



organ für akkreditierung und qualitätssicherung
der schweizerischen hochschulen

organe d'accréditation et d'assurance qualité
des hautes écoles suisses

organo di accreditamento e di garanzia della
qualità delle istituzioni universitarie svizzere

swiss center of accreditation and
quality assurance in higher education

Quality Audit 2013/14 Universität Luzern

Bericht | 07.10.2014



Vorbemerkungen

Absolvierte Quality Audits sind die formale Voraussetzung für die Fortführung der Beitragsberechtigung kantonaler Universitäten, d.h. der Berechtigung, Bundesbeiträge nach Universitätsförderungsgesetz zu erhalten.

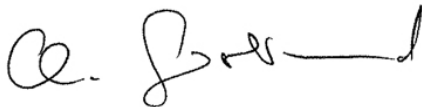
Unter der Bezeichnung „Quality Audits 2013/14“ führte das Organ für Qualitätssicherung und Akkreditierung (OAQ) im Auftrag des zuständigen Departements zum dritten Mal Quality Audits an Schweizer Universitäten durch.

Grundlage der Quality Audits bilden die Qualitätssicherungsrichtlinien der Schweizer Universitätskonferenz (SUK), welche mit sieben Qualitätsstandards die Mindestanforderungen an Qualitätssicherungssysteme definieren. Um den unterschiedlichen Ausrichtungen und historisch gewachsenen Strukturen der universitären Hochschulen Rechnung zu tragen, sind diese Standards bewusst offen formuliert. Sie sind geeignet die Frage zu beantworten, ob eine universitäre Hochschule ein QS-System installiert hat und betreibt. Sie sind aufgrund des generischen Charakters weniger geeignet, das QS-System detailgenau zu bewerten.

Für das Quality Audit 2013/14 entwickelte das OAQ zusammen mit dem Q-Netzwerk der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten insgesamt 17 Qualitätskriterien, welche diese sieben Qualitätsstandards ausdifferenzieren. Im Quality Audit 2013/14 wurden die Expertengruppen zum ersten Mal eingeladen, die Qualitätskriterien mit den Prädikaten „erfüllt“, „teilweise erfüllt“ und „nicht erfüllt“ zu bewerten. Ein dreistufiges Bewertungssystem muss notwendigerweise unscharf bleiben. Es dient jedoch als Orientierungsmarke für die universitären Hochschulen im Hinblick auf die institutionelle Akkreditierung nach Hochschulförderungs- und koordinationsgesetz.

Durch die Ausdifferenzierung der Qualitätsstandards in die Qualitätskriterien, welche dem Quality Audit 2013/14 zugrunde liegen, ist der direkte Vergleich zum Quality Audit 2007/08 nicht möglich.

Die Berichte der Expertengruppen stellen mit Blick auf die Qualitätssicherung der kantonalen Universitäten, der EPFL und der ETH Zürich (die sich ebenfalls den Audits unterziehen) eine Momentaufnahme dar: Sie vermitteln einen Überblick über das Qualitätssicherungssystem der universitären Hochschulen und eine summarische Beurteilung des QS-Systems im Hinblick auf die Standards der Qualitätssicherungs-Richtlinien. Die Berichte schaffen keine Grundlage für einen qualitativen oder quantitativen Vergleich zwischen den Qualitätssicherungssystemen der universitären Hochschulen.



Dr. Christoph Grolimund
Direktor OAQ

Inhalt

1	Ergebnis des Quality Audits der Universität Luzern.....	1
2	Das Verfahren.....	1
2.1	Die Expertengruppe	1
2.2	Der Zeitplan.....	2
2.3	Der Selbstbeurteilungsbericht	2
2.4	Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite	2
2.5	Die Vor-Ort-Visite	3
2.6	Expertenbericht	3
2.7	Stellungnahme der Universität Luzern	3
3	Die Universität Luzern.....	4
4	Externe Begutachtung	5
4.1	Empfehlungen aus dem Quality Audits 2007/08	5
4.2	Das Qualitätssicherungssystem der Universität Luzern.....	6
4.3	Anwendung des Qualitätssicherungssystems in den Studiengängen.....	7
4.4	Analyse der Qualitätskriterien des Quality Audits 2013/14	8
	Evaluationsbereich 1: Qualitätssicherungsstrategie	8
	Evaluationsbereich 2: Governance.....	11
	Evaluationsbereich 3: Lehre.....	13
	Evaluationsbereich 4: Forschung.....	17
	Evaluationsbereich 5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals.....	18
	Evaluationsbereich 6: Interne und externe Kommunikation	22
4.5	Zusammenfassung: Stärken und Herausforderungen des Qualitätsmanagementsystems der Universität Luzern	23
5	Anhänge.....	26

1 Ergebnis des Quality Audits der Universität Luzern

Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) überprüft periodisch die Berechtigung der öffentlich-rechtlichen Universitäten der Schweiz, Bundesbeiträge gemäss Universitätsförderungsgesetz¹ (UFG) zu erhalten.

Der vorliegende Bericht ist im Rahmen des Zyklus Quality Audit 2013/14 entstanden und enthält die Einschätzung der Expertengruppe über den Erfüllungsgrad der Qualitätsstandards sowie Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems zuhanden der Universität Luzern.

Die vom OAQ mandatierte Expertengruppe kommt nach der Durchführung der Vor-Ort-Visite im Rahmen des Quality Audit zum Schluss, dass an der Universität Luzern 7 Qualitätskriterien² erfüllt und 10 teilweise erfüllt sind. Mit Blick auf die Qualitätssicherungsstandards gemäss Qualitätssicherungsrichtlinien³ bedeutet dies, dass die Standards 3, 5, 6 und 7 erfüllt und die Standards 1, 2 und 4 teilweise erfüllt sind.

Des Weiteren befindet die Expertengruppe, dass das Qualitätssicherungssystem auch auf Stufe Studiengänge zum Tragen kommt und dass die erforderlichen Massnahmen grösstenteils vorhanden sind. Die Universität Luzern erfüllt somit die Anforderungen von Artikel 4 der Qualitätssicherungsrichtlinien.

Das Resultat dieses Quality Audits präjudiziert in keiner Weise das Resultat zukünftiger institutioneller Akkreditierungen, die das Quality Audit ab 2015 ersetzen.

2 Das Verfahren

Mit Schreiben vom Dezember 2011 mandatierte das SBFI das OAQ den Zyklus Quality Audit 2013/14 vorzubereiten und durchzuführen.

Am 11. Juli 2013 fand die Eröffnungssitzung statt. In der Folge bereitete die Universität Luzern ihren Selbstbeurteilungsbericht vor; das OAQ stellte die Expertengruppe zusammen.

Am 11. und 12. März 2014 (Vorbereitungssitzungen) sowie vom 8. bis 10. April 2014 (Vor-Ort-Visite) fand die externe Begutachtung statt.

2.1 Die Expertengruppe

Die Auswahl der Expertengruppe durch das OAQ basierte auf einer Longliste von 23 potentiellen Expertinnen und Experten, die dem gemeinsam mit der Universität Luzern ausgearbeiteten Profil entsprachen und die der wissenschaftliche Beirat am 19. Juli 2013 genehmigte.

Die Expertengruppe setzt sich wie folgt zusammen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Dr. Christine Abele, Beauftragte für Qualitätsmanagement Universität Konstanz

¹ 414.20 Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG)

² Die in den Quality Audits 2013/14 angewendeten Qualitätskriterien wurden vom Q-Netzwerk der Rektorenkonferenz der Universitäten (CRUS) abgestützt auf die Qualitätsstandards der SUK (Qualitätssicherungsrichtlinien), welche die unmittelbare und rechtliche Grundlage für die Quality Audits bilden, erarbeitet. Die Qualitätskriterien des Q-Netzwerks integrieren alle Elemente der SUK-Qualitätsstandards, bilden die einzelnen Aspekte aber etwas anders ab. Die Äquivalenztabelle im Anhang ermöglicht die Zuordnung der Qualitätskriterien zu den Qualitätsstandards.

³ SR 414.205.2 Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz für die Qualitätssicherung an den schweizerischen Hochschulen

- Ruth Langer, Studentin der katholischen Theologie an der Universität Freiburg
- Prof. Dr. Evelies Mayer, Staatsministerin a.D., ehemals Professorin Soziologie an der TU Darmstadt
- Prof. Dr. Thomas Puhl, Prorektor für Studium und Lehre Universität Mannheim
- Prof. em. Dr. Hans Weder, ehemaliger Rektor Universität Zürich

Prof. Hans Weder übernahm das Amt des Vorsitzenden der Expertengruppe.

2.2 Der Zeitplan

11.07.2013	Eröffnungssitzung
14.11.2013	Vorbereitungssitzung Vor-Ort-Visite
31.01.2014	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
11.03.2014	Vorbereitung der Vor-Ort-Visite mit der Expertengruppe
12.03.2014	Vorbereitung der Vor-Ort-Visite mit der Universität Luzern
08.–10.04.2014	Vor-Ort-Visite
17.07.2014	Vorläufiger Expertenbericht
30.09.2014	Stellungnahme der Universität Luzern
07.10.2014	Definitiver Expertenbericht
24.10.2014	Genehmigung durch den wissenschaftlichen Beirat

2.3 Der Selbstbeurteilungsbericht

Die Universität Luzern setzte zur Vorbereitung des Quality Audits eine Steuerungsgruppe unter der Leitung des Rektors ein. Sie setzte sich zusammen aus dem Rektor, der Verwaltungsdirektorin, dem Leiter Akademische Dienste, der Dekanin und der Dekane der Fakultäten, einem Vertreter der Professorenschaft, einem Vertreter des Mittelbaus und einer Vertreterin der Studierenden. Die operative Umsetzung und Koordination des Quality Audits lag beim Leiter Akademische Dienste und der Stelle für Qualitätsmanagement.

Die inhaltliche Struktur des Selbstbeurteilungsberichts (SBB) und dessen Autorenschaft wurde durch das Qualitätsmanagement der Universität Luzern gemäss dem OAQ-Leitfaden festgelegt und durch die Steuerungsgruppe abgenommen, die Verabschiedung des SBB erfolgte ebenfalls durch die Steuerungsgruppe. Der Einbezug der Schlüsselgruppen in den Prozess des SBB führte zur Auseinandersetzung mit den Qualitätskriterien und mit den Entwicklungen seit dem letzten Audit.

Die Expertengruppe stellte fest, dass der Selbstbeurteilungsbericht die Grundlagen für die Analyse des Qualitätssicherungssystems der Universität Luzern lieferte. Der Bericht vermittelt die Gesamtsicht über die Universität und deren Qualitätssicherungssystem und zeigt klar auf, wo allenfalls weiterführende Informationen zur Verfügung stehen.

2.4 Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite

Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite durch die Expertengruppe fand am 11. und 12. März 2014 in den Räumlichkeiten der Universität Luzern statt. In einem ersten Teil stellte das OAQ die Hochschullandschaft der Schweiz vor. Danach präsentierten die für das Quality Audit Verantwortlichen die Universität Luzern und vermittelten der Expertengruppe einen unmittelbaren Eindruck, indem sie auf die Spezifika der Universität Luzern eingingen. Die Expertengruppe nutzte die Gelegenheit, um den Anwesenden Verständnisfragen zur Universität Luzern zu stellen.

Nach einer kurzen Einführung des OAQ zu den Zielen, Rahmenbedingungen und Instrumenten des Quality Audits analysierte die Expertengruppe im zweiten Teil der Vorbereitung der Vor-Ort-Visite vertieft den Selbstbeurteilungsbericht.

Am folgenden Tag empfing die Universitätsleitung der Universität Luzern Prof. Weder (Vorsitzender) und Prof. Mayer. In diesem Gespräch vermittelten Weder und Mayer eine erste Einschätzung zum Selbstbeurteilungsbericht und nahmen die Erwartungen der Hochschulleitung an das Quality Audit entgegen.

In einem zweiten Teil wurden die letzten organisatorischen Belange abgestimmt und das definitive Programm der Vor-Ort-Visite bestätigt.

Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite war geprägt von einem Klima des gegenseitigen Respekts zwischen der Expertengruppe und den Vertreterinnen und Vertretern der Universität Luzern. Die Bereitschaft der Universität Luzern, alle gewünschten Dokumente und Informationen der Expertengruppe zur Verfügung zu stellen, wurde sehr positiv zu Kenntnis genommen.

2.5 Die Vor-Ort-Visite

Die Vor-Ort-Visite fand vom 8.–10.4.2014 in den Räumlichkeiten der Universität Luzern statt. Die 2,5 Tage Vor-Ort-Visite waren ausgefüllt mit Interviews mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Feedbackrunden innerhalb der Expertengruppe sowie der Vorbereitung des Debriefings und des Expertenberichts.

Die Zusammenarbeit zwischen der Expertengruppe, der Universität Luzern und dem OAQ wurde von allen Seiten als konstruktiv wahrgenommen.

Die Gespräche waren geprägt von einer offenen Haltung sowohl bei den Vertreterinnen der Universität Luzern als auch der Expertengruppe. Die Universität Luzern begrüßte die Atmosphäre, welche die Expertengruppe mit der Art ihrer Fragestellung schuf, die Expertengruppe ihrerseits schätzte die bereitwillige, offene und differenzierte Auskunft der jeweiligen Gesprächsteilnehmenden.

2.6 Expertenbericht

Der Expertenbericht ist im vorliegenden Dokument im 4. Kapitel integriert. Er beinhaltet eine Würdigung der Umsetzung der Empfehlungen aus dem Quality Audit 2007/08, eine Beschreibung und Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems der Universität Luzern sowie der Umsetzung in den Studiengängen und vor allem eine Beurteilung der Erfüllung der Qualitätskriterien. Der Expertenbericht schliesst mit einer Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen des Qualitätsmanagementsystems.

Jedes Qualitätskriterium wird von der Expertengruppe analysiert und es resultiert eine Beurteilung ob das Kriterium erfüllt, teilweise erfüllt oder nicht erfüllt ist. Die Expertengruppe ist frei, Empfehlungen zu jedem Qualitätskriterium zu formulieren, die der Universität Luzern bei der Weiterentwicklung und Optimierung des Qualitätsmanagementsystems nützlich sein sollen. Der Expertenbericht widerspiegelt den Konsens der Expertinnen und Experten.

Der Expertenbericht wird nur mit der Zustimmung der Universität Luzern publiziert.

2.7 Stellungnahme der Universität Luzern

Die Universität Luzern nahm zum Entwurf des vorliegenden Berichts mit Schreiben vom 30. September 2014 Stellung.

Die Universität Luzern würdigt das Quality Audit 2013/14 insgesamt als wertvolle Erfahrung und erachtet die ausgesprochenen Empfehlungen zum grossen Teil als hilfreich. Darüber hinaus

macht die Universität Luzern eine Reihe von Hinweisen zu einzelnen Sachverhalten, die aus ihrer Sicht im Bericht zu wenig präzise dargestellt sind oder zu denen die Universität Luzern eine andere Auffassung vertritt.

Die Expertengruppe hat die Stellungnahme der Universität Luzern zur Kenntnis genommen und einstimmig entschieden an ihren Einschätzungen festzuhalten und den Bericht nicht zu verändern. Die Stellungnahme wurde als Anhang in das vorliegende Dokument integriert.

3 Die Universität Luzern⁴

Die Universität Luzern ist die jüngste Universität der Schweiz. Ihre Wurzeln reichen zwar bis ins Jahr 1600 zurück, doch als moderne universitäre Hochschule besteht sie erst seit dem Erlass des Universitätsgesetzes von 2000. Ihr Träger ist der Kanton Luzern. Mit ihren drei Fakultäten (Theologie (TF), Kultur- und Sozialwissenschaften (KSF) und Rechtswissenschaft (RF)) konzentriert sie sich als einzige Universität in der Schweiz auf die Geistes-, Kultur-, Sozial-, und Rechtswissenschaften und artikuliert somit die Interaktionen zwischen Gesellschaft, Gesundheit, Kultur, Recht, Religion, Wirtschaft und Staat. Die Universität Luzern beansprucht eine führende Position für die tertiäre Bildung in der Zentralschweiz, ist Akteurin in den Gebieten "wissenschaftliche Forschung", "Ausbildung" und "Weiterbildung", und sie ist ein profilierender Faktor im Lebens- und Wirtschaftsraum Zentralschweiz sowie auch ein Motor der regionalen Entwicklung.

Die operative und betriebliche Leitung der Universität Luzern obliegt dem Rektor; er wird auf Antrag sämtlicher Fakultätsversammlungen vom Universitätsrat gewählt. Der Universitätsrat ist das strategische Führungsorgan der Universität. Dem Universitätsrat gehören die Vorsteherin oder der Vorsteher des zuständigen Departementes, vier bis acht vom Regierungsrat gewählte Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft sowie mit beratender Stimme die Rektorin oder der Rektor an.

Im Jahr 2012 studierten an der Universität fast 2'800 Personen, davon 2'353 auf Bachelor- oder Masterstufe, 276 als Doktorierende und 146 in einem Nachdiplomstudium. Über 65 Professorinnen und Professoren unterrichten und forschen zurzeit an der Universität Luzern unterstützt durch einen starken Mittelbau.

Im August 2011 erfolgte der Umzug in das neue Hauptgebäude, wo nun die gesamte Universität – vorher auf mehr als 20 Standorte verteilt – unter einem Dach vereint ist. Die Universität Luzern ist damit unter den Schweizer Universitäten konkurrenzlos, was die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln sowie die Arbeits- und Studieneffizienz (kürzest mögliche Wege für Zusammenarbeit und Raumwechsel) betrifft.

Im Bereich der Forschung und Lehre setzt die Universität auf Vernetzung und Interdisziplinarität. Seit 2008 sind im universitätsinternen Wettbewerb zwei interfakultäre Forschungsschwerpunkte festgelegt worden, welche die Universität mit Finanzmitteln fördert. Es geht um die Forschungsschwerpunkte „Text und Normativität“ (TeNOR) sowie „Religion und gesellschaftliche Integration in Europa“ (REGIE). Im Bereich der Lehre hat die Universität mehrere interdisziplinäre Studiengänge wie den BA Philosophy, Politics and Economics, den MA in Weltgesellschaft und Weltpolitik oder den Joint Master in Religion – Wirtschaft – Politik entwickelt, die z. T. auch interuniversitär verankert sind.

⁴ nach der Selbstdarstellung im Selbstbeurteilungsbericht, S. 3 - 7

Die Universität Luzern beabsichtigt eine zusätzliche Fakultät für Wirtschaft zu errichten. Die geplante Errichtung eines vollständigen Studiengangs in Wirtschaftswissenschaften ab HS 2015 verspricht für die Universität wie für Studierende gleichermaßen eine hohe Attraktivität und schafft sehr viele Anschlussmöglichkeiten an die bereits bestehenden Fachbereiche.

4 Externe Begutachtung

4.1 Empfehlungen aus dem Quality Audits 2007/08

Die schriftlichen Unterlagen, die systematischen Schritte zur Vorbereitung des Quality Audits 2013/14 und die Gespräche bei der Vor-Ort-Visite zeigen, dass das Qualitätssicherungssystem der Universität Luzern nach dem Audit 2007/08 erheblich ausgeweitet, professionalisiert und differenziert worden ist.

Allerdings geschah dies auf den ersten Blick etwas zögerlich. Als Hauptargument für die Verzögerung wurde der Bezug des Neubaus genannt, der viel Kraft kostete und beträchtliche Arbeitskapazitäten absorbierte. Als weiteren Grund könnte man die Tatsache nennen, dass eine eigentliche Qualitätskultur (wenn man darunter nicht nur eine generelle Mentalität, sondern auch ein eingespieltes Set von Instrumenten und Prozeduren versteht) an der noch jungen Universität erst im Aufbau begriffen ist. Ein weiterer Grund ist schliesslich die Tatsache, dass die personelle Kapazität im Bereich der Qualitätssicherung recht gering war.

Eine Gesamtstrategie wurde entwickelt, in welcher die Qualitätssicherung verankert ist. Diese wurde gestärkt durch eine Reorganisation. Es wurde eine Stelle geschaffen und in einer neuen Abteilung für "Akademische Dienste" angesiedelt, dessen Leiter als Akademischer Direktor Mitglied im Senat ist. Dieses innovative Organisationsmodell erlaubt nicht nur die Integration der Qualitätssicherung in die Leitungsebene, sondern auch eine unbürokratische Kooperation mit den anderen akademischen Diensten in der neuen Abteilung. Beides versetzt die Qualitätssicherung an der Universität Luzern in die Lage, zu einem integralen Bestandteil der universitären Gesamtstrategie werden zu können, die auch die Fakultäten einbezieht.

Mit den Leitsätzen „Gute Lehre“ wurde ein Leitbild für die Lehre entwickelt und die Lehre somit klarer im universitären Leitbild verankert. Die Evaluation von Lehrveranstaltungen steht – wie beim letzten Audit – noch immer im Mittelpunkt der Qualitätssicherung der Universität Luzern. Eine Evaluation ganzer Studiengänge, möglichst unter Hinzuziehung externer Gutachter, hat sich in den Fakultäten noch nicht als selbstverständliche Massnahme zur Qualitätssicherung durchsetzen können. Auch fehlen mehrdimensionale, alle Leistungsbereiche bestreichende und extern geführte Evaluationen (Informed Peer Reviews).

Die im Quality Audit 2007/08 angemahnte Strategie zu einer systematischen Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses hat deutliche Fortschritte gemacht. Hier ist eine übergeordnete Strategie erkennbar, die sich in Massnahmen wie den Anstellungs- und Ausbildungsab-sprachen, obligatorischen Laufbahngesprächen sowie der Mittelbauvereinigung manifestiert.

Eine ausgeprägte Kommunikationskultur als Markenzeichen der Universität und die Zusammenführung der Fakultäten in einem Gebäude bietet eine gute Grundlage für eine inneruniversitäre Gesamtkultur, von der die Qualitätssicherung weiterhin profitieren kann. Die Veröffentlichung zu den Studiengängen wurde verbessert und insgesamt die Kommunikation mit Newsletter-System und anderen Kommunikationsinstrumenten optimiert.

Auch die Anreize zur Einwerbung von Drittmitteln (Lehrentlastung, Unterstützung bei der Antragstellung) sind positiv zu erwähnen.

Darüber hinaus wurden eine regelmässige Prüfungsevaluation sowie eine periodisch wiederkehrende Absolventenbefragung etabliert. Auch wurde der Aufbau eines Managementinformationssystems sowie eines Forschungsinformationssystems in Angriff genommen.

Dennoch bleiben wesentliche Empfehlungen nicht umgesetzt, welche mit Nachdruck in Angriff genommen werden sollten. Zu nennen ist hier zuvorderst die regelmässige Durchführung von Peer Reviews und externer Begutachtung von Forschungsleistung sowie Studiengängen (Hauptempfehlung „externe Stakeholder“). Auch die systematische und regelmässige (statt anlassbezogene) Evaluation von Studiengängen fehlt weiterhin und sollte umgesetzt werden. Dies führt zu einer zentralen Hauptempfehlung, wonach die Evaluationen generell auszubauen sind, die zwingend einen „Blick von aussen“ institutionalisieren und alle Leistungsbereiche umfassen.

4.2 Das Qualitätssicherungssystem der Universität Luzern

Positiv ist festzuhalten, dass die Qualitätssicherung als wichtiger Bereich in der Gesamtstrategie verankert ist. Indessen fehlt bisher eine explizit ausformulierte Strategie der Qualitätssicherung. Das Qualitätshandbuch, das seit 2007 existiert und zur Zeit einer Totalrevision unterzogen wird, wird dahingehend überarbeitet. In der Outline zur Revision des Handbuchs, welche der Expertengruppe vorgelegt wurde, wird die verbesserte Implementierung einer Strategie der Qualitätssicherung skizziert. Eine solche müsste – angesichts der stark dezentralen Struktur – auch für die einzelnen Fakultäten bestehen. Ferner müsste das Zusammenspiel der zentralen mit den dezentralen Strategien in strategischer Hinsicht definiert sein (Ausgangspunkt, Zielbereich, Beitrag zur Sicherung der Qualität).

Auch wenn die Qualitätsdimension in der Gesamtstrategie gut verankert ist, kann man ein Qualitätssicherungssystem im eigentlichen Sinn noch nicht hinreichend deutlich erkennen; dies wäre sichtbar, wenn alle Prozeduren und Instrumente in einem übergreifenden Kreislauf (zum Beispiel in Form eines Flussdiagramms) zusammengefasst und mit den Managementprozessen der Universität Luzern vernetzt wären, so dass auch die Steuerung der gesamten Universität qualitätsbasiert erfolgen würde. Auch wenn noch kein konsistentes System operativ ist, kann festgehalten werden, dass die Universität eine ansehnliche Zahl von Instrumenten und Prozessen entwickelt hat, welche sich künftig in einem System zusammenfassen lassen.

Ein umfassendes Charakteristikum dieser Universität ist darin zu erblicken, dass die Qualitätssicherung in hohem Masse in der Verantwortung der Fakultäten liegt und dort auch realisiert wird. Dies zeigt sich insbesondere im Bereich Studium und Lehre, der überwiegend den einzelnen Fakultäten überlassen zu sein scheint. Die Funktion der Universitätsleitung in der Implementierung von Massnahmen und Konzepten ist noch nicht stark entwickelt. Erste Bemühungen um eine Vereinheitlichung und Vorgabe von universitätsweiten Standards oder um die Unterstützung der Fakultäten in Qualitätssicherungsmassnahmen sind erkennbar (als Beispiele seien die Prüfungsevaluation beziehungsweise die Studiengangsevaluationen genannt); diese Aktivitäten sind jedoch noch vereinzelt. Hier müsste in Zukunft verstärkt auf die verbindliche Ausbreitung von Best-Practice-Modellen einer jeweiligen Fakultät auf die Gesamtuniversität und auf die Festlegung von minimalen Standards geachtet werden. Auch die Unterstützung der Fakultäten in der Implementierung von Massnahmen könnte noch verstärkt stattfinden.

Im Unterschied zu vielen dezentral lokalisierten Prozessen wird die Qualitätssicherung im Bereich Forschung weitgehend der Universitätsleitung überlassen. Hier bestehen klare Zielvorgaben (es müssen mehr Drittmittel akquiriert werden). Der Akademische Bericht ist ein Erhebungsinstrument, das auch veröffentlicht und diskutiert wird. Ergänzt wird dies durch ein Anreizsystem. Ziele und Kriterien sind jedoch bisher sehr stark auf Inputfaktoren (Drittmittel) beschränkt. Outputfaktoren wären etwa in der Bibliometrie (die bei den in Luzern vertretenen Fa-

kultäten allerdings nicht allzu aussagekräftig ist), in Peer Reviews oder aufgrund der Instrumente zu gewinnen, die im Rahmen eines gesamtschweizerischen Projekts („Performances de la recherche en sciences humaines et sociales“) entwickelt werden sollen (die Universität Luzern ist in einem Teil-Projekt federführend dabei).

Charakteristisch für diese Universität ist es auch, dass in der Qualitätssicherung sehr viel auf informelle Weise aber dann auch tatsächlich geschieht. In einer Universität, die sich als persönliche Universität positioniert und die grossen Wert auf kurze Wege und offene Türen legt, ist zu erwarten, dass vieles informell gehandhabt wird. Mit Blick auf eine Verstetigung der Qualitätssicherung und eine gewisse Personenunabhängigkeit ihrer Prozesse wäre es ratsam, wenn die Universitätsleitung den Prozess der Systematisierung und Formalisierung stärker vorantreiben würde. Ein wichtiger Schritt ist mit der Professionalisierung der Qualitätssicherung (siehe oben Punkt 4.1) bereits gemacht worden. Weitere können, begleitet durch die Verantwortlichen für Qualitätssicherung und die Universitätsleitung, in naher Zukunft folgen.

Die dezentrale Ansiedlung der Qualitätssicherung hängt mit einer anderen, sehr grundlegenden Entscheidung der Universität zusammen: Die Qualität der Leistungen und Abläufe soll durch die Personen gesichert werden, welche diese Leistungen erbringen und für die Abläufe verantwortlich sind. Dies bewahrt die Universität davor, ihre Strukturen unnötigerweise zu verdoppeln. Dabei setzt die Universität auf eine Qualitätskultur, an der alle Angehörigen der Universität partizipieren. Bei der Qualitätssicherung stützt sich die Universitätsleitung zu Recht auf die intrinsische Motivation aller Angehörigen der Universität ab; diese ist umso grösser, je besser die Angehörigen an der Entwicklung und Durchführung von Prozessen der Qualitätssicherung beteiligt sind.

Zwar wurde die zentrale Qualitätssicherung in den letzten Jahren professionalisiert und in beschränktem Masse ausgebaut. Die Verantwortlichen weisen aber zu Recht darauf hin, dass die Ressourcen nach wie vor knapp sind und für eine umfassende Qualitätssicherung nicht ausreichen. Deshalb sind sie substanziell auf die dezentralen Leistungen der Fakultäten angewiesen. Auch die Weisungskompetenz der zentralen Einheit ist beschränkt. Die Verantwortlichen für Qualitätssicherung konzentrieren sich deshalb auf die Generierung von neuen Instrumenten, auf die Werbung und Überzeugungsarbeit für Best-Practice-Modelle und auf die konziliante Beratung der fakultären Einheiten. Angesichts des Governance-Konzepts dieser Universität ist das genannte Verfahren sicher sinnvoll. Zu fragen wäre allerdings, ob die zentrale Steuerungsmöglichkeit vorsichtig und behutsam erweitert werden könnte.

Als Instrumente können die universitätsweit praktizierten Lehrveranstaltungsevaluationen, die neu eingeführten Akademischen Berichte, die Beobachtung von Erfolgen bei der Einwerbung von kompetitiven Drittmitteln und die sorgfältige (auf Lehre und Forschung gleichermaßen achtende) Regelung der Berufungsverfahren sowie der Prozess der Entstehung neuer Studiengänge genannt werden. Kennzahlen und relevante Daten fliessen in die Strategieentwicklung ein (Beispiel KSF). Die Erhebung von Daten und entscheidungsrelevanten Informationen ist bisher jedoch wenig zielgerichtet, auch wenn das Verständnis dafür im Wachsen ist, dass ohne klare Ziele eine systematische und sinnvolle Erhebung von Daten zur Qualitätssicherung nicht möglich ist. Teilweise zentral, teilweise dezentral wird ein gewisses Benchmarking betrieben. Die genannten Instrumente werden unter den jeweiligen Kriterien eingehender besprochen.

4.3 Anwendung des Qualitätssicherungssystems in den Studiengängen

Auf der Ebene der Lehrveranstaltungen haben die einzelnen Fakultäten ein teilweise sehr ausgefeiltes Qualitätssicherungsinstrumentarium (insbesondere die Rechtswissenschaftliche Fakultät). Auch gibt es verschiedene qualitätssichernde und qualitätsentwickelnde Massnahmen (z.B. Mentoringsystem Rechtswissenschaftliche Fakultät).

Bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Fernstudiengang Theologie) fehlen diese Massnahmen jedoch auf der Ebene der Studiengänge. Hier passiert viel, aber immer anlassbezogen und ad hoc. Eine systematische Evaluation von Studiengängen fehlt.

4.4 Analyse der Qualitätskriterien des Quality Audits 2013/14

Evaluationsbereich 1: Qualitätssicherungsstrategie

Kriterium 1.1

Die universitäre Hochschule legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest und kommuniziert sie öffentlich. Diese Strategie enthält die Leitlinien zu einem Qualitätssicherungssystem, das darauf abzielt, die Qualität der universitären Tätigkeiten zu sichern und kontinuierlich zu verbessern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

Oben wurde darauf hingewiesen (siehe oben Abschnitt „Qualitätssicherungssystem“), dass die Qualitätssicherung als zentrales Handlungsfeld in der Strategie der Universität fest verankert ist aber dass eine eigentliche Qualitätssicherungsstrategie noch nicht klar formuliert ist (das Handbuch zur Qualitätssicherung befindet sich zur Zeit in einer Totalrevision und wird dahingehend überarbeitet). Eine Outline zur Revision des Handbuchs mit verschiedenen strategischen Elementen wurde der Expertengruppe nach der Vorbereitungssitzung zur Verfügung gestellt. Es wäre jedoch wichtig, dass diese strategischen Aspekte in eine Gesamtstrategie integriert und explizit formuliert würden.

Bei der Formulierung der Strategie kommt es vor allem darauf an, dass klar herausgearbeitet und definiert wird, wer für welche Prozesse verantwortlich ist (Definition von process owners) und wie die Zuständigkeiten geregelt sind. Insbesondere muss das Zusammenspiel zwischen Zentrale (Universitätsleitung, Verantwortliche für Qualitätssicherung) und den dezentralen Einheiten (Fakultäten, Seminare und Fachbereiche, Fakultätsmanager) möglichst genau geregelt sein, damit sowohl Doppelspurigkeiten als auch Leerstellen vermieden werden.

Es kommt weiter darauf an, dass die Strategie auf eine mehrdimensionale Qualitätssicherung zielt; die Sicherung der Qualität soll nicht nur in den Bereichen Lehre und Forschung implementiert werden, sondern auch in Bereichen wie Nachwuchsförderung, Dienstleistungen, Selbstorganisation. Auch Kernprozesse wie Berufungen und Rekrutierung von akademischem Personal, nationale und internationale Vernetzung und andere mehr sind zu evaluieren.

Angesichts des stark dezentral orientierten Governance-Modells ist es zwingend erforderlich, dass auch die für die Qualitätssicherung wichtigen Einheiten, die einzelnen Fakultäten, über eine formulierte Qualitätsstrategie verfügen, die ihrerseits mit der Gesamtstrategie sinnvoll verknüpft werden muss. Es muss klar gemacht werden, wie die zentrale Strategie in die dezentralen Strategien übergreift und umgekehrt. Viele Elemente sind in den vorhandenen Reglementen (Evaluationskonzepte der TF und KSF, Evaluationsrichtlinie der RF) angesprochen; sie müssen nur noch in ein Gesamtkonzept eingearbeitet und um möglicherweise fehlende Elemente ergänzt werden.

Dieses Kriterium ist teilweise erfüllt. Wichtige Voraussetzungen sind gegeben.

Empfehlung:

Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern die Qualitätssicherungsstrategie weiterzuentwickeln in dem strategische Aspekte explizit formuliert und in die Qualitätssicherungsstrategie integriert werden. Insbesondere das Zusammenspiel zwischen Zentrale (Universitätsleitung, Verantwortliche für Qualitätssicherung) und Dezentrale (Fakultäten) hinsichtlich Verantwortlich- und Zuständigkeiten (process owners) sollte klarer herausgearbeitet werden.

Kriterium 1.2

Das Qualitätssicherungssystem schliesst die folgenden Bereiche ein: Steuerung, Lehre und Forschung sowie die damit verbundenen Dienstleistungen und Mittel.

Auch wenn ein Gesamtsystem der Qualitätssicherung noch nicht vorhanden ist, ist die Universität unverkennbar auf dem Weg dahin. Wichtige Prozesse sind erfasst und geregelt. Zu nennen ist hier der Berufungsprozess sowie der Prozess der Einrichtung neuer Studiengänge. Im Berufungsprozess sind qualitätssichernde Massnahmen jedoch vorrangig dezentral vorgesehen (zu vergleichen sind dazu die Bemerkungen unter Punkt 5.1 unten). Im Prozess der Entstehung neuer Studiengänge ist eine Qualitätsprüfung (durch den Leiter Akademische Dienste) auf formale Vorgaben beschränkt. Aus der Prozessdarstellung geht nicht hervor, inwieweit in den Fakultäten Massnahmen zur Sicherung der Qualität einzelner Studiengänge bestehen. Hier scheint es anlassbezogenen Massnahmen zu geben (z.B. Workshop zur Entwicklung eines gemeinsamen Studiengangs mit einer kanadischen Universität); es fehlt jedoch an systematischem Vorgehen.

Die Einflussnahme der Universitätsleitung auf die Qualitätssicherung ist einerseits dadurch gekennzeichnet dass man sich auf die Generierung robuster Daten konzentriert. Sie ist andererseits gekennzeichnet durch die Einführung neuer Instrumente, durch die Überwachung der universitätsweit eingesetzten Instrumente (hier scheint allerdings der Informationsfluss von der Basis zur Leitung noch Entwicklungspotential zu haben) und durch den Einsatz von allgemeinen Instrumenten (der eine Vielzahl von Indikatoren enthaltende akademische Bericht wird von der Universitätsleitung sorgfältig wahrgenommen; Konferenzen und Retraiten werden durchgeführt; Grundsätze für die Beteiligung des Rektors wurden erlassen; ein Quervergleich mit anderen Universitäten der Schweiz wird beobachtet). Systematische SWOT-Analysen wurden bisher nicht gemacht.

Positiv ist hervorzuheben, dass universitätsweit eine sehr gute Gesprächskultur vorhanden ist (was auch in den Interviews der Vor-Ort-Visite deutlich zu spüren war). Diese erbringt viele Impulse, welche der Qualitätssicherung in jedem Falle dienlich sind. Die Studierenden zum Beispiel haben gute Möglichkeiten, ihre Probleme mit Lehrveranstaltungen, Prüfungen oder Auslandsaufenthalten direkt mit den jeweiligen Lehrenden zu besprechen. Diese Impulse werden wahrgenommen. Allerdings geschieht vieles auf informellen Wegen, die zwar gut funktionieren, die aber auch nicht davor schützen, dass einzelne Personen sich nicht so verhalten, wie man in einer Universität der offenen Türen und kurzen Wege erwarten würde, zumal wenn das Personal wechselt.

Auch wenn die Qualitätssicherung sich besonders auf die Lehre und (in einem etwas geringeren Masse) auf die Forschung konzentriert, sind auch in anderen Tätigkeitsbereichen Instrumente und Massnahmen zur Verbesserung der Qualität vorhanden. Ein konsistentes System, das alle Massnahmen in ein umfassendes Modell zusammenfasst, ist allerdings noch nicht vorhanden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass es selbst in einer recht übersichtlichen Universität wie Luzern eine äusserst komplexe Aufgabe ist, ein solches Gesamtsystem zu implementieren und vor allem zum alltäglichen Laufen zu bringen.

Eine besondere Herausforderung stellt für jede Universität die konsequent qualitätsbasierte Steuerung dar. Dabei geht es darum, dass die Universitätsleitung systematisch Impulse aus dem Qualitätssicherungsbereich aller Stufen in ihre Entscheidungen einbezieht. Hier scheint die Universität auf gutem Weg zu sein, da die Universitätsleitung eine Reihe von Indikatoren (wie Drittmiteleinwerbung, Studierendenzahlen, Internationalisierung, Kosten pro Student) regelmässig beobachtet und in ihre Entscheidungen einbezieht.

Dieses Kriterium ist teilweise erfüllt.

Empfehlung:

Die Expertengruppe bestärkt die Universität Luzern in der Absicht, ein umfassendes Qualitätssicherungssystem zu generieren und empfiehlt eine sukzessive Standardisierung und Institutionalisierung der vielfältigen informellen und formellen Elemente anzugehen.

Kriterium 1.3

Die Qualitätssicherungsprozesse sind festgelegt und sehen die Mitwirkung aller Angehörigen der universitären Hochschule sowie insbesondere der Studierenden vor. Die Verantwortlichkeiten für Qualität und Qualitätssicherung sind transparent und werden klar zugewiesen.

Soweit die Qualitätssicherungsprozesse im Universitätsgesetz, im Universitätsstatut und in weiteren Regelungen festgelegt sind, sind alle Angehörigen der Universität, insbesondere auch die Studierenden, involviert. Dies hat sich in vielen Interviews beobachten lassen. Es ist indes darauf hinzuweisen, dass wiederum ein grosser Teil der Mitwirkung informeller Natur ist. Viele Studierende sind zwar zufrieden mit ihren Mitwirkungsmöglichkeiten, aber ein formelles Mitwirkungssystem der Studierenden ist nicht in allen Fakultäten festgelegt und praktiziert. Als Beispiel sei die Beurteilung der Lehrveranstaltungen in der KSF genannt, wo anscheinend keine Lehrkommission existiert und also für die Studierenden eine stark eingeschränkte Möglichkeit der Mitwirkung besteht. Insbesondere die Studierenden und die Assistierenden haben viele Ideen zur Verbesserung der Qualitätssicherungsprozesse, die sie betreffen und könnten in deren Entwicklung (besonders Fragebögen zu Lehr- und Prüfungsevaluationen) noch besser mit einbezogen werden.

Auch im Bereich dieses Kriteriums wirkt sich die allgemeine Problematik „Zentral versus Dezentral“ darin aus, dass nicht über alle Fakultäten dieselben Standards gelten und demzufolge nicht vergleichbare Prozesse implementiert sind.

Für eine Universität sehr wichtige Prozesse sind festgelegt. Das gilt für Berufungen und Studiengangsentwicklung. Doch auch in diesem Zusammenhang wäre es sinnvoll, das Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten systematisch abzustimmen. In der KSF sind die Prozesse nicht durchgehend als festgelegt wahrnehmbar; ihre Durchführung macht einen etwas fragmentierten Eindruck, zumal kleine Institute und Fachbereiche Verfahren durchführen, die eigentlich durch die Fakultät mindestens koordiniert und mit anderen Verfahren zusammengeführt werden müssten (Beispiel Lehrveranstaltungsbeurteilung und ihre Konsequenzen).

Gerade bei der Studiengangsentwicklung sollte die Prozessdarstellung klarer darauf eingehen, auf Basis welcher (Qualitäts-)Kriterien die Gremien entscheiden, ob ein Studiengang eingerichtet werden soll oder nicht. Bisher ist nur eine Prüfung formaler Standards vorgesehen. Es ist genauer zu definieren, ab wann ein Studiengang den Ansprüchen der Universität Luzern insoweit genügt, dass er eingerichtet werden kann.

Es gibt vielfältige Hinweise darauf, dass Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden, jedenfalls zu einem grossen Teil, dass sie aber nicht immer klar festgelegt sind. Es müsste besser sichtbar werden, wer wann wo was zu unternehmen verpflichtet ist.

Das Kriterium ist teilweise erfüllt.

Empfehlung:

Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern die Prozessdarstellung für die Studiengangsentwicklung zu präzisieren in dem Sinne, dass aufgezeigt wird auf Basis welcher (Qualitäts-)Kriterien die Gremien entscheiden, ob ein Studiengang eingerichtet werden soll oder nicht.

Generell empfiehlt die Expertengruppe der Universität Luzern eine etwas stärkere, wenn auch behutsame Formalisierung von Verfahren mit einer transparenten Definition von zugeordneten Verantwortlichkeiten und instruktiven Prozessdarstellungen voranzutreiben.

Evaluationsbereich 2: Governance

Kriterium 2.1

Das Qualitätssicherungssystem ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der universitären Hochschule und unterstützt deren Entwicklung.

Es trifft zu, dass die Qualitätssicherung in der Gesamtstrategie der Universität verankert ist. Schon oben wurde aber darauf hingewiesen, dass es bei der Integration aller Instrumente und Massnahmen, also bei der Schaffung eines eigentlichen Qualitätssicherungssystems, noch „room for improvement“ gibt.

Die Governance dieser Universität – von ihr mit dem Stichwort „Subsidiarität“ bezeichnet – ist grundsätzlich stark dezentral geprägt. Dies kann zum Teil mit der Entstehung der Universität Luzern aus einer Theologischen Fakultät, der dann zwei weitere Fakultäten (RF und KSF) beigesellt wurden, erklärt werden. Es hat seinen Grund überdies in einem bestimmten an der wissenschaftlichen Basis orientierten Konzept von Universität, das in der europäischen Universitätstradition wichtig und erfolgreich war und ist. Diese stark dezentrale Organisation wirkt sich auch in der Qualitätssicherung markant aus.

Im Blick auf die Qualitätssicherung hat das Modell der Subsidiarität durchaus Vorteile, wird doch die Sicherung der Qualität genau von den Personen verantwortet, welche die Qualität auch erbringen. Allerdings braucht es auch in den dezentralen Einheiten einen gewissen Abstand zu den Leistungsträgern, damit deren Qualität sinnvoll evaluiert und gefördert werden kann. Dies wird durch Dekane, Fakultätsmanager und Kommissionen vollzogen. Ein Nachteil dieses Modells ist, dass es die universitätsweite Integration von Qualitätssicherungsmassnahmen erschwert. Dies ist etwa zu beobachten bei den Aktivitäten der Verantwortlichen für Qualität in den Akademischen Diensten. Die Verantwortlichen haben kaum Möglichkeiten, bestimmte Standards oder Evaluationsmodelle universitätsweit durchzusetzen. Stattdessen wählt sie einen andern Weg: Sie produziert kraft ihrer Sachkompetenz gute Vorschläge (als Beispiel sei die Prüfungsevaluation genannt), oder sie sucht die Verantwortungsträger an der Basis mit geduldiger Argumentation zu überzeugen. Überzeugungsarbeit ist in der Tat ein vitaler und zentraler Zug universitärer Führung. Dennoch müsste die Zentrale noch stärker dafür sorgen, dass ihre Gesamtstrategie universitätsweit realisiert wird.

Das Kriterium ist teilweise erfüllt.

Empfehlung:

Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern Massnahmen zu prüfen, die die Einflussmöglichkeiten der Universitätsleitung auf das Hochschulgeschehen steigern. Für die Definition und Verfolgung einer übergeordneten Strategie und Profilbildung, für die Chance auf etwas mehr Steuerung und etwas weniger Evolution, erscheint eine mit allen ausgehandelte, aber in jedem Fall zentral durchzusetzende Definition von minimalen Standards, die universitätsweit und für alle Fakultäten und Institute gelten, unabdingbar.

Kriterium 2.2

Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf welche sich die universitäre Hochschule stützt, um strategische Entscheidungen zu treffen (insbesondere hinsichtlich der Forschung, der Studienangebote, der Anstellung und der Förderung des Lehrkörpers).

Es gibt viele Instrumente, die relevante und aktuelle Informationen bereitstellen. Namentlich wird die Zahl der Studierenden in allen Bereichen eng beobachtet. Dies ist insofern von besonderer Wichtigkeit für die Universität, als sie fast ausschliesslich über diesen Indikator finanziert wird (dies ist durch die politischen Rahmenbedingungen gegeben). Ein qualitätsrelevanter Indikator ist in den Betreuungsverhältnissen zu erblicken, zumal die Universität Luzern mit dem Label der persönlichen Universität Studierende anzuziehen hofft. Die Betreuungsverhältnisse werden regelmässig mit denjenigen der andern Schweizer Universitäten verglichen. Für die Qualitätssicherung ebenso relevant ist die Einwerbung kompetitiver Drittmittel. Auch dieser Indikator wird regelmässig beobachtet und fliesst in die Entscheidungen der Universitätsleitung ein. Ob diese Entscheidungen im Falle der kompetitiven Drittmittel strategisch sind, wäre zu diskutieren, da die Universität wegen ihres ausserordentlich engen finanziellen Kleides geradezu gezwungen ist, Drittmittel gleich welcher Art einzuwerben, da sie viele Projekte überhaupt nur mit diesen Mitteln finanzieren kann. Man würde dieser Universität wünschen, dass sie einen etwas grösseren finanziellen Spielraum erhielte, damit sie vermehrt Forschung finanzieren könnte, die nicht projektorientiert ist.

Genau beobachtet wird schliesslich auch die Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen (mittels dem Instrument der Absolventenstudie des Bundesamts für Statistik). Dieser Indikator ist insofern relevant, als er einerseits Auskunft gibt über die Zweckmässigkeit der universitären Bildungsgänge und andererseits die für diese Universität lebenswichtige regionale Verankerung zum Ausdruck bringt. Eine gewisse Aussagekraft haben auch Rückkoppelungen mit der Berufswelt, die aufmerksam beobachtet werden (zum Beispiel der Erfolg bei Anwaltsprüfungen).

Auch der neu eingeführte Akademische Bericht ist ein gutes Instrument um systematisch qualitätsrelevante Daten zu gewinnen. Die Analyse und gemeinsame Interpretation dieser Daten ist im Aufbau begriffen; es kommt hier darauf an, eine sinnvolle Beziehung zwischen den vornehmlich quantitativen Daten und der Qualitätsfrage herauszuarbeiten. Ferner stellt die systematische Wahrnehmung des Akademischen Berichts durch die Leitungsorgane eine nicht ganz einfache Aufgabe dar, ganz zu schweigen von den jeweils notwendigen Konsequenzen, die aus auffälligen Beobachtungen (zum Beispiel weit unterdurchschnittliche Forschungsaktivität oder weit überdurchschnittliche Erfolge in der Nachwuchsförderung) gezogen werden müssen (etwa in der Gestalt von Zielvereinbarungen mit den betreffenden Einheiten).

Schliesslich ist zu erwähnen, dass – teils zentral, teils dezentral – ein gewisses Benchmarking stattfindet. Die RF definiert als Partner die vergleichbar kleinen Fakultäten der Schweiz, die KSF bezeichnet sich selbst als nicht konkurrenzfähig mit den vergleichbaren Einheiten der Schweiz (da diese ein sehr viel breiteres Fächerspektrum mit einer besseren Ausstattung anbieten); bei der Einführung neuer Studiengänge (als Beispiel wurde der Studiengang PPE - Philosophy, Politics and Economics (BA) genannt) werden ähnliche Angebote international studiert. Die TF vergleicht sich mit den direkten Konkurrentinnen in Fribourg und Chur. Die Benchmarking-Prozesse liefern interessante Impulse, die zur Verbesserung der Qualität und der Positionierung der Universität Luzern beitragen.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass der Universität Luzern für ihre strategischen Entscheidungen relevante Daten zur Verfügung stehen; die systematische Aufbereitung und Beurteilung dieser Daten sollte noch weiter ausgebaut werden.

Das Kriterium ist erfüllt.

Kriterium 2.3

Die universitäre Hochschule fördert und evaluiert die Chancengleichheit und die Gleichstellung der Geschlechter.

Die Universität Luzern verfügt über eine zentrale Gleichstellungskommission und eine Fachstelle für Chancengleichheit. Grundlagen der Förderung von Chancengleichheit sind das Reglement der Gleichstellungskommission, ein Gleichstellungsmonitoring sowie -controlling und der Aktions- und Mehrjahresplan 2013-2016. In Berufungsverfahren wird der Chancengleichheit dadurch Rechnung getragen, dass die Delegierte für Chancengleichheit in der Berufungskommission Einsitz nimmt. Die Gleichstellungsbeauftragte der Universität Luzern hat zudem die Programmleitung und Koordination des Kooperationsprojektes "Mentoring Deutschschweiz" übernommen. Das alles sind gute Voraussetzungen für eine konsequente Gleichstellungspolitik im wissenschaftlichen Bereich. Dennoch zeigen die Gespräche mit den Verantwortlichen, dass Chancengleichheit und Gleichstellung von der Hochschulleitung nicht als selbstverständlicher Bestandteil ihrer Gesamtstrategie wahrgenommen oder forciert werden. Dies wäre nötig, damit sie auch die Qualitätssicherung an der Universität Luzern prägen können.

Es fehlt eine formulierte Strategie zur Gleichstellung als Steuerungselement der Hochschulleitung und auf Fakultätsebene. Hier bedarf es weiterer Anstrengungen jenseits der Verortung in der Gleichstellungskommission und der Fachstelle. So könnten beispielsweise in der Abteilung "Akademische Dienste" die Schnittstellen zwischen den einzelnen Diensten für die Forcierung von Gleichstellungsaspekten besser genutzt oder Initiativen einzelner Fakultäten im Best-Practice-Vergleich hochschulöffentlich diskutiert werden.

Wenn zur Gleichstellung auch Aspekte der Behinderung oder Diversity zählen, dann muss festgehalten werden, dass die Universität Luzern über keine entsprechenden Strategien verfügt. Die Fachstelle "Chancengleichheit" wäre damit zeitlich überfordert. Offensichtlich gibt es auch keine Impulse der Hochschulleitung, um die Hochschulöffentlichkeit mit diesen Problemen der Chancengleichheit zu konfrontieren.

Dieses Kriterium ist teilweise erfüllt.

Empfehlung:

Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern eine Strategie zur Gleichstellung zu formulieren und diese als Steuerungsinstrument für die Hochschulleitung zu implementieren.

Evaluationsbereich 3: Lehre

Kriterium 3.1

Das Qualitätssicherungssystem sieht die periodische Evaluation der Lehrtätigkeit und der damit verbundenen Dienstleistungen vor. Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Überprüfung der Lehrveranstaltungen, der Studienstufen und der Studiengänge sowie der im Bereich der Lehre erzielten Ergebnisse ein.

Die Lehrveranstaltungsevaluationen finden in überzeugender Qualität und hinreichender Frequenz statt, in Form von Befragungen der Studierenden über standardisierte Fragebogen. Evaluationen finden flächendeckend für alle Lehrveranstaltungen statt, auch wenn das von einem Teil der befragten Studierenden bei der Vor-Ort-Visite nicht für alle Veranstaltungen (insbesondere Blockveranstaltungen Lehrbeauftragter und Veranstaltungen Assistierender) bestätigt werden konnte.

Der Rücklauf bei Online-Befragungen ist dabei (erwartungsgemäss) eher gering. Der Rücklauf von Papierfragebögen und die Qualität der Antworten könnten und sollten erhöht werden, indem die Fragebögen nicht am Ende, sondern zu Beginn oder in der Mitte der ausgewählten Veranstaltungsstunde ausgegeben werden. Der Zeitpunkt der Evaluation im Semesterablauf sollte, wenn möglich, so liegen, dass die Konsequenzen, die daraus gezogen werden, auch noch für die beteiligten Studierenden sichtbar sind. Auch scheinen nicht alle Studierenden über Ergebnisse und Konsequenzen der Befragungen hinreichend deutlich orientiert zu werden. In der Vor-Ort-Visite haben mehrere Stakeholder Zweifel am Engagement der Lehrenden für die Evaluationen und an deren Vollständigkeit (Lehrbeauftragte, externe Lehrende scheinen nicht immer evaluiert zu werden) geäussert. Es würde sich lohnen, dass die Universitätsleitung diesem Zweifel genauer nachgeht und gegebenenfalls Massnahmen zur Verbesserung der Situation trifft.

Die massgeblichen Evaluationsrichtlinien der Fakultäten sind von unterschiedlicher Qualität (besonders überzeugend sind die der RF); die Fakultäten sollten den wechselseitigen Erfahrungsaustausch hierzu suchen. In der KSF fehlt es an einem Gremium der Fakultät, das – unter Beteiligung auch der Studierenden – die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbeurteilungen zur Kenntnis nimmt, diskutiert und daraus gegebenenfalls Empfehlungen für den Dekan ableitet (vgl. demgegenüber die Zusammensetzung und Aufgabenstellung der Lehr- und Evaluationskommission der RF). Ob dies in ausreichendem Masse auf Ebene der Seminare bzw. der einzelnen Studiengänge der KSF stattfindet, und von wem bei besonders positiven oder negativen Evaluationsergebnissen welche Massnahmen ergriffen werden, war weder im Selbstbericht noch bei der Vor-Ort-Visite deutlich zu erkennen: Hierfür sollten schon aus Transparenzgründen zumindest fakultätsweit einheitliche Rahmenvorgaben implementiert werden. Noch sinnvoller wäre es, wenn universitätsweite Vorgaben gemacht würden. Noch nicht überall sind auch die Studierenden formal an der Gestaltung der Evaluationen, insbesondere der Fragebögen und ihrer Weiterentwicklung beteiligt. Hilfreich sind die „Tipps für den Umgang mit den Ergebnissen Ihrer Lehrveranstaltungsevaluation“ für die Lehrenden.

Die im Selbstbericht erwähnten informellen „Endsemestergespräche“ finden wohl eher sporadisch statt. „Classroom Assessment Techniques“ waren einigen Mitgliedern des nicht-professoralen Lehrpersonals bekannt (den befragten Professorinnen und Professoren sowie den Studierenden hingegen nicht). Im Fernstudiengang der TF wird das regelmässige Online-Feedback von den Studierenden gelobt. Unterschiedlich angenommen wird das Angebot der Mentorengruppen in der RF. Sehr geschätzt werden jedoch allgemein die zahlreichen Möglichkeiten informellen Austauschs von Studierenden und Mitarbeitenden (Open Door, Apéro ...): Unterstützt von den günstigen räumlichen Rahmenbedingungen des neuen Hauptgebäudes pflegt die Universität Luzern überzeugend ein hohes Mass an informeller Gesprächskultur.

Nach ihrem Strategiebericht 2012–2020 will die Universität Luzern bei den Studiengängen künftig besonders auf die Eignungsüberprüfung der Studienanfängerinnen und -anfänger achten. Das Ziel ist, dass sie nach zwei bis drei Semestern eine verlässliche Aussage über ihre Eignung für das gewählte Studienfach erhalten. Dazu tragen die z.T. verpflichtenden „Orientierungsgespräche“ bei. Die Universität mag – trotz der für sie in finanzieller Hinsicht besonderen Bedeutung grosser Studierendenzahlen und trotz des Prinzips freier Zugangsberechtigung aller, die die Mittelschule mit einer Matura abgeschlossen haben – darüber nachdenken, ob nicht bereits vor Studienbeginn intensiver auf überzeugende Weichenstellungen bei der Studienplatzwahl hingewirkt werden kann; Fehlentscheidungen haben bekanntlich zur Folge, dass wertvolle Ressourcen auf Seiten der Studierenden wie der Universität suboptimal genutzt werden. Überdies hat die Zusammensetzung der Studiengangskohorte einen erheblichen Einfluss auf die Qualität der Lehre. Um die Studieneingangsphase besser zu gestalten, stellt die Universität gegenüber dem letzten Audit verbesserte Studiengangsinformationen zur Verfügung; sie

hat auch die Studienberatung ausgebaut. Aus Sicht der Studieninteressierten bleibt es jedoch bei einer Holschuld. Zu überlegen ist insofern, ob nicht fakultativ oder sogar obligatorisch vor der Einschreibung Eignungstests oder Self-Assessments angeboten bzw. abverlangt werden sollten (ohne den Studieninteressierten materiell die letztlich ihnen zukommende freie Studienplatzwahl einzuschränken). In allen Studiengängen – auch im Master – sollten zumindest rudimentäre Vergleichsdaten zur Qualität der Studierenden erhoben werden, die es unter anderem erlauben würden, die Lehrsituation und auch den Studienerfolg richtig einschätzen zu können.

Wie eingangs erwähnt, fehlt es bislang an der Universität Luzern noch an einer regelmässigen (über „bedarfswises Vorgehen“ hinausgehenden) Evaluation der Module und der Studiengänge als Ganzer. Zwar werden – über die einzelnen Lehrveranstaltungsevaluationen hinaus – unter anderem durch Absolventinnen- und Absolventenbefragungen zahlreiche Informationen und Leistungsdaten zu den Studiengängen erhoben und auch im Vergleich zu anderen Universitäten interpretiert (Dropout-Quoten und Wanderungsbewegungen zwischen den einzelnen Studiengängen scheinen dabei jedoch nicht erhoben zu werden, wohl aber solche zwischen Universitäten). Aber diese Daten werden noch nicht in einer systematischen Evaluation ganzer Studiengänge oder einzelner ihrer Module zusammengefasst. Das aber wäre notwendig, um für alle Beteiligten – Studiengangsverantwortliche, Dozierende, die Universitätsleitung, vor allem aber Studierende und Studieninteressierte sowie andere Externe – hinreichende Transparenz über die Qualität einzelner Studiengänge zu schaffen und gegebenenfalls Verbesserungspotential zu erkennen (zumindest für den Universitätsrat wären diese Informationen hilfreich).

Diese Studiengangsberichte sollten ferner nicht nur innerhalb der betroffenen Fakultäten, sondern auch mit der Universitätsleitung diskutiert werden, zumal diese ohnehin dem Universitätsrat gegenüber rechenschaftspflichtig ist. Auch die ULEKO müsste diese Berichte diskutieren. Ein solcher, mit Dritten ausserhalb der Fakultät geführter Diskurs über die Qualität einzelner Studiengänge erschliesst zusätzliche Verbesserungsmöglichkeiten. Die gegenwärtigen Lehrberichte der Fakultäten erfüllen diese Aufgabe nicht in entfernt gleichem Masse; ihre ins Auge gefasste Abschaffung sollte jedoch nicht vor der Implementierung flächendeckender Studiengangsberichte realisiert werden.

Zu überlegen ist, ob nicht eine Exmatrikulationsbefragung zeit- und realitätsnähere Erkenntnisse über die Zufriedenheit der Studierenden mit ihren Studienbedingungen erbrächte, als dies bei den viel später stattfindenden (und möglicherweise auch vom Adressatenkreis her eingeschränkten) Absolventenbefragungen der Fall ist.

Das Kriterium ist teilweise erfüllt.

Deutliches Entwicklungspotential besteht in allen Leistungsbereichen bei der Evaluation, einer zentralen Massnahme der Qualitätssicherung. Hier sind weder in der Lehre (Lehrveranstaltungen, Studiengänge) noch in der Forschung Evaluationen vorgesehen, die zu einer tiefgreifenden externen Beurteilung der Leistungen führen und die auch als Projekte unabhängig geführt werden. Zwar sind Ansätze in der Lehre (externe Expertise wird in der Entwicklung von Studiengängen fallweise beigezogen) und in der Forschung (die Universität stellt ganz auf die Urteile des SNF ab) vorhanden, sie müssen aber systematisch ausgebaut werden, wenn die Universität in dieser Hinsicht den State of the Art erreichen will. Die unter Kriterium 3.1 beschriebene Empfehlung gilt gleichermassen für das Kriterium 4.2 (Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation der Ergebnisse im Bereich Forschung ein) und Kriterium 5.2 (Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation des Lehrkörpers ein).

Empfehlung:

Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, die Relevanz und Effektivität der Evaluationen auf den verschiedenen Stufen kritisch zu überprüfen in Hinblick auf die Auswahl der Instrumente, Definition von Zyklen und universitätsweiten Minimalstandards. Neben den Lehrveranstaltungsevaluationen sollten auch Formate für Studiengangs-, Prüfungs- sowie Lehrkörperevaluationen erwogen werden. Dabei sind Erweiterungen im systematischen Einbezug externer Expertise, u.a. in Form von informed peer reviews von entscheidender Bedeutung.

Kriterium 3.2

Die Verfahren für die Beurteilung der Leistungen der Studierenden werden periodisch überprüft.

Zur Empfehlung aus dem Quality Audit 2008/09, systematische Prüfungsevaluationen einzuführen, haben TF und KSF (im Anschluss an die von der RF langjährig gepflegte Praxis) erst im HS 2013 Pilotprojekte gestartet; das Konzept zur weiteren Entwicklung ist somit vorhanden. Die Expertengruppe regt an, dass die Ergebnisse – auch mit den Studierenden – ausgewertet und weiter beobachtet werden und geeignete Verfahren fest implementiert werden.

Das Kriterium ist teilweise erfüllt.

Kriterium 3.3

Die universitäre Hochschule verfügt über ausreichende und angemessene Mittel und Infrastrukturen, um den Lernprozess der Studierenden zu unterstützen. Sie überprüft diese Mittel und Infrastrukturen periodisch.

Positiv hervorgehoben werden von unterschiedlichen Stakeholdern die neuen Räumlichkeiten im alle Fakultäten beherbergenden Gebäude, die gute Gestaltung der Arbeitsräume und die Bibliothek. Die im Selbstbericht (S. 40) aufgeführten Massnahmen zur Infrastruktur haben ganz offensichtlich eine gute Wirkung erzielt.

Der Lernprozess der Studierenden wird durch verschiedene Gremien und Beratungsstellen zusätzlich unterstützt. Auch hier spielen die kurzen Wege und offenen Türen eine wichtige Rolle. Impulse zur besseren Anpassung der Lehre an die Bedürfnisse der Studierenden werden zentral ermittelt; der Lehrkommission stehen gewisse Mittel zur Förderung innovativer Lehre zur Verfügung. In dieselbe Richtung weisen auch die Möglichkeiten hochschuldidaktischer Weiterbildung, die – wenn sie genutzt werden – den Studierenden in der Gestalt besserer Lehre zugute kommen.

Im Prinzip ist die Universität dem Konzept des Blended Learning verpflichtet (eine explizite E-Learning-Strategie, die allen Beteiligten klare Richtlinien gibt, ist allerdings noch zu entwickeln): Sie kombiniert face-to-face Angebote (Vorlesungen, Seminare, und andere) mit einer internet-basierten Unterstützung. Diese besteht indessen zum grössten Teil aus Materialien und Skripten, die den Studierenden zur Verfügung gestellt werden. Eigentliche E-Learning-Angebote (von den Studierenden über das Internet zu absolvierende Kurse oder Kurselemente mit interaktivem Charakter, Anregungen zu studentischer Eigen- oder Gruppenarbeit, interaktive Überprüfungen des eigenen Wissensstandes) scheinen wenige oder gar keine zu bestehen (mit Ausnahme des Fernstudiengangs Theologie, wo solche Elemente vorhanden sind, siehe unten).

Allerdings ist die eigene Entwicklung solcher Angebote ausserordentlich ressourcenintensiv, und die Universität Luzern musste in der jüngsten Zeit anderen Aufgaben höhere Priorität einräumen. Die Expertengruppe regt an, dieses Angebot – sofern möglich – in Zukunft zu erweitern, sei es durch eigene Entwicklungen, sei es durch Kooperation mit anderen

Universitäten (wie sie im Swiss Virtual Campus initiiert und zum Teil erfolgreich praktiziert wurde).

Ein völlig neues Verfahren wurde beim Fernstudiengang Theologie gewählt. Hier wird sehr weitgehend mit internetbasierten Lernformen gearbeitet, die dann durch regelmässige Präsenzveranstaltungen ergänzt werden. Der Qualitätssicherung dient es, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer regelmässig über ihre Zufriedenheit mit den Lernmaterialien befragt werden. Da dieser Studiengang erst vor ganz kurzer Zeit eingeführt wurde, kann noch nicht viel über die Wirkung von Massnahmen gesagt werden.

Dieses Kriterium ist erfüllt.

Evaluationsbereich 4: Forschung

Damit unnötige Redundanz vermieden wird, werden die beiden Kriterien 4.1 und 4.2 im Folgenden gemeinsam besprochen.

Kriterium 4.1

Die universitäre Hochschule verfügt über Qualitätssicherungsprozesse für ihre Forschungstätigkeiten und die damit verbundenen Dienstleistungen.

Kriterium 4.2

Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation der Ergebnisse im Bereich der Forschung ein.

Zur Qualitätssicherung in der Forschung wurden seit 2002 die Forschungsleistungen bei allen Professuren erhoben. Im Jahr 2012 wurde erstmals der "Akademischer Bericht" (der sich daraus ergab, dass das Instrument der genannten Erhebungen überarbeitet, die Auswertung und die Berichterstattung verbessert wurde) erstellt, zu dem alle in der Forschung aktiven Universitätsangehörigen detaillierte Informationen geliefert haben. Mit diesem Bericht wurde ein Informationsinstrument für Forschungsaktivitäten an der Universität Luzern geschaffen, das auch eine längerfristige Beobachtung von Entwicklungen in der Forschung ermöglicht. Die Universität Luzern hat sich mit diesem Instrument ein neues Feld für die Qualitätssicherung erschlossen. Zusätzlich wird zur Zeit an einem Forschungsinformationssystem gearbeitet welches in der Zukunft den Akademischen Bericht ersetzen soll.

Diese Instrumente zur Qualitätssicherung in der Forschung werden ergänzt durch eine Reihe gezielter Fördermassnahmen für die Forschung. Die Fördermittel werden vom Rektor vergeben oder von der zentralen Forschungskommission kompetitiv eingesetzt. Zu den Instrumenten der Forschungsförderung zählen Anschubfinanzierungen für die Einwerbung von Drittmitteln (vorzugsweise SNF), für die Etablierung von interfakultären Forschungsschwerpunkten in den Fakultäten und für Projekte des Wissenschaftlichen Nachwuchses. Von grosszügigen Regelungen für Lehrentlastung und Sabbaticals mit Berichtspflicht erhofft man sich Impulse für intensive Forschungsaktivitäten ebenso wie von den Beratungsangeboten der Abteilung "Akademische Dienste".

Im Vergleich zum letzten Quality Audit wurde für die Qualitätssicherung in der Forschung erstmals ein institutioneller Rahmen geschaffen. Gleichzeitig garantiert dieser den Fakultäten wie den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einen grossen Freiraum für ihre Aktivitäten in der Forschung. Mit dieser Doppelstrategie hat die Universitätsleitung dazu beigetragen, dass sich an der Universität Luzern zwei anerkannte Forschungsschwerpunkte entwickeln konnten. Diese Schwerpunkte „Text und Normativität“ und „Religion und gesellschaftliche Integration in Europa“ sollen nun als Vorbild für weitere interdisziplinäre Forschungsschwerpunkte dienen.

Das geplante "Center for Advanced Studies" musste wegen der erheblichen Finanzknappheit zurückgestellt werden.

Eine externe fachliche Beurteilung von einzelnen Projekten oder der Forschungsleistung von Fakultäten findet kaum statt. Die externe Kommunikation ist pragmatisch angelegt und bezieht die Stakeholders in Wirtschaft, Universitätsrat und Kanton ein. Das Instrument der Peer-Reviews in der Forschung hat als ein Instrument der Qualitätssicherung und der Profilbildung der Universität oder der Fakultäten noch nicht Fuss fassen können. Die Beurteilung der Forschungsqualität wird nach aussen verlagert, z.B. in den Schweizerischen Nationalfonds (SNF), und wird in der Universität oder in den Fakultäten nicht als Perspektive für eine erweiterte Qualitätssicherung gesehen. Eine strategische Forschungsplanung besteht weder auf zentraler Ebene der Universitätsleitung noch in den Fakultäten.

Die Universität Luzern hat mit ihrem neuen Instrumentarium für die Qualitätssicherung in der Forschung eine gute Basis für eine regelmässige Analyse ihrer Forschungsaktivitäten geschaffen und mit der Einrichtung der Abteilung „Akademische Dienste“ Chancen für eine weitgefächerte Beratung der Forschenden eröffnet.

Kriterium 4.1 ist teilweise erfüllt

Kriterium 4.2 ist teilweise erfüllt

Empfehlungen:

Kriterium 4.1

Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, Bemühungen einer Strategieentwicklung und Profilbildung zu verstärken. Eine Erhöhung der Mittel der Grundfinanzierung erachtet die Gutachtergruppe in diesem Zusammenhang als zentral.

Kriterium 4.2

Vgl. Empfehlung Kriterium 3.1

Evaluationsbereich 5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals

Kriterium 5.1

Die universitäre Hochschule verfügt über Mechanismen, welche die Qualifikation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Lehre und Forschung gewährleisten (Rekrutierung, Beförderung, Weiterbildung)."

Für die Qualität der Rekrutierung des professoralen akademischen Personals sind die Berufungsverfahren von grösster Bedeutung. Die Prozessbeschreibung, welche die Universität nach der Vorbereitungssitzung auf Wunsch der Expertengruppe zur Verfügung gestellt hatte, zeigt, dass diese Verfahren sehr sorgfältig und umfassend geregelt worden sind. Eine klare Regelung ist ein wichtiges Instrument für eine Qualitätskultur im Bereich der Berufungen. In der Berufungskommission sind alle Stakeholder vertreten (Professuren, Assistierende, Studierende). Mitglieder der Kommission sind auch externe Expertinnen und Experten. Ferner nimmt eine Delegierte beziehungsweise ein Delegierter für Chancengleichheit an den Sitzungen teil. Den Gesichtspunkten der Chancengleichheit und der Qualifikation der zu Berufenden in der Lehre und Forschung wird grosse Aufmerksamkeit geschenkt.

Gerade die sorgfältige und intensive Regelung dieser Verfahren erlaubte es der Expertengruppe, auch einige Punkte zu identifizieren, an denen man Überlegungen zu einer weiteren Verbesserung anstellen kann. Bei Berufungsverfahren geht es darum, die besten Leute für eine Universität zu gewinnen. Damit dies gelingt, muss verhindert werden, dass sachfremde Krite-

rien (wie persönliche Vorlieben oder Seilschaften) das Verfahren beeinflussen können. Es müssen ferner Vorkehrungen getroffen werden, welche es den bereits Berufenen erleichtern, Personen zu berufen, die besser sind als sie selbst. Beides geschieht am besten durch eine Regelung, die sicherstellt, dass im ganzen Verfahren immer wieder Checks and Balances stattfinden können. Im Bereich der Strukturberichte ist durch die bereits vorhandene Regelung dafür gesorgt, dass die Fakultät und der Universitätsrat die Möglichkeit zu Checks and Balances haben. Dass das Gesetz für den Rektor in diesem Bereich keine (oder jedenfalls keine formelle) Rolle vorsieht, ist ein deutlicher Mangel des Verfahrens. Dieser Mangel kennzeichnet nicht nur diesen Bereich, sondern das gesamte Verfahren überhaupt. Auch die Berufungskommission kann durch die Fakultät festgelegt werden, ohne dass die Universitätsleitung ihre Mitglieder bewilligen müsste. Dass der Rektor das Recht hat, eine Senatsvertretung in die Kommission zu entsenden, ist ein nicht durchschlagender Versuch, diesen Mangel zu beseitigen. Überdies hat der Rektor Gastrecht in der Kommission; ob es günstig ist, dieses wahrzunehmen, ist allerdings fraglich, da der Rektor durch seine frühe Integration in die Kommissionsarbeit und deren Resultate die Unabhängigkeit verliert, die für seine Aufsichtsfunktion unentbehrlich ist. Ob diese beiden Massnahmen tauglich sind, ist zu bezweifeln: Aus der Perspektive der Governance könnte man viel eher dafür plädieren, dass die Kommission zwar durch die Universitätsleitung genehmigt werden muss, dass sie aber selbständig und unabhängig von der Universitätsleitung arbeiten kann, damit diese ihrerseits den Antrag der Kommission in aller Unabhängigkeit beurteilen und gegebenenfalls Klärungen oder Änderungen verlangen kann. Dies würde indessen bedingen, dass der Rektor den Antrag nicht bloss weiterleitet an den Universitätsrat, sondern dass die Universitätsleitung selbst den von ihr gutgeheissenen Antrag an die entsprechenden Gremien stellt. Dies würde zu einer Intensivierung der Checks and Balances auf allen Ebenen führen.

Im Vor-Ort-Besuch wurde beklagt, dass in einzelnen Entscheiden des Universitätsrats nicht wissenschaftliche Überlegungen im Vordergrund zu stehen schienen; sollte dies der Fall sein, wäre es für die Sicherung der Qualität ungünstig. Zwar kann der Universitätsrat offenbar nach den schon jetzt gültigen Regeln nicht einfach eine andere Person berufen, sondern muss das Geschäft an die Universität zurückgeben, wenn er – was sein gutes Recht ist – mit einem Antrag nicht einverstanden ist. Aber es scheint dennoch, dass das Verfahren auch in diesem Punkt noch einmal überprüft werden sollte. Die Expertengruppe regt deshalb an, dass die genannten Aspekte eingehend geprüft werden und das Verfahren entsprechend angepasst wird.

Neben der Rekrutierung geht es auch um Beförderung und Weiterbildung. Die Qualität des professoralen Lehrkörpers wird an der Universität Luzern primär anhand der Auswertung der Lehrveranstaltungsevaluationen und der Erfolgsrate in der Einwerbung von kompetitiven Drittmitteln beobachtet. Falls die Lehrqualität negativ auffällt, wird den Betroffenen ein Set von didaktischen Weiterbildungsmassnahmen empfohlen. Falls die Forschungsqualität auffällig sinkt, sucht der Rektor das Gespräch mit den Betroffenen. Zur Förderung der Professorinnen und Professoren werden Lehrpreise verliehen und Anreize bei der Forschung (Entlastung in der Lehre, Mittel zur Unterstützung der Antragsstellung) eingesetzt.

Was die Qualifikation aller übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeht, sind wesentliche Elemente vorhanden. Mit den regelmässigen Beurteilungs- und Fördergesprächen besteht ein gutes Instrument, welches auch zur Beurteilung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses eingesetzt wird. Hier ist lobend zu erwähnen, dass das bisherige Raster an die Bedürfnisse des wissenschaftlichen Nachwuchses angepasst werden und es mit einem regelmässigen Standortgespräch und einer Laufbahnplanung verbunden werden soll. Dies ist eine gute Reaktion darauf, dass die beteiligten Nachwuchsleute zu Recht kritisch anmerken, dass vom Kanton (freiwillig) übernommene Raster zur Beurteilung der Leistungen sei nicht geeignet. Die Universität sollte ferner noch einmal kritisch prüfen, ob es zielführend ist, das Gesprächsproto-

koll der Standortgespräche in die Personalakte einzufügen, da dies die Offenheit des Gesprächs behindern kann. Die Interviews mit verschiedenen Verfassern des Protokolls haben gezeigt, dass hier ein grosses Problem besteht; es wurde mehrfach explizit gesagt, dass die Ablieferung des Protokolls zuhanden der Personalakte dazu führen werde, dass zwei verschiedene Protokolle erstellt werden. Dies kann weder im Interesse der Personalverantwortlichen sein, noch dient es der Effizienz dieses Instruments für die Nachwuchsförderung. Hier sind Lösungen zu suchen, die von den Beteiligten akzeptiert werden und zugleich sicherstellen, dass nur ein Protokoll geführt und eine Beurteilung vorgenommen wird.

Abschliessend hält die Expertengruppe fest, dass vor allem Aspekte der Governance und der Prozesseignerschaft bei den Berufungsverfahren kritisch analysiert werden sollten.

Das Kriterium ist erfüllt.

Kriterium 5.2

Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation des Lehrkörpers ein.

Die periodische Evaluation des Lehrkörpers konzentriert sich auf die beiden Bereiche Lehre und Forschung. In der Forschung wird die Einwerbung von kompetitiven Drittmitteln durch die Universitätsleitung systematisch beobachtet. Auffällige Defizite führen zu Gesprächen mit dem Rektor.

In der Lehre gilt von allen Fakultäten, dass Lehrveranstaltungsevaluationen systematisch durchgeführt werden. In der KSF fehlt es jedoch an einer formellen Beteiligung der Studierenden bei der Diskussion der Ergebnisse. Hier sollte eine Lehr- und Evaluationskommission nach dem Vorbild der anderen Fakultäten eingerichtet werden. Auch andere positive Massnahmen wie z.B. die systematische Evaluation von Veranstaltungen, die zum ersten Mal angeboten werden oder von Veranstaltungen Externer sollten von allen drei Fakultäten übernommen werden. Der Expertengruppe war nicht ersichtlich, ob die Lehrbeauftragten regelmässig und systematisch evaluiert werden.

Die Lehr- und Evaluationskommissionen sollten auch diskutieren, inwieweit die Evaluation der Lehre (und des Lehrkörpers) durch andere Instrumente (z.B. CATs) ergänzt werden können. In diese Diskussion sollten systematisch der Mittelbau, die Studierenden und eventuell Experten der Hochschuldidaktik einbezogen werden. Die Endsemestergespräche scheinen noch nicht systematisch durchgeführt zu werden.

Das Kriterium ist teilweise erfüllt.

Empfehlung: vgl. Empfehlung zu Kriterium 3.1

Kriterium 5.3

Die universitäre Hochschule fördert die Laufbahnplanung des wissenschaftlichen Nachwuchses."

Für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses werden eine Reihe von Instrumenten eingesetzt und Massnahmen getroffen.

In einem 2013 neu eingeführten Reglement sind Zeitanteile für eigene Forschung verbindlich festgelegt. Ebenfalls wurde eine schriftliche Vereinbarung über die wissenschaftliche Qualifikation eingeführt, die zu Beginn der Anstellung getroffen wird. Positiv wird von Beteiligten hervorgehoben, dass die Laufbahnplanung Teil der regelmässigen Mitarbeitergespräche ist. Die Laufbahnberatung hingegen, die auch den Übertritt in nicht-akademische Berufsfelder einschliesst, könnte noch intensiviert werden. Es wird von einigen Beteiligten beklagt, dass keine universitätsweite Beratung für Karrieren ausserhalb der Akademia angeboten wird. Allerdings sind sich

die Vertreterinnen und Vertreter des Mittelbaus nicht einig, ob die Beratung zum Placement in der Berufswelt ein sinnvolles Instrument ist (es könnte als unausgesprochene Verabschiedung von Angehörigen des Mittelbaus missbraucht werden). Positiv hervorgehoben wurde der Career Service, der an der KSF im Aufbau begriffen ist. In den beiden anderen Fakultäten (Recht und Theologie) bereitet der Übertritt in die Berufswelt weniger Schwierigkeiten, da die Wege hier weitgehend vorgezeichnet sind.

Ein wichtiges und substanzielles Instrument der Nachwuchsförderung ist die an der KSF gegründete Graduate School, in welcher strukturierte Doktorandenprogramme angeboten werden. Bei den Mitgliedern kommt diese Graduate School sehr gut an; besonders geschätzt wird die gute Mischung von Freiheit, Formalisierung und Betreuungsbeziehungen. Geschätzt wird ebenfalls die Karriereberatung. Im Rahmen solcher Graduate Schools, deren Ausdehnung auf alle Fakultäten diskutiert werden sollte, können unterschiedliche Fördermassnahmen getroffen werden (Fördergelder für Forschungsprojekte, Unterstützung bei der internationalen Sichtbarkeit, auf zwei oder mehrere Personen verteilte Betreuung der Qualifikationsschrift, regelmässige Standortgespräche mit Meilensteinen, Unterstützung bei der Einreichung von Drittmittelanträgen). Die Einführung einer Zweitbetreuerin oder eines Zweitbetreuers (internationaler Standard sind freilich drei Mitglieder im Thesis-Committee) ist eine gute Massnahme; hier kann man sich freilich fragen, wieso dieser Zweitbetreuer erst im dritten Jahr der GSL-Mitgliedschaft bestimmt wird (im Sinne der umfassenden Beratung der Doktorierenden könnte es ertragreich sein, Betreuer zu einem früheren Zeitpunkt einzusetzen).

Neben den Mitgliedern der Graduate School gibt es nach wie vor die „klassischen“ Dokorate, die in der Zusammenarbeit zwischen einer Professorin beziehungsweise einem Professor und einer oder einem Doktorierenden bestehen. Hier findet die Förderung auf individueller Ebene und nach Massgabe der Initiative beider Beteiligten statt. Dieses Doktorat muss namentlich in der Rechtswissenschaft (und wohl auch in der Theologie) weiter bestehen bleiben, da hier nicht selten Personen mit Berufstätigkeit eine Promotion anstreben. Die Qualitätssicherung bei dieser Form ist zum kleineren Teil formell (reglementarische Gegebenheiten), zum grösseren Teil informell (leichter Zugang zum Doktorvater oder der Doktormutter; enge Zusammenarbeit; gute persönliche Kontakte). Auch wenn dieses Doktorat weiter gepflegt wird, können doch wichtige Förderimpulse (zum Beispiel das Committee-Modell bei der Betreuung der Arbeit) von der Graduate School auf die gesamte Universität ausgeweitet werden. Dies müsste durch die Universitätsleitung und die zentralen Dienste vorangetrieben werden.

Für alle Doktorierenden steht eine Reihe von Angeboten zur Verfügung, in denen Lehrkompetenz (hochschuldidaktische Weiterbildungsseminare, individuelle Coachings), Forschungskompetenz und Soft Skills (Weiterbildungsseminare, zum Beispiel im wissenschaftlichen Schreiben) vermittelt werden. Es gibt Kurse (wie Scientific Writing, Presentations in English), welche die englische Sprachkompetenz der Forschenden fördern; die Einrichtung einer Lektüre von Manuskripten durch einen native speaker wäre wohl eine weitere effiziente Massnahme zur Nachwuchsförderung.

Die vor einiger Zeit durchgeführte Befragung des Mittelbaus wurde von den Beteiligten als sehr hilfreich empfunden; sie sollte in regelmässigen Abständen wiederholt werden, damit die Qualität der Nachwuchsförderung gut im Auge behalten werden kann.

Das Kriterium ist erfüllt.

Evaluationsbereich 6: Interne und externe Kommunikation

Kriterium 6.1

Die universitäre Hochschule sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Studierenden bekannt sind.

Die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen finden sich im Internet und können nach dem Holprinzip als bekannt gelten. Interne Kommunikationskanäle bestehen für Mitarbeitende; Informationsveranstaltungen zu Aspekten der Qualitätssicherung werden angeboten. Auch die Studierenden werden regelmässig informiert. Die Expertengruppe regt an, dass für besonders wichtige Prozesse eine aktive Kommunikation von Universität und Fakultäten – nach dem Bringprinzip – vorzuziehen wäre.

Das Kriterium ist erfüllt.

Kriterium 6.2

Die universitäre Hochschule stellt eine transparente Berichterstattung über die Verfahren und Ergebnisse der Qualitätssicherungsmassnahmen an die betroffenen Gruppen innerhalb der universitären Hochschule sicher.

Die Universität unterscheidet klar zwischen den Zielgruppen der Berichterstattung (universitäre Mitarbeitende, Studierende, allgemeine Öffentlichkeit). Mitarbeitende werden über den Newsletter informiert und die Dokumente zur Qualitätssicherung sind im Intranet zugänglich.

Studierende sollen in den Lehrveranstaltungen im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluationen über ihre Rolle im Qualitätssicherungssystem und über die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation informiert werden. Zudem informiert der Newsletter. Hier scheint das Bringprinzip in gewissem Masse praktiziert zu werden. Allerdings wurde mehrfach eine gewisse Evaluationsmüdigkeit erwähnt, die damit zusammenhängen könnte, dass die Effekte der Evaluationen für die Studierenden häufig nicht klar ersichtlich sind. Hier müsste vielleicht noch intensiver kommuniziert werden, und zwar was die Resultate und die getroffenen Massnahmen betrifft. Die Expertengruppe regt auch an, dass besonders über Verfahren, die über die typischen Fragebogen zur Lehrveranstaltung hinausgehen besser informiert wird, damit alle Betroffenen mehr von den Verfahren profitieren.

In Hinsicht auf die Förderung der Forschungsqualität werden die Drittmittelinwerbungen unter Angabe von Namen öffentlich auf der Webseite publiziert.

Die Universität hat eine Strategie, wen sie wie über das Qualitätssicherungssystem informiert.

Das Kriterium ist erfüllt.

Kriterium 6.3

Die universitäre Hochschule veröffentlicht periodisch objektive Informationen über ihre Studiengänge und verliehene Grade.

Die Universität veröffentlicht Informationen zu ihren Studiengängen und verliehenen Graden im Internet, auf Broschüren und in der Lokalzeitung.

Das Kriterium ist erfüllt.

4.5 Zusammenfassung: Stärken und Herausforderungen des Qualitätsmanagementsystems der Universität Luzern

Sowohl bei der Vorbereitungssitzung als auch in der Vor-Ort-Visite erfuhren die Expertinnen und Experten die Universität Luzern als eine persönliche Universität, in welcher eine gute Gesprächskultur gepflegt wird. Die grosse Offenheit und die selbstkritische Ehrlichkeit in den Interviews erleichterten die Arbeit der Peers. Dafür sei allen Beteiligten herzlich gedankt. Im Folgenden werden einige Stärken sowie einige Entwicklungsmöglichkeiten und Risiken formuliert. Hier werden nur die wichtigsten Punkte genannt, weitergehende und detailliertere Beobachtungen finden sich in dem oben ausgeführten Bericht. Es ist an den verantwortlichen Leitungsgremien, die hier gemachten Überlegungen genauer zu bedenken und gegebenenfalls Massnahmen zu treffen, um die Universität Luzern weiter vorwärts zu bringen.

Zu den eindeutigen Stärken dieser Universität gehört das grosse Engagement, mit welchem auf verschiedenen Stufen die Qualität von Lehre, Forschung, Selbstorganisation, Nachwuchsförderung und anderem mehr beobachtet und verbessert wird. Dies ist nur möglich, wenn offene Türen und kurze Wege die alltäglichen Geschäfte prägen und erleichtern. Es ist der Universität Luzern gelungen, ihre Corporate Identity als „persönliche Universität“ effektiv zu etablieren und für das Verhalten grosser Teile ihrer Angehörigen massgebend werden zu lassen. Auf allen Ebenen trifft man eine grosse Zufriedenheit der Stakeholder an. Damit wird auch ihre intrinsische Motivation – auf welche die Universität substanziell setzt – gestärkt. Seit dem letzten Quality Audit ist die Universität einige wichtige Schritte weitergekommen.

Eine weitere Stärke liegt darin, dass die Situation des Nachwuchses eine markante Verbesserung erfahren hat, sodass die Nachwuchsleute ihre Karrieren erfolgreicher realisieren können und ihre Zufriedenheit grösser ist, was wiederum ihrem Engagement in der wissenschaftlichen Forschung und damit der Profilierung der Universität Luzern im Wettbewerb zugute kommt. Pflichtenhefte, Anstellungsgespräche, regelmässige Standortbestimmungen und Mentoring wurden eingeführt, an der KSF wurde eine Graduate School neu gegründet. Alle diese Massnahmen tragen auf effiziente Weise dazu bei, den wissenschaftlichen Nachwuchs – eine der wichtigsten Ressourcen einer Universität – zu fördern.

Der Expertengruppe ist erst bei der Vor-Ort-Visite erkennbar geworden, dass sehr viele Massnahmen und Initiativen zur Qualitätssicherung in den Fakultäten ihren Ursprung haben – auch dies eine wichtige Stärke dieser Universität. Sie ist, wohl auch bedingt durch ihre Entstehung aus einer Fakultät, in hohem Masse dem Prinzip der Subsidiarität verpflichtet. Entscheidungen und Massnahmen sollen immer dort getroffen werden, wo die grösste Sachkompetenz vorhanden ist (Vereinigung von Führungs- und Sachkompetenz). Die jeweils übergeordneten Ebenen handeln subsidiär, sie treten in Aktion, wenn die untergeordnete Ebene Unterstützung benötigt. Namentlich der Bereich der Lehre wird von den Fakultäten aktiv gestaltet und gefördert (als Beispiel seien die Lehrveranstaltungsevaluationen, die Prüfungsevaluationen und die Entwicklung und Begleitung neuer Studiengänge genannt), die Forschung dagegen scheinen sie eher der Universitätsleitung zur Beobachtung und Beurteilung zu überlassen (sie gewinnt – um zwei wichtige Instrumente zu nennen – relevante Informationen im Akademischen Bericht und beobachtet aufmerksam die Akquirierung kompetitiver Drittmittel). In den Fakultäten wird auch ein grosses Mass an informeller Qualitätssicherung geleistet.

Die zuletzt genannte Stärke der Universität Luzern macht zugleich klar, dass in diesem Punkt durchaus Entwicklungsperspektiven bestehen. Subsidiarität kann ja nicht heissen, dass die jeweils untergeordneten Ebenen in ihren Aktivitäten allein gelassen werden. Vielmehr ist es Sache der jeweils übergeordneten Ebene (wie Fakultäts- respektive Universitätsleitung), bewährte Instrumente und weiterführende Massnahmen zu identifizieren und dafür zu sorgen, dass diese nicht nur institutsweise, sondern auch fakultätsweit, nicht nur fakultätsweise, son-

dem auch universitätsweit etabliert werden (selbstverständlich in angepasster Form). Diese Weiterentwicklung wird mit Vorteil als iteratives Verfahren gestaltet, in welchem die Bottom-Up und die Top-Down Impulse sich wechselseitig ablösen. Ein Beispiel für diesen iterativen Ansatz bietet die Prüfungsevaluation, welche zunächst in einer Fakultät entwickelt wurde und dann mit Unterstützung der übergeordneten Ebene Eingang in die anderen Fakultäten fand. Das Subsidiaritätsprinzip, das als Führungsprinzip dem Prozess der Wissenschaft in der Tat am besten entspricht, impliziert ferner, dass die jeweils übergeordnete Ebene nicht nur für die Verbreitung der Best-Practice-Modelle sorgt, sondern auch in wichtigen Bereichen der Qualitätssicherung Minimalstandards festlegt. Sowohl die Fakultäten als auch die Universitätsleitung sind Schritte in dieser Richtung gegangen; hier besteht nach dem Urteil der Expertengruppe noch Entwicklungspotential. Es wäre zu prüfen, ob die Weisungsbefugnis der jeweils übergeordneten Ebene behutsam und mit Umsicht etwas zu erweitern wäre. Auch wenn das nicht geschieht, besteht die Verpflichtung zu Checks and Balances und zur entschlossenen Überzeugungsarbeit, damit die Qualität aller Tätigkeiten und Führungsprozesse dauerhaft gesichert und verbessert und eine qualitätsbasierte Führung der Universität realisiert wird.

Deutliches Entwicklungspotential besteht in allen Leistungsbereichen bei der Evaluation, einer zentralen Massnahme der Qualitätssicherung. Hier sind weder in der Lehre (Lehrveranstaltungen, Studiengänge) noch in der Forschung Evaluationen vorgesehen, die zu einer tiefgreifenden externen Beurteilung der Leistungen führen und die auch als Projekte unabhängig geführt werden. Zwar sind Ansätze in der Lehre (externe Expertise wird in der Entwicklung von Studiengängen fallweise beigezogen) und in der Forschung (die Universität stellt ganz auf die Urteile des SNF ab) vorhanden, sie müssen aber systematisch ausgebaut werden, wenn die Universität in dieser Hinsicht den State of the Art erreichen will.

Anknüpfend an die bereits vorhandenen und zum Teil intensiv betriebenen informellen Aktivitäten der Qualitätssicherung besteht erhebliches Entwicklungspotential darin, dass diese Aktivitäten konsequenter systematisiert und deutlicher formalisiert werden. Die Vorteile einer Systematisierung und Formalisierung sieht man deutlich in dem weitgehend geregelten Berufungsverfahren (die weitgehende Regelung macht aber zugleich sichtbar, dass die Einflussmöglichkeiten der Universitätsleitung zu stark beschränkt sind, um der Pflicht der Checks and Balances sinnvoll nachzukommen). Systematisierung und Formalisierung bedeuten keineswegs eine (dem Wissenschaftsbetrieb einer Universität abträgliche) Vereinheitlichung, sondern vielmehr eine grössere Verbindlichkeit und Stetigkeit der Massnahmen zur Qualitätssicherung. In dieser Hinsicht kann die Universität Luzern in naher Zukunft noch weitere Fortschritte in Richtung eines effektiven Qualitätssicherungssystems erzielen, das ihre Leistungsfähigkeit steigern wird.

Zum Schluss sei ein Thema angesprochen, das sowohl von den politischen Instanzen als auch von der Universitätsleitung genauer analysiert und bedacht werden sollte. Die Universität Luzern hat – wenn man es auf den Punkt bringen will – eigentlich nur eine einzige strategische Vorgabe: Sie muss mehr Studierende anziehen, denn sie ist zu einem überwiegenden Teil nach Massgabe der Anzahl Studierender finanziert. Ganz abgesehen davon, dass dies ihrem Label der persönlichen Universität mittelfristig abträglich sein wird, sieht die Expertengruppe hier ein beträchtliches Risiko. Dieses Finanzierungsmodell verlangt einerseits eine grosse Standfestigkeit der Universität, die Attraktivität in der Lehre allein durch bessere Qualität (und nicht durch geringere Ansprüche an die Studierenden) aufrecht zu erhalten. Und es ist andererseits sehr schwierig, Grundlagenforschung zu betreiben und im Wettbewerb zu bestehen, wenn die Forschung so weitgehend projektbasiert finanziert werden muss (durch kompetitive Drittmittel) und wenn so geringe Ressourcen zur Finanzierung der Grundlagenforschung zur Verfügung stehen. Für den weiteren Erfolg der Universität Luzern im nationalen und internationalen Wettbewerb wäre es wichtig, dass die Grundfinanzierung verbessert und die (finanzielle) Abhängigkeit von

Studierendenzahlen vermindert wird. Diese Massnahme wäre gerade im Blick auf die Steigerung der Qualität in allen Leistungsbereichen vielversprechend.

Aus dieser Gesamtschau der Stärken und Herausforderungen leitet die Expertengruppe folgende zentrale Empfehlungen ab:

Empfehlung 1: Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern die Qualitätssicherungsstrategie weiterzuentwickeln in dem strategische Aspekte explizit formuliert und in die Qualitätssicherungsstrategie integriert werden. Insbesondere das Zusammenspiel zwischen Zentrale (Universitätsleitung, Verantwortliche für Qualitätssicherung) und Dezentrale (Fakultäten) hinsichtlich Verantwortlich- und Zuständigkeiten (process owners) sollte klarer herausgearbeitet werden.

Empfehlung 2: Die Expertengruppe bestärkt die Universität Luzern in der Absicht, ein umfassendes Qualitätssicherungssystem zu generieren und empfiehlt eine sukzessive Standardisierung und Institutionalisierung der vielfältigen informellen und formellen Elemente anzugehen.

Empfehlung 3: Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern die Prozessdarstellung für die Studiengangsentwicklung zu präzisieren in dem Sinne, dass aufgezeigt wird auf Basis welcher (Qualitäts)-Kriterien die Gremien entscheiden, ob ein Studiengang eingerichtet werden soll oder nicht.

Empfehlung 4: Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern eine etwas stärkere, wenn auch behutsame Formalisierung von Verfahren mit einer transparenten Definition von zugeordneten Verantwortlichkeiten und instruktiven Prozessdarstellungen voranzutreiben.

Empfehlung 5: Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern Massnahmen zu prüfen, die die Einflussmöglichkeiten der Universitätsleitung auf das Hochschulgeschehen steigern. Für die Definition und Verfolgung einer übergeordneten Strategie und Profilbildung, für die Chance auf etwas mehr Steuerung und etwas weniger Evolution, erscheint eine mit allen ausgehandelte, aber in jedem Fall zentral durchzusetzende Definition von minimalen Standards, die universitätsweit und für alle Fakultäten und Institute gelten, unabdingbar.

Empfehlung 6: Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern eine Strategie zur Gleichstellung zu formulieren und diese als Steuerungsinstrument für die Hochschulleitung zu implementieren.

Empfehlung 7: Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, die Relevanz und Effektivität der Evaluationen auf den verschiedenen Stufen kritisch zu überprüfen in Hinblick auf die Auswahl der Instrumente, Definition von Zyklen und universitätsweiten Minimalstandards. Neben den Lehrveranstaltungsevaluationen sollten auch Formate für Studiengangs-, Prüfungs- sowie Lehrkörperevaluationen erwogen werden. Dabei sind Erweiterungen im systematischen Einbezug externer Expertise, u.a. in Form von informed peer reviews von entscheidender Bedeutung.

Empfehlung 8: Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, Bemühungen einer Strategieentwicklung und Profilbildung zu verstärken. Eine Erhöhung der Mittel der Grundfinanzierung erachtet die Gutachtergruppe in diesem Zusammenhang als zentral.

5 Anhänge

A : Äquivalenztabelle Qualitätskriterien des Q-Netzwerks – Qualitätsstandards der SUK

Qualitätskriterien des Q-Netzwerks	Qualitätsstandards der SUK
I. Qualitätssicherungsstrategie	
1.1 : teilweise erfüllt	Standard 1
1.2 : teilweise erfüllt	Standard 2 (Teil1)
1.3 : teilweise erfüllt	Standard 3 (Teile 1+3)
II. Governance	
2.1 : teilweise erfüllt	Standard 2 (Teil2)
2.2 : erfüllt	Standard 6
2.3 : teilweise erfüllt	Standard 4 (Teil Gleichstellung) Standard 5 (Teil 3)
III. Lehre	
3.1 : teilweise erfüllt	Standard 4
3.2 : teilweise erfüllt	Standard 4
3.3 : erfüllt	Standard 4
IV. Forschung	
4.1 : teilweise erfüllt	Standard 4
4.2 : teilweise erfüllt	Standard 4
V. Rekrutierung und Entwicklung des Personals	
5.1 : erfüllt	Standard 5 (Teil 1)
5.2 : teilweise erfüllt	Standard 4
5.3 : erfüllt	Standard 5 (Teil 2)
VI. Interne und externe Kommunikation	
6.1 : erfüllt	Standard 3 (Teil 2)
6.2. : erfüllt	Standard 7 (Teil 1)
6.3 : erfüllt	Standard 7 (Teil 2)

Qualitätsstandard der SUK	Qualitätskriterien des Q-Netzwerks
Standard 1	1.1

Standard 2	1.2, 2.1
Standard 3	1.3, 6.1
Standard 4	2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 5.2
Standard 5	2.3, 5.1, 5.3
Standard 6	2.2
Standard 7	6.2, 6.3

B : Stellungnahme der Universität Luzern zum Bericht der Expertengruppe

OAQ
Falkenplatz 9
Postfach 7456
3001 Bern

www.oaq.ch

