (FHGR)
- **Prof. Dr. Daniela Willi-Piezzi**, Direktorin für Grundbildung sowie Mitglied der Hochschulleitung an der SUPSI, **Vorsitzende der Gutachtergruppe**

Die Gutachtergruppe prüfte auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 22. Dezember 2025 und der Vor-Ort-Visite vom 25.-26. März 2026, ob die Akkreditierungsvoraussetzungen nach Artikel 30 HFKG erfüllt sind, und hielt die Schlussfolgerungen in einem Bericht fest.

Auf Grundlage der verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere des Selbstbeurteilungsberichts und des vorläufigen Berichts der Gutachtergruppe, formulierte die AAQ den Entwurf des Akkreditierungsantrags und unterbreitete der HSLU den Bericht der Gutachtergruppe sowie den Antrag der Agentur am 15. Mai 2026 zur Stellungnahme.

Die HSLU nahm am 15.06.2026 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung.

Mit Datum vom 20.07.2026 beantragte die AAQ dem Akkreditierungsrat, die HSLU zu akkreditieren.

Erwägungen

Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe stellt der HSLU abschliessend ein gutes Zeugnis aus (siehe Kapitel Zusammenfassende Beurteilung und Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe).

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die HSLU alle Standards gemäss Akkreditierungsverordnung vollständig oder grösstenteils erfüllt. Sie stellt keine Mängel fest, die Auflagen erfordern würden.

Würdigung der Beurteilung und des Akkreditierungsvorschlags der Gutachtergruppe

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Analysen der Gutachtergruppe und der jeweilig festgestellte Erfüllungsgrad der Standards sind schlüssig und kohärent aus der Prüfung der Standards hergeleitet.

Die AAQ kommt zum Schluss, dass die HSLU die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c*

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die HSLU die Voraussetzungen nach Buchstabe a sowie Buchstabe c erfüllt.

– *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b*

Die HSLU bietet Lehre, Forschung und Dienstleistung in mehreren Fachbereichen an. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen für das Bezeichnungsrecht als «Fachhochschule».

Würdigung der Stellungnahme der HSLU

Die HSLU hat ihre Stellungnahme am 15. Juni 2026 eingereicht. Sie bedankt sich für die sorgfältige Durchführung des Verfahrens sowie für den differenzierten und wertschätzenden Akkreditierungsbericht. Die Empfehlungen der Gutachtergruppe versteht die HSLU als wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems. Sie hält fest, dass sie diese im Rahmen der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und der laufenden Strategiearbeit aufnehmen und weiterbearbeiten werde.

Akkreditierungsantrag

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der HSLU, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe sowie die Stellungnahme der HSLU, die institutionelle Akkreditierung der HSLU als «Fachhochschule» gemäss Artikel 29 HFKG ohne Auflagen zu erneuern.

8. Stellungnahme der HSLU



AAQ - Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
Katrín Meyer
Schwanengasse 9
Postfach
3001 Bern

Hochschule Luzern
Werftstrasse 4
Postfach
6002 Luzern
T +41 41 228 42 42
hslu.ch

Rektorat
Prof. Dr. Barbara Bader
Rektorin Hochschule Luzern

T direkt +41 41 228 42 41
barbara.bader@hslu.ch

Luzern, 15. Juni 2026

Institutionelle Reakkreditierung gemäss HFKG: Stellungnahme der Hochschule Luzern

Sehr geehrte Frau Meyer,

Im Namen der Hochschulleitung danken wir Ihnen für die Zustellung des Akkreditierungsberichts sowie für die sorgfältige Durchführung des Verfahrens der institutionellen Reakkreditierung.

Unser Dank gilt insbesondere den Gutachterinnen und Gutachtern für die konstruktiven Gespräche während der Vor-Ort-Visite sowie für den differenzierten und wertschätzenden Bericht. Die Würdigung der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems seit der Erstakkreditierung, der gelebten Qualitätskultur sowie der engen Verzahnung von Strategie, Qualitätsentwicklung und Hochschulsteuerung freut uns sehr.

Die im Bericht formulierten Empfehlungen verstehen wir als wertvolle Impulse für die weitere Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Aus Sicht der HSLU weisen die Empfehlungen einen engen inhaltlichen Zusammenhang auf. Sie betreffen insbesondere die weitere Sichtbarkeit, Anschaulichkeit und Kommunikation des Zusammenspiels der verschiedenen Elemente des Qualitätsmanagementsystems sowie deren institutionelle Verankerung innerhalb der Hochschule. Die HSLU teilt die Einschätzung der Gutachtergruppe, dass dies einen sinnvollen nächsten Entwicklungsschritt eines etablierten und wirksamen Systems darstellt. Weiter enthält der Bericht aus unserer Sicht keine faktischen Fehler, weshalb wir auf eine Kommentierung des Berichts verzichten.

Die Hochschule Luzern wird die Empfehlungen im Rahmen der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und der laufenden Strategiearbeit aufnehmen und weiterbearbeiten.

Abschliessend danken wir der AAQ-Projektleitung herzlich für die professionelle und engagierte Begleitung des gesamten Verfahrens.

Freundliche Grüsse

Prof. Dr. Barbara Bader
Rektorin Hochschule Luzern

9. Akkreditierungsentscheid Schweizerischer Akkreditierungsrat

Der Schweizerische Akkreditierungsrat publiziert seine positiven Akkreditierungsentscheide:
<https://akkreditierungsrat.ch/entscheide/>

AAQ
Schwangengasse 9
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch