



Rektorat – Stabsabteilung Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement

# **Selbstbeurteilungsbericht**

zur institutionellen Akkreditierung 2017 nach HFKG

# Richtigkeits- und Vollständigkeitserklärung

Dieser Selbstbeurteilungsbericht wurde am 23. Januar 2017 von der Hochschulleitungskonferenz der PH Luzern verabschiedet.

Wir bestätigen die Richtigkeit und Vollständigkeit der im vorliegenden Bericht aufgeführten Daten.



Hans-Rudolf Schärer  
Rektor der Pädagogischen Hochschule Luzern



Michael Zutavern  
stv. Rektor der Pädagogischen Hochschule Luzern

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Pädagogische Hochschule Luzern</b>	<b>4</b>
1.1	Die PH Luzern – eine junge Hochschule	6
1.2	Schwerpunkte und Profil	6
1.3	Prozesse und Organisation	8
1.4	Aktuelle Entwicklungen	10
<hr/>		
<b>2</b>	<b>Der Prozess der Selbstbeurteilung</b>	<b>11</b>
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren</b>	<b>12</b>
3.1	EDK-Anerkennungen	12
3.2	SBFI-Anerkennungen	13
3.3	EFQM-Assessments	13
<hr/>		
<b>4</b>	<b>Das Qualitätssicherungssystem der PH Luzern</b>	<b>14</b>
4.1	Qualitätskriterien der PH Luzern	14
4.2	Grundlagen der Qualitätssicherung	15
4.3	Instanzen des Qualitätsmanagementsystems	17
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Analyse der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung</b>	<b>18</b>
5.1	Analyse der Qualitätssicherungsstrategie	18
5.1.1	Qualitätssicherungsstrategie	18
5.1.2	Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie der Hochschule	21
5.1.3	Partizipation in der Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung	24
5.1.4	Periodische Überprüfung und Anpassung des Qualitätssicherungssystems	26
5.2	Analyse der Governance	27
5.2.1	Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse	27
5.2.2	Bereitstellung relevanter Informationen	30
5.2.3	Mitwirkungsrecht repräsentativer Gruppen	32
5.2.4	Wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit	34
5.2.5	Chancengleichheit	36
5.3	Analyse von Lehre, Forschung und Dienstleistungen	38
5.3.1	Aktivitäten der Hochschule	38
5.3.2	Regelmässige Evaluation	41
5.3.3	Grundsätze und Ziele des europäischen Hochschulraums	45
5.3.4	Kriterien für Zulassung, Beurteilung und Abschlüsse	47
5.4	Analyse der Ressourcen	50
5.4.1	Personelle Ressourcen, Infrastruktur und finanzielle Mittel	50
5.4.2	Qualifikation des gesamten Personals	54
5.4.3	Unterstützung der Laufbahnentwicklung	56
5.5	Analyse der internen und externen Kommunikation	58
5.5.1	Veröffentlichung von Information zur Qualitätssicherungsstrategie	58
5.5.2	Veröffentlichung zur Tätigkeit, zu Angeboten und Abschlüssen	59
<hr/>		
<b>6</b>	<b>Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems</b>	<b>61</b>

---

**Hintere Umschlagklappe**

Abkürzungsverzeichnis



# Einleitung

Qualität wird für die Pädagogische Hochschule Luzern zuallererst durch qualitätsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet, also durch fachlich fundiertes und verantwortungsbewusstes Handeln und durch den engagierten Diskurs in Teams, die sach- und konsensorientiert geführt werden. Die zentralen Qualitätskriterien sind die Wirksamkeit der Arbeit in Lehre und Forschung auf der Grundlage wissenschaftlicher Standards und eines beruflichen Ethos, die Sensibilität für bedeutsame Themen und die faire Zusammenarbeit mit externen Bildungsverantwortlichen. Dieser Bericht beschreibt und beurteilt Prozesse und Strukturen, welche die Qualität der Arbeit in unserer Institution sicherstellen.

Die folgenden Darstellungen und Selbstbeurteilungen bilden eine wesentliche Grundlage für das Verfahren der institutionellen Akkreditierung nach dem Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG). Der Selbstbeurteilungsbericht orientiert sich an den Qualitätsstandards, die in den Akkreditierungsrichtlinien (Artikel 22) festgelegt sind. Der Bericht richtet sich an die Gutachtergruppe, die auf dieser Grundlage und durch eine Vor-Ort-Visite prüfen wird, ob die PH Luzern die Standards erfüllt.

Der Bericht entstand in einem etwa eineinhalbjährigen Prozess. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule, die verschiedenen Leitungsgremien, die Studierenden, Vertretungen externer Anspruchsgruppen und «Critical Friends» trugen zur Validierung der Beurteilungen bei.

Die PH Luzern ist eine junge Institution: Sie nahm als Teilhochschule der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz 2003 ihren Betrieb auf. Von Beginn an wurde ein Qualitätsmanagementsystem eingerichtet und kontinuierlich ausgebaut. Die PH Luzern stellte sich immer wieder externen Qualitätskon-

trollen: Die staatlichen Anerkennungsverfahren der Lehrerinnen- und Lehrerausbildungen werden durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) und das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) vorgenommen, externe Assessments nach dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) ergänzen sie. Mit dem Übergang in die Trägerschaft des Kantons Luzern als PH Luzern im Jahr 2013 erfolgte eine substanzielle Weiterentwicklung des Qualitätssicherungskonzepts. Die Hochschule ernannte Qualitätsbeauftragte der vier Leistungsbereiche und der Verwaltung. Sie gewährleisteten als ständige Konferenz die Koordination der Qualitätsarbeit innerhalb der Hochschule und eine enge Anbindung dieser Arbeit an die Leitungsgremien.

Die geforderte Selbstbeurteilung war herausfordernd, da uns die «Eichung» der eigenen Leistungen sehr schwierig erscheint und das Grundprinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses «Vollständigkeit» per definitionem ausschliesst. So signalisiert im Folgenden die höchste Erfüllungsstufe, dass laufende Arbeiten ergänzenden Charakter für die Erfüllung des Kriteriums haben, während «grösstenteils erfüllt» bedeutet, dass noch wichtige Verbesserungsarbeiten im Gange sind.

Wir danken herzlich allen Kolleginnen und Kollegen der Hochschule, den Studierenden und Peers, allen Gremien und Critical Friends, die mitgeholfen haben, diesen Bericht zu gestalten, und ihn zu einem typischen Produkt der Teamarbeit an unserer Hochschule gemacht haben. Über den Akkreditierungsprozess hinaus konnte so ein erstes umfassendes Fazit der Entwicklung unserer jungen Institution gezogen werden. Die vielen Diskussionen haben das Thema Qualität noch stärker in unserem professionellen Bewusstsein verankert. In diesem Sinne freuen wir uns auf die Gespräche mit den Gutachterinnen und Gutachtern, denen wir hiermit diesen Bericht übergeben.

Luzern, 24. Februar 2017



Hans-Rudolf Schärer,  
Rektor der Pädagogischen Hochschule Luzern



Michael Zutavern,  
stv. Rektor der Pädagogischen Hochschule Luzern

# **1 · Pädagogische Hochschule Luzern**

---

## Chronologie

- 2001: Gründung der PHZ Luzern als Teilschule der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ-Konkordat von sechs Kantonen)
- 2003: Studienbeginn für 250 Studierende an der PHZ Luzern als grösster Teilschule der PHZ
- 2004: Übernahme der schulischen Dienstleistungsangebote des Kantons Luzern
- 2006: Integration der kantonalen Lehrerweiterbildung und des Instituts für Heilpädagogik
- 2006: Erste Anerkennungen von Studiengängen durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK)
- 2013: Überführung der PHZ Luzern in die neue PH Luzern unter alleiniger Trägerschaft des Kantons Luzern

---

## Organisation

- ▶ Rektorat mit Stabsabteilungen
- ▶ Leistungsbereich Ausbildung
- ▶ Leistungsbereich Weiterbildung
- ▶ Leistungsbereich Forschung und Entwicklung
- ▶ Leistungsbereich Dienstleistungen
- ▶ Verwaltung

---

## Lehre im Jahr 2015

- ▶ 5 EDK-erkannte Ausbildungsstudiengänge
- ▶ 7 SBFI-erkannte Diplomstudiengänge für die Berufsbildung
- ▶ 291 angebotene Weiterbildungskurse
- ▶ 1916 Studierende in den EDK-erkannten Ausbildungsstudiengängen der Ausbildung, davon 586 Studienanfängerinnen und Studienanfänger
- ▶ 382 neu diplomierte Lehrerinnen und Lehrer
- ▶ 4784 Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer in der Weiterbildung
- ▶ 293 Absolventinnen und Absolventen von CAS- und MAS-Studiengängen der Weiterbildung
- ▶ 36 Absolventinnen und Absolventen von Diplomstudiengängen der Berufsbildung

---

## Forschung im Jahr 2015

- ▶ 3 Institute und 1 Zentrum (seit 2016: 4 Institute)
- ▶ CHF 3,9 Mio. Umsatz
- ▶ 33% Drittmittelquote
- ▶ 120 Publikationen, davon 14 Lehrmittel

---

## Dienstleistungen im Jahr 2015

- ▶ 6 Dienstleistungszentren
- ▶ Fachberaterinnen und Fachberater in 18 Fächern unterstützen die Weiterentwicklung der fachdidaktischen Kompetenzen von Lehrpersonen der Volksschulen

---

## Campus-Angebote

(gemeinsam mit der Hochschule Luzern und der Universität Luzern)

- ▶ Zentral- und Hochschulbibliothek
- ▶ Kindertagesstätte
- ▶ Hochschulsport
- ▶ Psychologische Beratungsstelle

---

## Personal, Finanzen, Infrastruktur im Jahr 2015

- ▶ 669 Mitarbeitende, 307 Vollzeitäquivalente
- ▶ CHF 65 Mio. Umsatz
- ▶ 11 Standorte in der Stadt Luzern
- ▶ 22 000 m<sup>2</sup> Mietfläche, 17 500 m<sup>2</sup> Hauptnutzfläche

---

Abbildung 1: Steckbrief der Pädagogischen Hochschule Luzern (2015).

Die aktualisierten Angaben für das Jahr 2016 erscheinen mit dem Tätigkeitsbericht 2016 im März 2017.

## 1.1 · Die PH Luzern – eine junge Hochschule

Die Pädagogische Hochschule Luzern versteht sich als Kompetenz- und Impulszentrum für Lehrerinnen- und Lehrerbildung, Pädagogik und Didaktik, verankert in der Region Zentralschweiz, mit nationaler Ausstrahlung und internationaler Vernetzung. Sie ist in der Aus- und Weiterbildung für Lehrpersonen aller Schulstufen tätig, betreibt Schwerpunktforschung und bietet Dienstleistungen für den gesamten Bildungsbereich an. Mit 2000 Studierenden, 5000 Weiterbildungsteilnehmenden und über 500 Mitarbeitenden ist sie die viertgrösste Pädagogische Hochschule der Schweiz. Sie ist die jüngste Hochschule auf dem «Campus» Luzern neben der Universität Luzern und der Hochschule Luzern (Fachhochschule Zentralschweiz).

Die PH Luzern wurde 2001 als Teilhochschule Luzern der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) gegründet und nahm 2003 die ersten Studierenden auf. Im Jahr 2004 wurden Dienstleistungsbereiche für die Schulen des Kantons, 2006 die kantonale Lehrpersonenweiterbildung und das Institut für Schulische Heilpädagogik integriert. 2013 ging die Trägerschaft der PHZ Luzern von einem Konkordat der zentralschweizerischen Kantone in die Verantwortung des Kantons Luzern über. Seitdem arbeitet die PH Luzern auf der Grundlage des [\[1\]](#) PH-Gesetzes als öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit. Mit den Angeboten der vier Leistungsbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Dienstleistungen sowie Forschung und Entwicklung erfüllt sie ihren vierfachen Leistungsauftrag ([\[2\]](#) PH- Statut).

Im Jahr 2006 erfolgte die gesamtschweizerische Anerkennung der ersten drei Studiengänge durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK). Heute sind alle fünf Studiengänge der Ausbildung – Kindergarten/Unterstufe (KU), Primarstufe (PS), Sekundarstufe I (SEK I), Sekundarstufe II gymnasial (SEK II A) und Schulische Heilpädagogik (HP) – anerkannt. Die mit einem anerkannten Lehrdiplom abschliessenden Studiengänge werden als Bachelor- und Masterstudien nach den Richtlinien des Bologna-Systems angeboten. Seit der Gründung der PH Luzern wurden insgesamt 2885 Lehrpersonen diplomiert. Seit 2010 sind die Ausbildungen von Lehrpersonen für Berufsfachschulen, Berufsmittelschulen und Höheren Fachschulen (SEK II B) durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) anerkannt.

## 1.2 · Schwerpunkte und Profil

Die PH Luzern verbindet Aus- und Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern mit Forschung und Entwicklung im Dienst von Unterricht und Schule. Mit Weiterbildungen und Beratungen leistet die PH Luzern einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung und zur individuellen Entwicklung von Lehrpersonen und Bildungsfachleuten. Sie engagiert sich für den Wissenstransfer in Gesellschaft und Wirtschaft.

### Lehre für den Lehrberuf

Die PH Luzern bildet Lehrpersonen für alle Stufen der Volksschule, für die gymnasiale und einen Teil der berufsbildenden Sekundarstufe II aus. Der Zugang zum Studium des Lehrberufs für die allgemeinbildenden Schulen setzt eine gymnasiale Matura voraus. Ergänzend werden unter bestimmten Bedingungen prüfungsbasierte Zugänge für Quereinsteiger/-innen mit Berufserfahrung (Aufnahme «sur Dossier») angeboten. Die Ausbildung ist einphasig. Mit dem Bachelor- und Lehrdiplomabschluss der Studiengänge Kindergarten/Unterstufe (Kindergarten und Klassen 1/2 der Primarstufe) und Primarstufe (Klassen 1 bis 6) können die Absolventinnen und Absolventen direkt in den Beruf einsteigen. Gleiches gilt für die Studierenden der Sekundarstufe I, die nach einem Bachelor- und einem Masterstudium das Lehrdiplom erwerben. Der Masterabschluss in schulischer Heilpädagogik setzt ein Lehrdiplom voraus. Für die Lehrdiplome der Sekundarstufe II müssen im gymnasialen Bereich ein universitäres Masterstudium, für den berufspädagogischen Bereich ein tertiärer Abschluss und berufsbezogene Vorqualifikationen nachgewiesen werden. Die Abschlüsse führen zu Unterrichtsberechtigungen in Fächern der jeweiligen Stufe.

Im Leistungsbereich Weiterbildung bietet die PH Luzern Kurse und Weiterbildungsstudiengänge (CAS, DAS, MAS) an. Dazu kommen EDK-anerkannte Zusatzausbildungen für Lehrpersonen und Schulleitungen aller Stufen, Führungskräfte, Trainer, Coaches und weitere Spezialistinnen und Spezialisten im Bildungsbereich. Weitere Angebote und Leistungsaufträge von kantonalen Bildungsverwaltungen ergänzen das Portfolio.

### Orientierung an der Profession

Für die einphasige Lehrerbildung der Hochschule ist die Orientierung an professionellen Handlungskompetenzen seit Beginn selbstverständlich: Es geht um eine akademische Ausbildung mit dem Ziel beruflicher Handlungsfähigkeit. Entsprechend definiert die PH Luzern ihren [\[3\]](#) Referenzrahmen mit den Professionskompetenzen, die notwendig sind, um der beruflichen Verantwortung direkt nach dem Studienabschluss gerecht zu werden. Jedes Ausbildungsmodul definiert entsprechende Zielsetzungen, die mittels Leistungsnachweisen überprüft werden.

Das Lehrangebot der EDK-erkannten Ausbildungsstudiengänge wird durch die Studiengangleitungen und 30 Fachteams sichergestellt. Letztere sind auf die Fachbereiche «Bildungs- und Sozialwissenschaften» oder «Fachwissenschaften und Fachdidaktiken» aufgeteilt. Die Fachwissenschaftler/-innen und Fachdidaktiker/-innen aller Stufenausbildungen arbeiten in den Fachteams zusammen. Damit unterstützt die PH Luzern die spätere Kooperation zwischen den Lehrpersonen verschiedener Stufen. Zudem wird das über die ganze Volksschulzeit angelegte zyklische Prinzip des neuen Deutschschweizer Lehrplans<sup>21</sup> angewandt. Die Ausbildung von Lehrpersonen für Kindergarten/Unterstufe deckt alle sechs Fachbereiche der Stufe ab. Für das Lehrdiplom Primarstufe sind die Fächer Mathematik, Deutsch und das integrierte Fach «Natur, Mensch, Gesellschaft» vorgeschrieben. Die Studierenden wählen weitere vier Fächer, davon obligatorisch eine Fremdsprache. Studierende der Sekundarstufe I wählen vier aus zwölf Fächern. Das Lehrdiplom für die Sekundarstufe II A kann in einem oder zwei Fächern abgeschlossen werden. Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen können auf allen Stufen eingesetzt werden (<sup>4</sup> Studienplan KU; <sup>5</sup> Studienplan PS; <sup>6</sup> Studienplan SEK I; <sup>7</sup> Studienplan SEK II A; <sup>8</sup> Studienplan HP).

Die Weiterbildung unterstützt, fördert und begleitet die Professionsentwicklung über die gesamte Berufsbiografie von Lehrpersonen hinweg. Im Bereich der Berufsbildung unterstützt die PH Luzern mit ihrer strategischen Ausrichtung die Orientierung an der Profession.

### Forschung mit Schwerpunktsetzungen

Die Forschung an der PH Luzern erfolgt in Schwerpunkten, die in den folgenden vier Instituten sowie in Forschungs- und Entwicklungsgruppen angesiedelt sind: Institut für Professions- und Unterrichtsforschung (IPU), Institut für Schule und Heterogenität (ISH), Institut für Geschichtsdidaktik und Erinnerungskulturen (IGE) und Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft (IF NMG).

Die <sup>9</sup> Forschungs- und Entwicklungsprojekte sind mit der Aus- und Weiterbildung verbunden und berücksichtigen aktuelle Themen des Schulfeldes. Lehrpersonen sind in Forschungsprojekte einbezogen. Gelingensbedingungen von gutem Unterricht aus allgemeindidaktischer, pädagogischer und fachdidaktischer Perspektive, aber auch die Förderung von professionellen Kompetenzen in der Lehrerbildung selbst werden erforscht. Das macht Ansätze, die beide Aspekte verbinden können, besonders interessant, z. B. in der videobasierten Unterrichtsforschung. Entwicklungsprojekte mit Schulteams oder Schulbuchentwicklungen zeigen die enge Verbundenheit mit dem

Schulfeld. Die Forschungs- und Lehrtätigkeit findet schweizweit und international Anerkennung. Das zeigt sich u. a. in der Förderung durch den Schweizerischen Nationalfonds, in nationalen und internationalen Partnerschaften oder in Auszeichnungen wie den Worlddidac Awards 2016.

### Kooperationen mit Schulen

Ein besonderes Anliegen der PH Luzern sind Allianzen mit den regionalen Schulen. Wissenschaftliche Expertise und aktuelle Erfahrungen und Bedürfnisse der Schulpraxis werden aufeinander bezogen. Erfahrungswissen, situationsbezogene Kognitionen, systematisches Wissen, Motivation und Einstellung als Elemente professioneller Kompetenz stellen Referenzpunkte für die Lehre wie für die unterrichtsbezogene Forschung dar (<sup>3</sup> Referenzrahmen).

Die Ausbildungscurricula verknüpfen wissenschaftsbasierte Lehre und schulpraktische Erfahrungen. Von Beginn an lernen die Studierenden in berufspraktischen Einsätzen unter der Begleitung von Lehrpersonen und Dozierenden. Rund 3500 Praktika bei 1350 Lehrerinnen und Lehrern an über 100 Praktikumschulen werden jährlich durchgeführt. Fast alle Dozierenden bringen selbst Lehrerfahrungen aus den Zielstufen mit.

Die Kooperationen mit Schulen werden durch die guten Kontakte zu den Schulbehörden der Zentralschweizer Kantone unterstützt, welche die hauptsächlichen Arbeitgeberinnen der Besucher/-innen der Weiterbildung und Studienabgänger/-innen sind. Zudem engagieren sich die Mitarbeitenden der PH Luzern stark in gesamtschweizerischen Gremien und Vereinigungen auf Schul- und Hochschulebene.

Der Leistungsbereich Dienstleistungen mit seinen sechs Zentren bietet Dokumentations-, Informations- und Beratungsangebote für Lehrpersonen, Schulleitungen, Studierende und weitere interessierte Kreise an. Die Zentren fördern damit die Bildungsarbeit der Schulen und die Gestaltung der Schulkultur. Beispiele dafür sind

- ▶ das einer langen Tradition folgende jährliche Schultheaterfestival des Zentrums Theaterpädagogik,
- ▶ die Unterstützung der Schulen im sinnvollen Einsatz neuer Medien wie z. B. Tablet-Projekte,
- ▶ die Aktivitäten des Zentrums für Menschenrechtsbildung oder
- ▶ der jährliche <sup>10</sup> Wettbewerb Projekt 9 für Schülerinnen und Schüler (<sup>11</sup> SWITCHtube), der in der Projektmanagement-Ausbildung der Sekundarlehrer/-innen verankert ist.

# 1.3 · Prozesse und Organisation

## Leitung

Das Gesetz über die Lehrerinnen- und Lehrerbildung und die Pädagogische Hochschule Luzern (PH-Gesetz) etabliert die PH Luzern als öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie plant, regelt und führt ihre Geschäfte gestützt auf eine <sup>[12]</sup> Leistungsvereinbarung im Rahmen von Verfassung und Gesetz. Die strategische Führung der PH Luzern obliegt dem PH-Rat, der mit Vertretungen der gesellschaftlichen Bezugsgruppen für die Hochschule besetzt ist und durch den Bildungsdirektor als Vertreter der Trägerschaft geleitet wird. Gemäss PH-Statut ist die PH Luzern in die vier Leistungsbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen sowie den Bereich Verwaltung geglie-

dert. Der Rektor hat die operative Leitung inne und vertritt die PH Luzern gegen aussen. Er wird dabei von der Hochschulleitung unterstützt. Diese setzt sich zusammen aus dem stellvertretenden Rektor, den Prorektorinnen und Prorektoren der vier Leistungsbereiche sowie dem Verwaltungsdirektor. Die abschliessende Führungsebene bilden

- ▶ die Studiengangs-, Studienbereichs- und Fachleitungen im Leistungsbereich Ausbildung,
- ▶ die Institutsleitungen im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung,
- ▶ die Zentrums- und Abteilungsleitungen in den Leistungsbereichen Weiterbildung und Dienstleistungen sowie
- ▶ die Abteilungsleitungen des Bereichs Verwaltung.

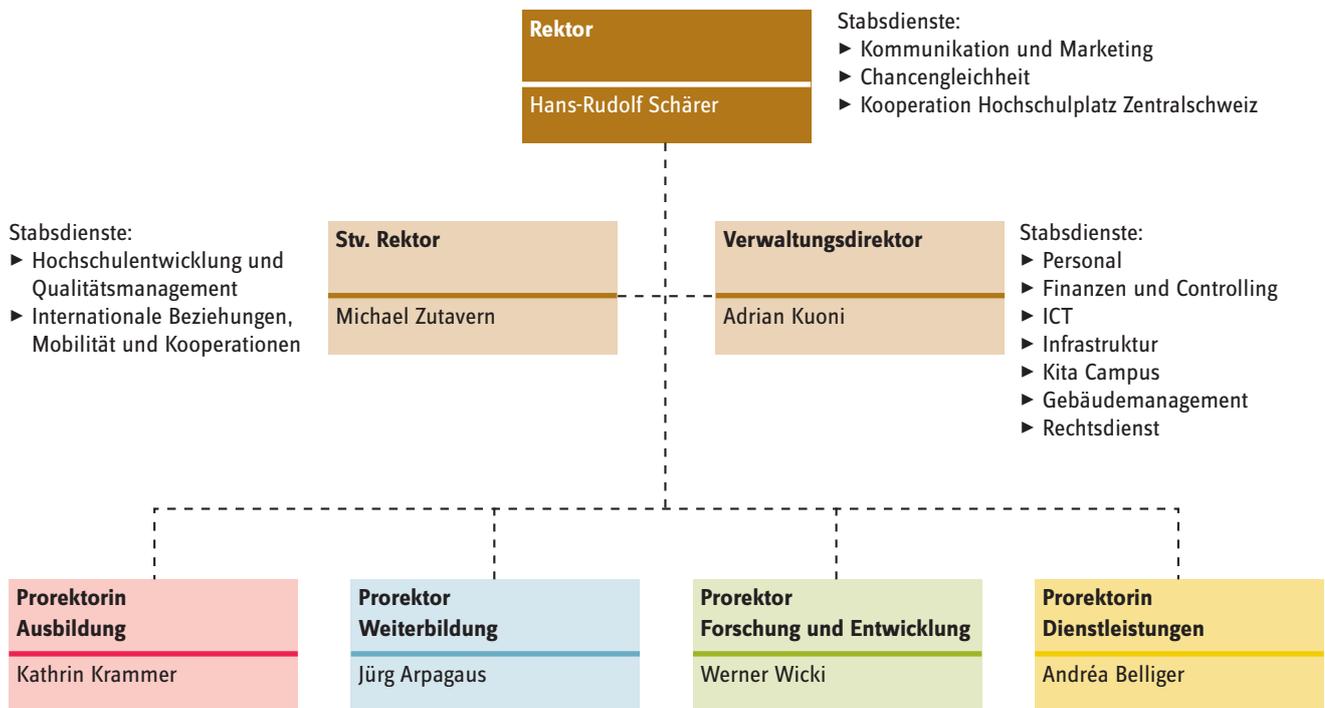


Abbildung 2: Organigramm der Hochschulleitung.

(Die Leistungsbereiche sowie der Verwaltungsdirektor vertreten in der Hochschulleitung die fünf Bereiche der PH Luzern.)

## Strategie

Aktuelle Grundlage für die Steuerung der Hochschule sind die [13](#) Strategischen Ziele für die Periode 2016 bis 2025. Diese Ziele betreffen alle Prozessbereiche (s. Abbildung 10 Prozessmodell der PH Luzern in Kapitel [5.2.1](#) «Governance»). Sie wurden in einem Vernehmlassungsverfahren unter Beteiligung der Mitarbeitenden sowie Begleit- und Beratungsgruppen aus dem Schulfeld, der Bildungsverwaltungen und anderer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen entwickelt und durch den PH-Rat verabschiedet.

## Prozess- und Matrixstruktur

Die Hochschule arbeitet mit einem transparenten System der Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse, die ihre Entsprechung in der Organisationsstruktur finden. Die vier Leistungsbereiche gewährleisten mit ihren Kernprozessen die «Produktorientierung» (s. Abbildung 10 Prozessmodell der PH Luzern). Die «Fachorientierung» wird durch die Fachteams repräsentiert, die Aufgaben in allen vier Leistungsbereichen wahrnehmen können. Ihre Fachleitungen zeichnen für die Personalführung der Dozierenden und für die inhaltlichen Angebote, z. B. in Modulen verantwortlich. Durch eine diskursive Kooperation von «Produkt- und Fachleitungen» kann in einer solchen Matrixorganisation die qualitätsvolle Arbeit der Hochschule gewährleistet werden.

Dies wird am Beispiel des Leistungsbereichs Ausbildung deutlich, in dem ca. 70 Prozent des gesamten Personals angestellt sind (s. [14](#) Organigramm Ausbildung Matrix). Die fünf Studien-

gangsleitungen tragen die Verantwortung für die erfolgreiche Berufsvorbereitung, die mit dem jeweiligen Lehrdiplom abgeschlossen wird. Die Teams der Fachbereiche arbeiten studien-gangsübergreifend. Die Studiengangsleitungen und Fachle- itungen koordinieren ihre Arbeit in «gemischten» Leitungsg- teams und Konferenzen.

Die Angehörigen der PH Luzern arbeiten als Dozentinnen und Dozenten oder als administrative, technische oder wissen- schaftliche Mitarbeitende (ATW). Jede Dozentin und jeder Dozent gehört einem Fachteam an. Die Fachleitungen sind als Vorgesetzte für die Unterstützung der Dozierenden, für die Nachwuchsförderung und für die Sicherstellung der wissen- schaftlichen Expertise verantwortlich. Sie arbeiten mit ausge- handelten Budgetvorgaben und vergeben in Abstimmung mit den Studiengangsleitungen die Lehrpensen der Dozierenden im Bereich Ausbildung. Die Pensen aus den anderen Lei- stungsbereichen werden in der Verantwortung der jeweiligen Prorektorinnen und Prorektoren vergeben. Das Gesamtpensum der Dozierenden wird in einer persönlichen Leistungsverein- barung zusammengeführt und auf der Grundlage der Jahresar- beitszeit berechnet. Die Aufgaben in Lehre und Forschung, Praxisbegleitung, Betreuung von Zertifikatsarbeiten, Führungs- oder Projektaktivitäten sind detailliert ausgewiesen. Die Lehr- module werden z. B. entsprechend ihrer jeweiligen Zielsetzung und ihrem methodischen Ansatz in unterschiedlichem Um- fang vergütet. Die Details sind in den Pensenpapieren der Aus- und der Weiterbildung geregelt ([15](#) AB, [16](#) WB). Die ATW verfügen in der Regel über eine Festanstellung mit fixem Pensum.

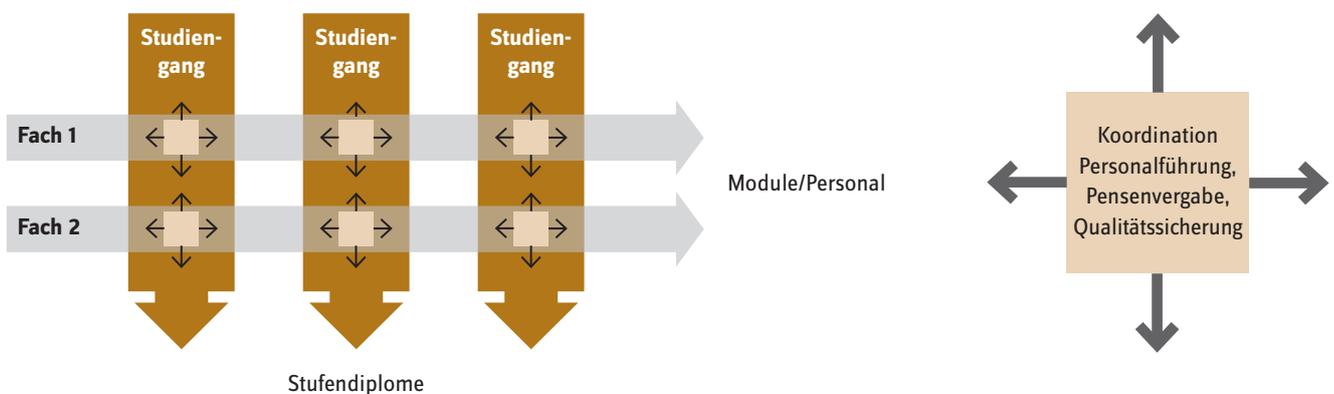


Abbildung 3: Prinzip der Matrixorganisation an der PH Luzern.

## 1.4 · Aktuelle Entwicklungen

### Weitere Ressourcen

Die PH Luzern finanziert ihre Aufwendungen durch kantonale und interkantonale Beiträge sowie durch Gebühren und Drittmittel. Die Basis dazu bildet eine vierjährige <sup>[12]</sup> Leistungsvereinbarung mit jährlich global ausgehandeltem Budget. Das Finanzwesen ist in das kantonale Aufsichtssystem eingebunden.

Die PH Luzern verfügt über gut ausgestattete Lehr-, Fach-, Büro- und Arbeitsräume mit Schwerpunkt im Universitäts- und PH-Gebäude neben dem Bahnhof Luzern. Weitere Standorte finden sich in der Innenstadt. Ihre zwei Bibliotheken sind mit der Zentralen Hochschulbibliothek verbunden. Die PH betreibt und nutzt weitere Serviceangebote des Campus Luzern zusammen mit der (Fach-)Hochschule und der Universität.

Die PH Luzern verfügt über einen ausgebauten IT-Service. Datenbanksysteme unterstützen das Management von Personal, Studierenden, Veranstaltungen, Finanzen und Räumen. Die Organisation des Student-Life-Cycle berücksichtigt das lehrgangsförmige, an den Kompetenzziele orientierte Studiensystem. Um Zeitverluste durch Terminkonflikte zu vermeiden, werden auf der Grundlage der Studienpläne jedes Semester persönliche Stundenpläne für die Studierenden ausgearbeitet.

Mit den 2016 vom PH-Rat beschlossenen <sup>[13]</sup> strategischen Zielen will die PH Luzern ihre Forschung stärken, die Verbindung mit der Lehre vertiefen und ihre Sichtbarkeit nach aussen verbessern. Die erfolgreiche Kooperation der PH Luzern mit Akteurinnen und Akteuren in den Schulen soll weiter ausgebaut werden. Das Institut für Professions- und Unterrichtsforschung, das auch in der Lehrerbildungsforschung aktiv wird, ist im Aufbau. Das Institut für Geschichtsdidaktik und Erinnerungskulturen und das Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft leisten einen zentralen Beitrag zur Weiterentwicklung der Fachdidaktiken und ihrer wissenschaftlichen Kompetenzen. In diesen Instituten werden in Kooperation mit Universitäten Promotionsstellen angesiedelt. Zudem ist der Aufbau eines Instituts für Berufsbildung für die zweite Hälfte der Strategieperiode geplant.

Ergänzend betont die Strategie auch die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die inhaltlichen Zielsetzungen. Dazu gehören der Ausbau eines nationalen und internationalen Netzwerks entsprechend der thematischen Schwerpunkte, die langfristige Sicherstellung der engen Verzahnung akademischer und schulbezogener Expertise durch Personalentwicklung und Nachwuchsförderung sowie die Förderung von Hochschulkarrieren für erfahrene Lehrpersonen. Ein gemeinsames Gebäude für die gesamte Hochschule soll die institutionelle Identität stärken, Anziehungs- und Treffpunkt für Lehrerinnen und Lehrer werden und die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen.



Studierende beim Uni/PH-Gebäude an zentraler Lage neben dem Bahnhof Luzern.

## 2 · Der Prozess der Selbstbeurteilung

Im Oktober 2015 beschloss die Hochschulleitungskonferenz der PH Luzern (HSL), die institutionelle Akkreditierung nach HFKG in Angriff zu nehmen. Der stellvertretende Rektor und die Stabsabteilung Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement wurden mit der Projektplanung und -durchführung betraut. Für jeden der fünf Qualitätsbereiche gemäss Anhang I zu Art. 22 HFKG wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt. Am 25. Januar 2016 unterbreitete der Rektor dem Schweizerischen Akkreditierungsrat das Gesuch auf institutionelle Akkreditierung.

In Vorbereitung auf den Selbstbeurteilungsbericht wurden Workshops, Informationskampagnen, Teamaussprachen und Konsultationen durchgeführt, unter anderem:

- ▶ Workshop des Projektteams mit den Leitungen der Arbeitsgruppen und Mitgliedern der Konferenz der Qualitätsbeauftragten: Auf dieser Basis erstellte die Stabsabteilung Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement einen Projektplan, der Ende Februar 2016 von der HSL verabschiedet wurde.
- ▶ Aktualisierte Informationen zur Akkreditierung auf der Webseite (<sup>[17]</sup> öffentlich, <sup>[18]</sup> intern).
- ▶ Vierzig Teamsitzungen in allen Hochschulbereichen, an denen die Projektleitung vierhundert Mitarbeitenden den Akkreditierungsprozess vorstellte und den Stand der Umsetzung der Qualitätsstandards in den Teams diskutierte.
- ▶ Ausrichtung der Arbeit der Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK) auf die Akkreditierung, einschliesslich der Überarbeitung von <sup>[19]</sup> Qualitätskonzept und Qualitätsstrategie der PH Luzern.
- ▶ Aufbau einer Datensammlung als verfeinerte Wissensbasis der Qualitätsmassnahmen auf allen Ebenen.
- ▶ Mitarbeitendenplenum im August 2016: 270 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutierten in über dreissig Gruppen die von der Projektgruppe verfassten Textentwürfe zu ausgewählten Qualitätsstandards.
- ▶ Mehrfache Besprechungen der Entwürfe des Selbstbeurteilungsberichts in der Hochschulleitungskonferenz.
- ▶ Webbasierte Vernehmlassung des Selbstbeurteilungsberichts bei allen Mitarbeitenden.
- ▶ Stellungnahmen des Vorstands der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO), des Vorstands der Studierendenorganisation (StudOrg) und einer Gruppe von Critical Friends (Vertretungen von Praxisschulen, Studierenden und Bildungsverwaltung).
- ▶ Kenntnisnahme und Besprechung im PH-Rat.
- ▶ Verabschiedung der vorliegenden Schlussfassung durch die Hochschulleitungskonferenz am 23. Januar 2017.

Die zusammenfassende Bewertung der einzelnen Standards wurde in den verschiedenen Konsultationen erfasst und diskutiert. Es wurden nur geringfügige Differenzen sichtbar. Die im Kapitel 5 formulierten Fazits wurden auf dieser Grundlage durch die Hochschulleitungskonferenz festgelegt.

### 3 · Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Grössere externe Überprüfungen der Qualität und der Qualitätssicherung der PH Luzern erfolgten bisher durch die staatlichen Anerkennungsverfahren der Studiengänge und durch die Teilnahme an Audits im Rahmen von EFQM-Assessments. Diese führten zu Weiterentwicklungen des Qualitätsmanagements.

### 3.1 · EDK-Anerkennungen

Die Lehrdiplome der fünf Ausbildungsstudiengänge und der zwei Weiterbildungsstudiengänge (MAS Integrative Förderung und CAS Schulmanagement) wurden in Gutachterverfahren durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) eidgenössisch anerkannt. Insgesamt durchlief die PH Luzern bisher sechzehn EDK-Anerkennungsverfahren erfolgreich, zwei Anerkennungsanträge neuer Fächer und Studienprogramme sind zurzeit noch in Bearbeitung. Diverse Auflagen führten zu Weiterentwicklungen. Die PH Luzern hat sämtliche Auflagen erfüllt und die Anerkennung für alle Ausbildungsstudiengänge erhalten:

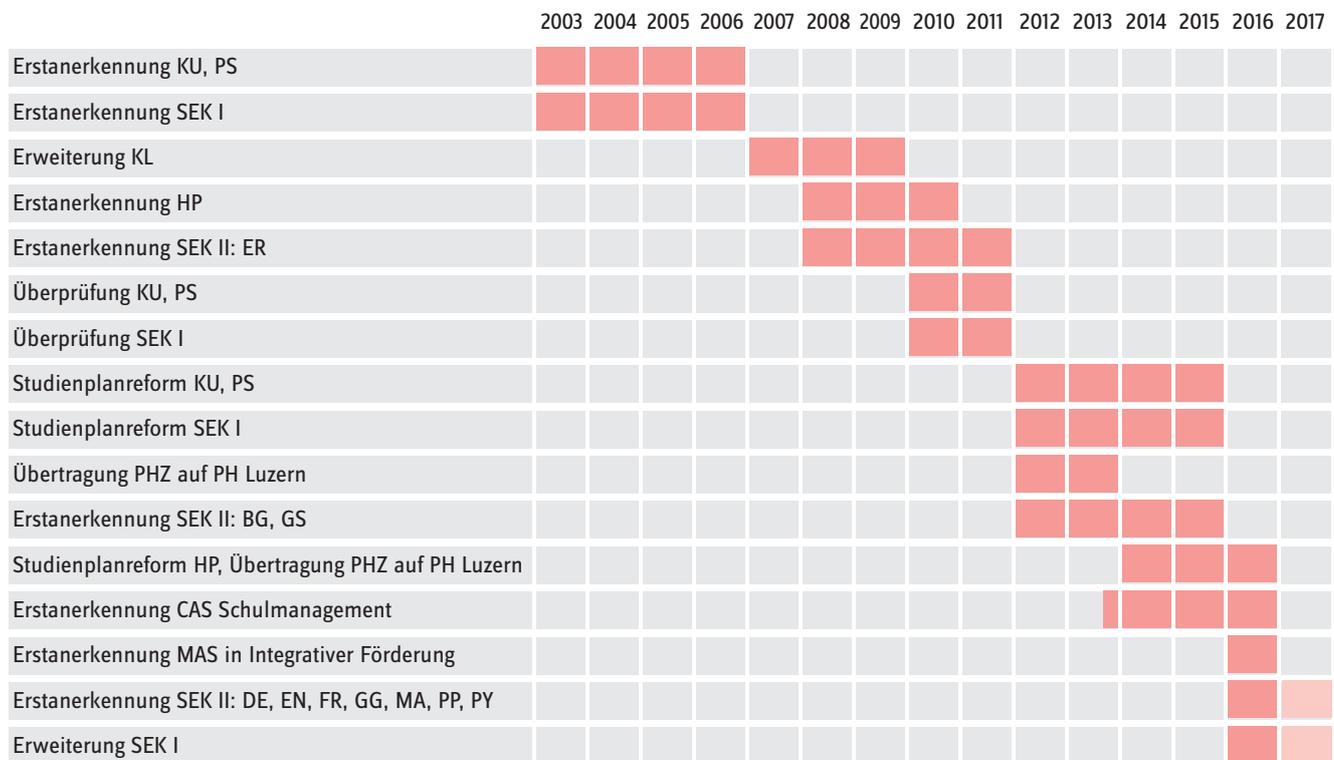


Abbildung 4: EDK-Anerkennungsverfahren der PH Luzern.

## 3.2 · SBFI-Anerkennungen

Die Ausbildungsstudiengänge der Berufsbildung wurden gemäss Berufsbildungsgesetz (BBG) vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) im Gutachterverfahren geprüft und anerkannt. Die drei Studiengänge Dipl. Berufsfachschullehrer/-in berufskundlicher Unterricht im Hauptberuf, Dipl. Dozent/-in an Höheren Fachschulen im Hauptberuf und Dipl. Berufsfachschullehrer/-in für Fächer der Berufsmaturität wurden nach der ersten Durchführung 2010 anerkannt. Die durch das SBFI formulierten Auflagen und Empfehlungen wurden umgesetzt.

Die weiterentwickelten Ausbildungsstudiengänge wurden im 2013 vom SBFI neu geprüft und rezertifiziert. Das SBFI überprüft jährlich eine Berichterstattung der PH Luzern zu jedem Berufsbildungsstudiengang. Gemäss SBFI findet alle drei Jahre ein Aufsichtsverfahren statt. Jeder Berufsbildungsstudiengang wird sicher innerhalb von sechs Jahren einmal überprüft.

In den Jahren 2014 und 2015 wurden die Anerkennungsverfahren für den Diplomstudiengang Berufspädagogik für Gymnasiallehrpersonen, die Studiengänge Dipl. Berufsfachschullehrer/-in berufskundlicher Unterricht im Nebenberuf, Dipl. Dozent/-in an Höheren Fachschulen im Nebenberuf sowie Dipl. Berufsbildner/-in in überbetrieblichen Kursen und Lehrwerkstätten im Nebenberuf gestartet. Diese Studiengänge wurden 2016 vom SBFI ohne Auflagen anerkannt.

## 3.3 · EFQM-Assessments

Seit ihrer Gründung durchlief die PH Luzern zwei EFQM-Assessments ([20] 2009/10 und [21] 2013/14) für die Anerkennung für Excellence (R4E) und unterzog ihr Management- und Qualitätssystem einer externen Überprüfung. Im Jahr 2010 erreichte sie als erste Pädagogische Hochschule der Schweiz eine EFQM-Auszeichnung. [22] Mit 300 bis 350 Punkten erreichte sie «Recognised for Excellence 3\*». Diese Auszeichnung wurde [23] 2014 in einem zweiten Durchgang mit 350 bis 400 Punkten bestätigt. Auf der Grundlage der beiden Gutachten wurden folgende Verbesserungsmassnahmen ergriffen:

### **Kennzahlen**

Seit 2011 setzt die PH Luzern ein [24] Kennzahlencockpit (s. > 5.2.2) als Steuerungsinstrument der strategischen Führung ein.

### **Mitarbeitendenbefragung**

Mit der ersten [25] Mitarbeitendenbefragung im Mai 2012 begann die Hochschule die systematische und regelmässige Befragung aller Angehörigen unter Mitwirkung der MMO. Die erste Wiederholung fand [26] 2015 statt. Aus den Ergebnissen resultierten u. a. das [27] Mittelbaukonzept (s. > 5.4.3), der Vergleich der Besoldung von weiblichen und männlichen Mitarbeitenden mit dem Instrument Logib ([28] Lohngleichheit 2014 s. > 5.2.5), ein überarbeiteter Einführungsprozess für neue Mitarbeitende und eine verbesserte Informationspolitik der Hochschulleitung.

### **Prozesse**

Das [29] Prozessmanagementkonzept wurde 2013 zusammen mit dem [30] QM-Pilot als Instrument zur Dokumentation eingeführt (s. > 5.5.1).

### **Risikomanagement**

Im Jahr 2015 führte die PH Luzern das [31] Risikomanagement und die [32] Risikokontrollmatrix ein (s. > 5.2.2).

### **Peer-Reviews**

Für Peer-Reviews erarbeitet die QBK zurzeit im Rahmen der strategischen Massnahmen ein institutionsweites Konzept. Pilotprojekte erfolgten mit der PH St. Gallen [33] 2016 zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschulen und [34] 2015 für den Bereich Weiterbildung.

### **Personalmanagement**

Das Personalmanagement der Leistungs- und der Fachbereiche soll durch den Aufbau eines hochschulweiten strategischen Personalmanagements ergänzt werden. Dieses Vorhaben ist Teil der [13] Strategie 2016 bis 2025.

### **Vorschlagswesen**

Im Jahr 2017, ergänzend zu den Dienstleistungen, werden in den Leistungsbereichen Aus- und Weiterbildung Pilotprojekte zur besseren Ausschöpfung des Verbesserungs- und Innovationspotenzials durchgeführt.

## 4 · Das Qualitätssicherungssystem der PH Luzern

Seit Beginn ihrer Arbeit pflegt und entwickelt die PH Luzern ein Qualitätssicherungssystem, das die Erfüllung ihrer Aufgaben kritisch unterstützt, in die Arbeitsprozesse integriert ist und die Sensibilität der Mitarbeitenden für wirksame und verantwortungsbewusste Arbeit stärkt. Dieser Auftrag ist im [35] Leitbild, in der [13] Strategie und in den rechtlichen Grundlagen der Hochschule verankert und findet Ausdruck im [19] Qualitätskonzept und in der Qualitätsstrategie der PH Luzern.

### 4.1 · Qualitätskriterien der PH Luzern

Erfolgreiche Absolventinnen und Absolventen sowie publizierte und rezipierte Forschungsergebnisse sind die wichtigsten Nachweise wirksamer und qualitativ guter Arbeit einer Hochschule. Die entscheidende Ressource dafür sind kompetente und verantwortungsbewusste Mitarbeitende. Für diese Expertinnen und Experten des Wissenschaftsbetriebs müssen Entscheidungsfreiräume und unterstützende Arbeitsumgebungen gewährleistet sein. Dies setzt eine angemessene Autonomie der Hochschule voraus. Das Qualitätssicherungssystem der PH Luzern orientiert sich an diesen Vorgaben und das Qualitätsmanagement wendet die vier Qualitätskriterien ([19] Konzept Qualitätsmanagement) Wissenschaftlichkeit, Bedeutsamkeit, Effektivität und Effizienz sowie Verantwortung an.

#### **Wissenschaftlichkeit**

Die Grundwerte wissenschaftlichen Arbeitens bestimmen die Qualität der Arbeit einer Pädagogischen Hochschule. Kriterium für die Erkenntnisarbeit der Forschung ist die Annäherung an die Wahrheit. Der kritische Diskurs um Theorien, die Transparenz der Methoden und die Dokumentation der Ergebnisse dienen der Erfüllung dieses Qualitätskriteriums. In der Lehre ist es der Bezug auf die geprüfte Wissensbasis, insbesondere durch die enge Verbindung mit der Forschung.

#### **Bedeutsamkeit**

Bedeutsamkeit bezieht sich zum einen auf die Unterstützung des Bildungsauftrags der Schule und der Förderung des Wissens über Bildung und ihre Funktionen in der Gesellschaft insgesamt. Bedeutsamkeit ist aber auch ein Qualitätskriterium nach innen: Die Hochschule setzt sich Ziele, deren Sinn sich die Mitarbeitenden zu eigen machen. Die PH Luzern betreibt *Lehrerbildung* durch Lebensnähe, Gegenwarts- und Zukunftsbezug, Problemorientierung, Exemplarität sowie Selbstständigkeit und Autonomie, die das Studium für die angehenden Lehrpersonen und die darauf aufbauende Professionsentwicklung bedeutsam sein lässt.

#### **Effektivität und Effizienz**

Die PH Luzern hat über die Wissensvermittlung hinaus den Auftrag, auf konkrete Berufe vorzubereiten. Sie unterstützt Studierende und Lehrpersonen bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen und fördert Schul- und Unterrichtsentwicklung. Aus forschungsbasierter Wissensvermittlung wird akademische Berufsbildung und -beratung. Wirksame Routinen sollen genauso gefördert werden wie die Motivation für den Beruf, das kritische Bewusstsein und eine professionelle Moral. Qualitätssicherung überprüft die Wirksamkeit dieser Arbeit. Der Lern-

## 4.2 · Grundlagen der Qualitätssicherung

erfolg der Studierenden bzw. Kursteilnehmenden manifestiert sich in der Anwendbarkeit der erworbenen Kompetenzen in der Ausübung der Profession. Institutionalisierte Prozesse und schlanke Strukturen gewährleisten, dass diese Ziele mit einem angemessenen Ressourceneinsatz erreicht werden.

### Verantwortung

Mit dem Zugeständnis grosser Freiräume übernimmt die PH Luzern als wissenschaftliche Institution eine besondere Pflicht zur Selbst- und Fremdkontrolle der Arbeit in Forschung und Lehre sowie zur Selbst- und Mitverantwortung für das eigene und gemeinsame Handeln. Die sachbezogenen Qualitätskriterien müssen durch professionsethische Ansprüche der Wissenschaft komplettiert werden. Die Transparenz der Arbeitsweise, die Verantwortung für eine faire und respektvolle Zusammenarbeit mit Studierenden, Kursteilnehmenden und weiteren Kunden, die Einhaltung der Standards wissenschaftlichen Arbeitens, die ethischen Standards für Forschende gegenüber ihren Probanden und die Sensibilität für Wirkung und Nebenwirkung von Produkten aus Forschung und Entwicklung sind Gegenstand der Qualitätssicherung.

Grundlage für eine integrierte und gelebte Qualitätsarbeit ist eine Qualitätskultur, die sich an den vier Qualitätskriterien misst und kontinuierliche Verbesserungsprozesse umsetzt. Die Arbeit in allen Bereichen ist durch den Qualitätszyklus «Plan | Do | Check | Act» (PDCA) geprägt. Der Zyklus beginnt mit den Strategien und Planungen (*Plan*), nimmt die Arbeits- und Führungsprozesse, die Aktivitäten und Organisation, die Kooperationen, Kommunikation und Schnittstellen (*Do*) in den Fokus und kontrolliert die Wirkungen und Ergebnisse (*Check*). Das Qualitätsmanagement sorgt danach für das Schliessen des Qualitätszyklus durch die Kontrolle der Massnahmen, die sich aus den Analysen ergeben haben (*Act*). Dies setzt ein professionelles Qualitätsbewusstsein aller Mitarbeitenden voraus, die ihren Aufgaben entsprechend qualifiziert sind und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Somit erfolgt der grösste Teil der Qualitätsarbeit in den einzelnen Abteilungen, angepasst an die jeweiligen Strukturen und die zu erbringenden Leistungen.

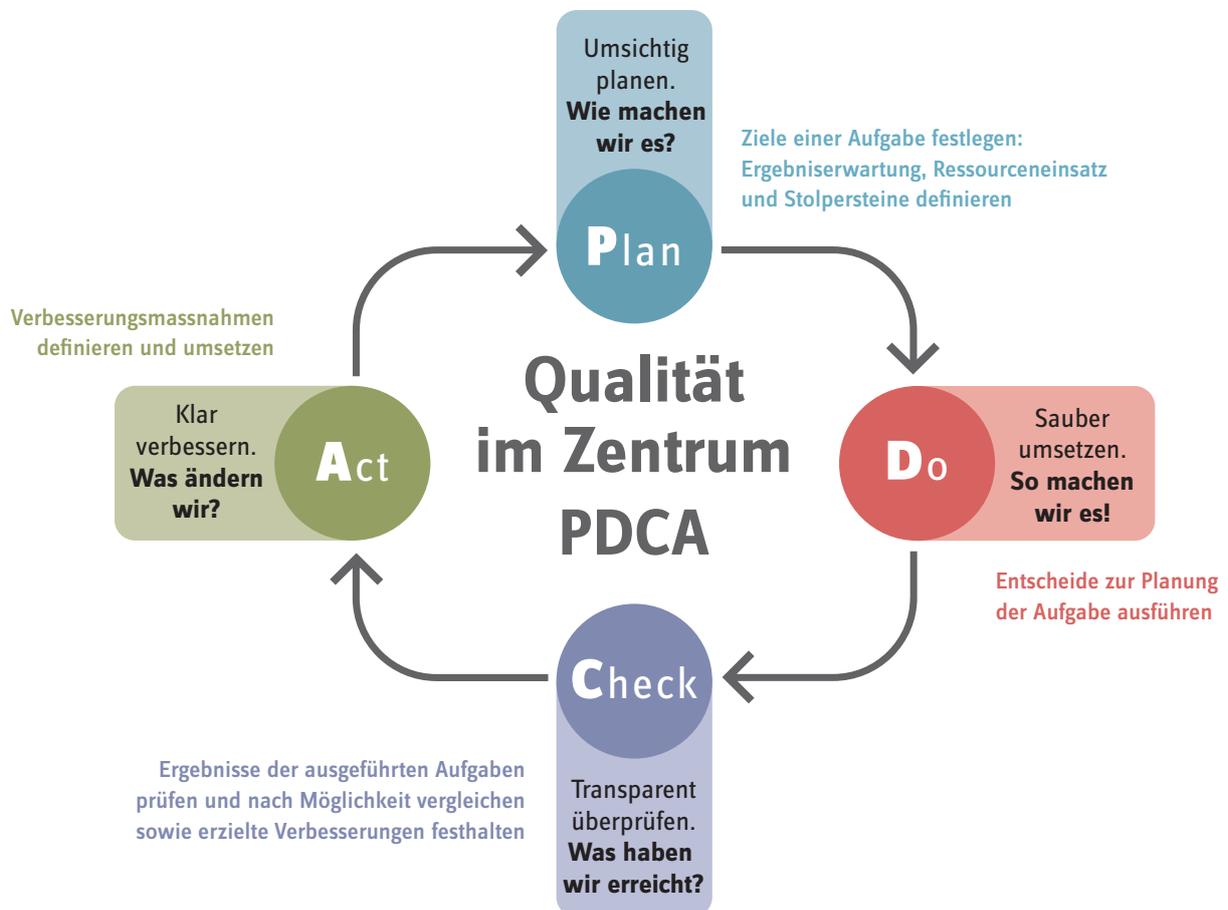


Abbildung 5: Qualitätszyklus «Plan | Do | Check | Act».

Die PH Luzern unterscheidet vier Ebenen der Qualitätssicherung.

- ▶ Auf der ersten Ebene folgen die Mitarbeitenden in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen den Prinzipien eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP / PDCA).
- ▶ Dies wird auf der zweiten Ebene durch die ausgeprägte Teamstruktur der Hochschule unterstützt. Die Führungspersonen mit ihren Teams organisieren die Arbeit mit Blick auf die Qualitätskriterien und unterstützen die Mitarbeitenden durch ein Massnahmen- und Projektmanagement, das ebenfalls den Prinzipien des PDCA-Zyklus folgt.
- ▶ Auf der dritten Ebene haben die Qualitätsbeauftragten der Leistungsbereiche den expliziten Auftrag, die Qualitätsförderung und -sicherung der beiden ersten Ebenen zu analysieren und zu unterstützen. Sie erheben Kennzahlen und koordinieren auf Hochschulebene die Qualitätsarbeit in der Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK).
- ▶ Die Mitglieder der QBK sind – auf der vierten Ebene – schliesslich dafür zuständig, dass die Prinzipien der Qualitätssicherung auf das Qualitätsmanagement selbst angewendet werden.

Das <sup>[35]</sup> Leitbild der PH Luzern sieht die Qualitätssicherung als zentrale Aufgabe aller Hochschulangehörigen und auch als Lernobjekt für die angehenden Lehrerinnen und Lehrer:

*«Wir streben auf allen Ebenen und in allen Bereichen unserer Tätigkeit optimale Qualität an und stellen in jeder Hinsicht hohe Leistungsansprüche. Wir überprüfen und optimieren die Qualität unserer Leistungen laufend. Wir praktizieren ein umfassendes, systematisches, transparentes und differenziertes Qualitätsmanagement, das auch auf die Entwicklung eines nachhaltigen Qualitätsbewusstseins der Studierenden zielt.»*

Diese Selbstverpflichtung entspricht den verschiedenen rechtlichen Grundlagen zur Qualitätssicherung:

- ▶ **HFKG:** Die Bundesverfassung verpflichtet Bund und Kantone zur Qualitätssicherung im schweizerischen Hochschulwesen (Art. 63a.3). Gemäss Art. 27 des Hochschulförderungs- und koordinationsgesetzes ist die PH Luzern wie alle anderen Hochschulen zur langfristigen Qualitätssicherung und entwicklung verpflichtet und muss die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen periodisch überprüfen lassen.
- ▶ **PH-Gesetz:** Das <sup>[1]</sup> PH-Gesetz verankert die Forschungs- und Lehrfreiheit verbunden mit der Verpflichtung zur Sicherstellung der ethischen Verantwortung der Wissenschaft (§ 9). Zudem überträgt das PH-Gesetz der Hochschulleitung die Verantwortung für das Qualitätsmanagement (§ 16.1) und bestimmt die Rechenschaftspflicht gegenüber der Trägerschaft (§ 25.1).
- ▶ **PH-Statut:** Das <sup>[2]</sup> PH-Statut verpflichtet die Hochschule zur Erfüllung ihres Auftrags in hoher Qualität (Art. 1.2), zur Ermittlung, Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihrer Leistungen in allen Tätigkeiten sowie zur Ausrichtung des Qualitätsmanagements an anerkannten Verfahren und Massstäben (Art. 1.4).



In der Lernwerkstatt stellt die PH Luzern ihre Expertise Schülerinnen und Schülern, Lehrpersonen und der Öffentlichkeit direkt zu Verfügung.

## 4.3 · Instanzen des Qualitätsmanagementsystems

Die interne Qualitätsverantwortung wird entsprechend den rechtlichen Grundlagen und der Selbstverpflichtung von den diversen Leitungsgremien übernommen. Die Hochschulleitung beauftragt für spezifische Aufgaben der Qualitätssicherung die Stabsstelle Qualitätsmanagement sowie die Qualitätsbeauftragten der Leistungsbereiche und der Verwaltung. Sie bilden zusammen die Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK), die sich folgendermassen zusammensetzt:

- ▶ Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement
- ▶ Je ein/eine Qualitätsbeauftragte/-r jedes Leistungsbereichs und der Verwaltung
- ▶ Je eine Vertretung der Bildungs-/Sozialwissenschaften und der Fachwissenschaften/Fachdidaktiken
- ▶ Je eine Vertretung der Hochschulentwicklung, der Mitarbeitenden- und der Studierendenorganisation (s. Rückseite der Umschlagklappe)

Die Aufgaben der QBK sind in der <sup>[36]</sup> Organisationsregelung der Hochschulleitung definiert:

- ▶ Systematisch prüfen, inwieweit Planungen, Steuerungsmechanismen, Prozesse und Ressourcen dafür sorgen, dass die Ziele erreicht und die Qualitätskriterien der Hochschule eingehalten werden.
- ▶ Instrumente zur Verfügung stellen, die die Qualitätsarbeit erleichtern, optimieren oder standardisieren (z. B. <sup>[37]</sup> Diagnosemodell s. Abbildung 7: > 5.1.1).
- ▶ Rektorat und Hochschulleitung informieren und beraten.
- ▶ Die Qualität des Qualitätsmanagements überprüfen.
- ▶ Den Austausch mit externen Partnern, anderen PH und Gremien von swissuniversities pflegen.

Damit nimmt die QBK einerseits Koordinationsaufgaben für die Gewährleistung der diversen externen Qualitätsüberprüfungen durch Träger oder Anerkennungsinstanzen wahr und unterstützt andererseits die Partizipation verschiedener interner und externer Anspruchsgruppen wie Mitarbeitenden- und Studierendenorganisationen, Gesamtkonferenzen oder externen Partnern.

Externe Prüfung	Interne Qualitätsverantwortung	Partizipation
Träger	PH-Rat	Konferenz der Leitungspersonen (KLP)
Finanzkontrolle	Rektor und Hochschulleitung	Mitarbeitendenorganisation
Anerkennungsinstanzen (EDK, SBFJ ect.)	Bereichsleitung und Bereichsleitungskonferenz	Studierendenorganisation
Akkreditierungsrat	<b>Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK)</b>	Externe Partner

Abbildung 6: Instanzen der Qualitätssicherung.

## 5 · Analyse der Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung

### 5.1 · Analyse der Qualitätssicherungsstrategie

#### 5.1.1 · Qualitätssicherungsstrategie

---

##### Standard

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

---

##### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die Mitarbeitenden und Leitungspersonen der Hochschule verantworten die Einhaltung der im Kapitel > 4 genannten Qualitätskriterien. Die Stabsstelle für Qualitätsmanagement und die Qualitätsbeauftragten der Leistungsbereiche (s. > 5.1.3) sind für spezifische Massnahmen zuständig. Sie arbeiten auf der Grundlage des [19] Qualitätskonzepts. Dieses definiert das Qualitätsverständnis, die Aufgaben, Strukturen, Ziele und Instrumente des Qualitätsmanagements sowie die Weiterentwicklung des Qualitätssystems.

Mit ihrer Qualitätsstrategie verfolgt die Hochschule die Kernziele «Förderung der Qualitätskultur» und «Systematische Analysen der Leistungen anhand des [37] Diagnosemodells der PH Luzern». Diese Qualitätsversprechen definieren die Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems.

##### Strukturen, Prozesse, Reglemente

##### Förderung der Qualitätskultur

Im Zentrum der Qualitätssicherung der PH Luzern steht die Auseinandersetzung mit den Qualitätskriterien. Sie erfolgt sowohl in den Teams als auch auf Führungsebene. Das Verständnis kontinuierlicher Verbesserungsprozesse und die Qualitätssicherung durch den Zyklus «Plan | Do | Check | Act» werden als selbstverständliche Anforderung in allen Bereichen und insbesondere für alle Leitungsgremien vorausgesetzt (s. > 4.2). Neuen Mitarbeitenden wird der Zyklus nachvollziehbar kommuniziert ([38] Handbuch für Mitarbeitende). Fragen zur Qualität und zum Entwicklungsstand der Qualitätskultur stehen auch regelmässig bei grösseren Plenumsveranstaltungen und in Leitungskonferenzen auf der Tagesordnung.

Die Teamstruktur der Hochschule als Expertenorganisation mit flachen Hierarchien, diskursiv arbeitenden Gremien und grossen Selbstständigkeits- und Verantwortungserwartungen an die Mitarbeitenden fördert diese Qualitätskultur. Dazu gehören der konstruktive Umgang mit Fehlern, die Förderung der Gesprächskultur und die Unterstützung von fairen Konfliktlösungen. Die Qualitätssicherung ist Bestandteil der Leis-

tungsaufträge (z. B. [38] Handbuch für Mitarbeitende, Vorlagen der Ausbildung für Stellenbeschreibungen für [39] Fachleitungen und [40] Fachkoordinatorinnen und Fachkoordinatoren, [41] Einführung Weiterbildungsstudiengangsleitende). Deren Einhaltung wird durch verschiedene Gremien auf Fach- und Produktebene überprüft und in den Mitarbeitergesprächen thematisiert. Die PH Luzern erhebt den Anspruch, eine lernende Hochschule mit kompetenten, selbst lernenden Mitarbeitenden zu sein. Sie sucht eine vernünftige Balance zwischen Vertrauen, das die Autonomie der Akteurinnen und Akteure gewährleistet, und Kontrolle, die die Steuerung und Weiterentwicklung fördert.

### Systematische Analysen anhand des Diagnosemodells der PH Luzern

Ausgehend vom EFQM-Modell hat das Qualitätsmanagement der PH Luzern ein eigenes [37] Diagnosemodell entwickelt. Zum einen werden die Voraussetzungen und Vorgehensweisen der Arbeit der Hochschule einschliesslich ihrer Leitungsprozesse dokumentiert, zum anderen die Ergebnisse selbstkritisch analysiert (s. Abbildung 7).

Die Umsetzung dieses Modells wird durch das [19] Qualitätskonzept der PH Luzern gesteuert. In den einzelnen Leistungsbereichen werden ergänzende Vorgaben eingesetzt ([42] Konzept Qualitätssicherung in der Lehre, [43] Evaluation und Reporting WB, [44] Prozesse der FE und [45] Vision – Leitbild –Strategie). Die PH Luzern hat ihre Prozesse dokumentiert, es werden Massnahmenkataloge im Sinne des PDCA-Zyklus geführt sowie Kennzahlen und Evaluationen ausgewertet. Damit prüft die Hochschule, inwiefern sie die angestrebten Ziele erreicht hat und ob die gewählten Vorgehensweisen nützlich waren.

Das Diagnosemodell berücksichtigt die Perspektiven der verschiedenen Anspruchsgruppen. Es dient der Analyse unmittelbarer Leistungen und längerfristiger Wirkungen. Daraus abgeleitete weiterführende Massnahmen fördern das institutionelle Lernen und die Innovationskraft der PH Luzern.

Das Modell kam bereits bei diversen staatlichen Anerkennungsverfahren erfolgreich zum Einsatz und wurde bei freiwilligen Qualitätsassessments validiert (s. Kapitel > 3). Diese Qualitätssicherungsmassnahmen werden nun durch die Akkreditierungsverfahren nach HFKG ergänzt.

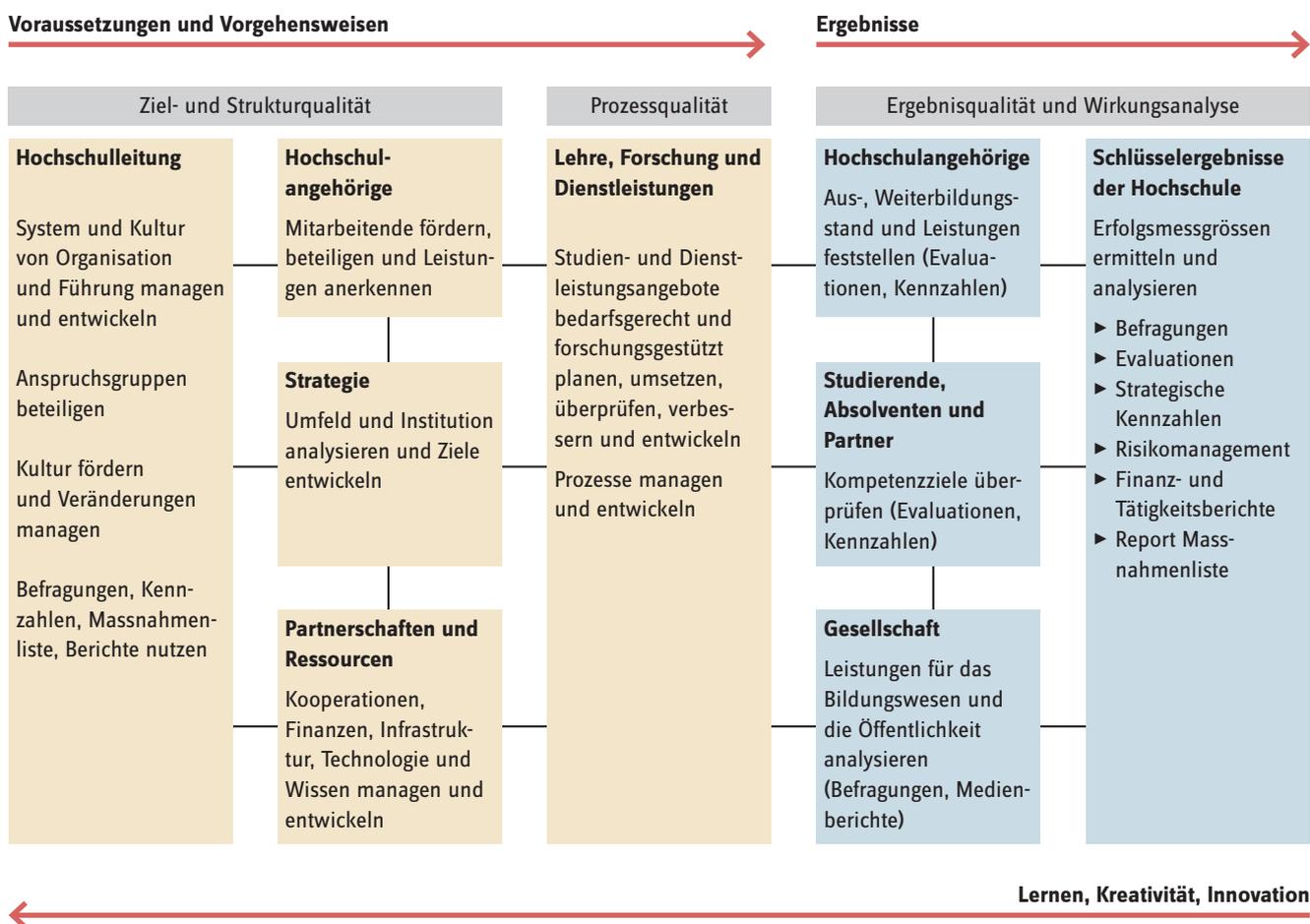


Abbildung 7: Diagnosemodell der PH Luzern.

## Strategische Ziele des Qualitätsmanagements

Mit den [13] Strategischen Zielen für die Periode 2016 bis 2025 wurde auch die Basis für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherungsstrategie gelegt. Folgende strategische Massnahmen für das Qualitätsmanagement wurden beschlossen:

- ▶ Verbesserung der Koordination der Evaluationen
- ▶ Stärkung des Einbezugs der Mitarbeitenden und Studierenden
- ▶ Weiterentwicklung des [24] Kennzahlencockpits
- ▶ Erstellung eines Peer-Review-Konzepts (s. > 5.1.4).

In Ergänzung dazu haben die Bereiche die folgenden Qualitätsziele definiert:

<b>Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Evaluationen sind zur Planung curricularer Weiterentwicklungen (flexiblere Studienstrukturen, Vertiefungsmöglichkeiten, fachliche Synergien) ausgewertet.</li> <li>▶ Die Erneuerungen der EDK-Anerkennungen sind erfolgreich durchgeführt.</li> <li>▶ Die Lehrevaluationen sind auf ihre längerfristige Wirkungen überprüft und ihre Ergebnisse sind den Studierenden systematisch und transparent kommuniziert.</li> <li>▶ Die strategische Personalentwicklung berücksichtigt die Situation der Ausbildung.</li> <li>▶ Prozessbeschreibungen und Kennzahlen sind auf ihren Nutzen für die Steuerung der Ausbildung überprüft und weiterentwickelt.</li> </ul>
<b>Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aspekte der Qualität und des Qualitätsmanagements sind in den Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozessen der WB institutionalisiert.</li> <li>▶ Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird von allen Mitarbeitenden in einem pragmatischen Sinn genutzt.</li> <li>▶ Die qualitativen und quantitativen Rückmeldungen verschiedener Anspruchsgruppen zu den Leistungen der WB werden systematisch erhoben und genutzt, um die Angebote zu optimieren.</li> <li>▶ Der interne Akkreditierungsprozess für Weiterbildungsstudiengänge ist vier Monate nach Abschluss der ersten Durchführung abgeschlossen.</li> </ul>
<b>Forschung und Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Übereinstimmung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mit den strategischen Zielen von FE ist sichergestellt.</li> <li>▶ Die Überprüfung der wissenschaftlichen Qualität der Forschungs- sowie Entwicklungsprojekte ist weiterentwickelt.</li> <li>▶ Eine breite Rezeption der berufsfeldrelevanten Forschung ist etabliert.</li> <li>▶ Die Abläufe sind mit Blick auf zufriedene Kunden und Mitarbeitende optimiert.</li> </ul>
<b>Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit ist in allen Produkten und Dienstleistungen erreicht.</li> <li>▶ Die abteilungsübergreifende Kooperation ist gestärkt.</li> <li>▶ Die internen Prozesse sind im Sinne eines umfassenden Qualitätsmanagements (insb. vollständig durchgeführter Qualitätszyklus PDCA) optimiert.</li> <li>▶ Das praxisorientierte und pragmatische Kennzahlensystem zur Unterstützung der Steuerung auf allen Leitungsebenen ist weiterentwickelt.</li> </ul>
<b>Verwaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das systematische Projektcontrolling in der Verwaltung ist aufgebaut.</li> <li>▶ Die Finanzprozesse sind standardisiert und vereinfacht.</li> <li>▶ Die Aus- und Weiterbildungen aller Mitarbeitenden werden systematisch erfasst.</li> <li>▶ Die Datenbankunterstützung für die Beurteilungs- und Fördergespräche der Dozierenden ist eingerichtet.</li> <li>▶ Das Kinderschutzkonzept ist in die Arbeitsabläufe der Kita Campus implementiert.</li> </ul>

Abbildung 8: Strategische Ziele für das Qualitätsmanagement in den Bereichen.

## Beurteilung

Die Hochschule verfügt über die notwendigen Strukturen und eine gelebte Qualitätskultur, um ihre Leistungen zu überprüfen. Die Qualitätskriterien bestimmen die Arbeit der Expertinnen und Experten, werden in den Teams und Gremien thematisiert und sind in die Führungsarbeit auf allen Ebenen integriert. Die Qualitätssicherung ist Bestandteil der Leistungsaufträge und deren Überprüfung. Freiräume für eine dezentrale und situationsangepasste Qualitätsarbeit sowie die Unterstützung durch die Leitungsgremien prägen das Qualitätsverständnis.

Gleichzeitig unterstützt das Diagnosemodell die Dokumentation und Analyse der Prozesse und Leistungen der Hochschule. Dies wurde in verschiedenen erfolgreich durchlaufenen Anerkennungsverfahren und Qualitätsassessments sichtbar. Im Rahmen der [13] strategischen Ziele hat die PH Luzern den zentralen Stellenwert des Qualitätsmanagements bestätigt und die Planung weiterführender Massnahmen ausgelöst – sowohl auf Hochschulebene wie auch in den Leistungsbereichen und der Verwaltung.

So wurde deutlich, dass noch ungenutzte Synergien im Bereich der Planung und Auswertung der Qualitätsmassnahmen zwischen den einzelnen Bereichen existieren. Eine Mehrjahresplanung und eine optimierte inhaltliche, bereichsübergreifende Koordination sollen Verbesserungen ermöglichen.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 1.1 vollständig.

## Stärken

- ▶ Etabliertes Qualitätsbewusstsein
- ▶ Diskursive Leitungsprozesse in Teamstrukturen
- ▶ Qualitätsmanagement nach Diagnosemodell
- ▶ Erfolgreich absolvierte externe Qualitätsverfahren

## Schwächen

- ▶ Nutzung bereichsübergreifender Synergien

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Massnahmen aus der Hochschulstrategie 2016 bis 2025 und der Leistungsbereiche zur Optimierung der bereichsübergreifenden Qualitätssicherung
- ▶ Erweiterung der Konferenz der Qualitätsbeauftragten um zwei Studienbereichsvertretungen und je eine Vertretung der MMO, der StudOrg und der Hochschulentwicklung (2016 erfolgt)

## 5.1.2 Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie der Hochschule

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die [13] Strategie 2016 bis 2025 der PH Luzern wurde auf der Grundlage einer Umfeld- und einer Stärken-Schwächen-Analyse entwickelt, zu der die Analysen der Qualitätsbeauftragten und die Ergebnisse der externen Assessments entscheidend beigetragen haben. Die Strategie beinhaltet entsprechend auch das aktuell laufende Akkreditierungsverfahren und die Stärkung der Qualitätsarbeit an der Hochschule.

Als strategisches Ziel ist festgehalten:

*«Die PH Luzern ist darin geübt, die Qualität dessen zu überprüfen, was sie tut. Das Qualitätsmanagement dokumentiert die erbrachten Leistungen, ermöglicht Prioritätensetzungen und bildet eine wichtige Voraussetzung für die Innovationsbereitschaft und die Innovationsfähigkeit der Institution. Die frühe Beteiligung am künftigen Akkreditierungsverfahren gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz fördert das Qualitätsbewusstsein der Angehörigen der PH Luzern auf allen Ebenen.»*

Das [37] Diagnosemodell unterstützt die Qualitätssicherung in den Kernprozessen und die Erfüllung externer Qualitätskriterien.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Strategieprozesse

Rektor und Hochschulleitung sind für die Erarbeitung des Leitbilds, der Strategie und des Entwicklungs- und Finanzplans zuhanden des PH-Rates verantwortlich ([2] PH-Statut Art. 10.3b; [46] Strategieprozess). Der PH-Rat verabschiedet das Leitbild und die Strategie der Pädagogischen Hochschule Luzern ([1] PH-Gesetz § 14.1b). Die Hochschulleitung erstattet dem PH-Rat Bericht über die Wirkung der beschlossenen Massnahmen und den Erreichungsgrad der gewünschten Ziele. Zur Umsetzung der [13] strategischen Ziele hat die Hochschulleitung im Herbst 2016 siebzehn Massnahmen definiert. Das Rektorat führt ein [47] Strategiedossier. Dieses enthält in kompakter

Form die Umfeld- und Selbstanalyse, die Prämissen, auf deren Basis die strategischen Ziele gesteckt wurden sowie die beschlossenen strategischen Massnahmen. Künftig werden mit Unterstützung der QBK alle zwei Jahre Strategie-Reviews durchgeführt. Deren Ergebnisse werden in den Strategieprozess integriert.

Mit Bezug auf die übergreifende Strategie entwickeln die vier Leistungsbereiche und die Verwaltung eigene Zielsetzungen.

### Prozesse des Qualitätsmanagements

Die Konferenz der Qualitätsbeauftragten hat die [48] Prozesse des Qualitätsmanagements definiert. Zweimal jährlich erstattet die QBK der HSL Bericht über den Stand ihrer Arbeiten. Diese Berichterstattung beinhaltet anstehende Projekte zur Umsetzung strategischer Ziele und Qualitätsmassnahmen, die auf Evaluationen und Rückmeldungen gründen. Die Bereiche ergänzen die übergeordneten Qualitätsmanagementprozesse durch bereichsspezifische (s. Abbildung 8: Strategische Ziele für das Qualitätsmanagement in den Bereichen s. > 5.1.1).

### Interne Überprüfung der Aufgabenerfüllung

► **Massnahmen- und Projektlisten:** Alle Leitungsgremien der Hochschule sind gehalten, Massnahmenlisten zu führen. Sie sind nach dem PDCA-Zyklus strukturiert und dienen als Steuerungsinstrument für die tägliche Arbeit. In den Listen werden grössere Projekte der Bereiche und auch die Massnahmen des Qualitätsmanagements aufgeführt. Die Leitungsgremien aktualisieren und analysieren die Daten regelmässig.

Eine zentrale Rolle kommt der Massnahmenliste der Hochschulleitung ([49] Projektportfolio PH-QM-Strategie) zu. Sie umfasst die Strategie- und Qualitätsmassnahmen sowie grössere Projekte der Hochschulleitung und der Konferenz der Qualitätsbeauftragten. Die Hochschulleitung aktualisiert die Liste mindestens zweimal jährlich.

► **Evaluationen:** Die Bereiche verfügen über spezifische Evaluationskonzepte für ihre Aufgaben. Der Leistungsbereich Ausbildung führt beispielsweise Evaluationen bei den Studierenden und Absolventinnen und Absolventen durch ([50] Studierendenbefragung 2015, [51] Eingangsbefragung 2016, [52] Absolventenbefragungen 2013 und 2009). Der Leistungsbereich Weiterbildung setzt in der Überprüfung der Qualität systematische [43] Evaluationen ein. Der Leistungsbereich Dienstleistungen schliesst seine Projekte mit Evaluationen ab ([53] Prozess «Projekte abschliessen und evaluieren»). Der Leistungsbereich Forschung und Entwicklung stützt sich vor allem auf externe Peer-Reviews. Im Finanzbereich erfolgen differenzierte Controlling-Aktivitäten (s. > 5.4.1). An einer Hochschule von der Grösse der PH Luzern sind zudem informelle Rückmeldungen von Bedeutung.

► **Kennzahlen:** Die PH Luzern hat 2012/13 ein [24] Kennzahlencockpit aufgebaut und erhebt die Daten seither jährlich. Die HSL nimmt die Kennzahlen zur Kenntnis und leitet daraus geeignete Massnahmen ab.

► **Berichte:** Der Kanton Luzern als Träger wird durch [54] Tätigkeitsberichte der PH Luzern über die Aktivitäten der Hochschule sowie durch weitere Berichte der Bereiche, Abteilungen oder Institute informiert ([55] AB, [56] WB, [57] FE, [58] DL). Der [59] Finanzbericht dokumentiert den Einsatz der Mittel und die Herkunft der finanziellen Ressourcen.

► **Dokumentation der Gremienarbeit:** Gremien und Arbeitsgruppen protokollieren ihre Sitzungen. Die Protokolle werden zielgruppengerecht verteilt.

### Externe Instrumente des Qualitätsmanagements

► **Externe Evaluationen:** Als Pädagogische Hochschule mit kantonaler Trägerschaft, die schweizweit anerkannte Lehrdiplome anbietet und geeignete Studierende anziehen will, unterzieht sich die PH Luzern mit ihren Leistungen und ihrem Qualitätsmanagement regelmässig externen Evaluationen (EFQM, EDK und SBFI, s. > 3).

► **Peer-Reviews:** Peer-Reviews mit anderen Institutionen erfolgten in der Vergangenheit zu einzelnen Themenbereichen, z. B. mit den Pädagogischen Hochschulen Zürich und Bern zum Thema Finanzen oder mit der [34] PH St. Gallen zu Anliegen im Bereich Weiterbildung. Mit einer privaten Firma und zwei Behörden fanden Treffen zum Erfahrungsaustausch zur Qualitätssicherung statt. Im Rahmen der Hochschulzusammenarbeit auf nationaler Ebene ergeben sich weitere Vergleichsmöglichkeiten. Wertvolle Quellen für die Qualitätsentwicklung sind zudem die Engagements von Mitarbeitenden der PH Luzern in Gremien von swissuniversities. Beispiele dafür sind Vergleiche zu Studienansprüchen, die keiner schweizweiten Regulierung unterliegen, wie etwa das Level der Fremdsprachenkenntnisse oder der Anteil sonderpädagogischer Module in der Regelausbildung. So wurden Vereinbarungen getroffen zur Sicherung der Qualität in der Aufnahme von Studierenden ohne Matura, die unter bestimmten Bedingungen rechtlich möglich ist. Sie führen zu wechselseitigen Teilnahmen von Vertretungen anderer Pädagogischer Hochschulen an den Aufnahmeprozessen. Zudem stellt die Kommission Administration und Finanzen der Kammer PH von swissuniversities jährlich einen standardisierten Vergleich aller Pädagogischen Hochschulen der Schweiz an. Dabei werden die durchschnittlichen Kosten pro Vollzeitstudierenden je Studiengang schweizweit nach einem einheitlichen System verglichen.

► **Dokumentation des Austauschs mit Anspruchsgruppen:** Entscheidungsträger der PH Luzern haben Einsitz in zahlreichen Austauschgremien mit regionalen und nationalen Anspruchsgruppen. Dadurch erhalten sie wertvolle Rückmeldungen aus der Bildungspolitik, von Partnerinstitutionen,

Gymnasien und anderen vorbereitenden Bildungsorganisationen, Praxisschulen, Lehrpersonen, Lehrer- und Lehrerinnen- oder Schulleiterverbänden. Wichtige Gremien auf Rektoratsebene sind die Rektorenkonferenz der Zentralschweizer Pädagogischen Hochschulen, die Rektorenkonferenz der Luzerner Hochschulen (ReKoLu), die Luzerner Hochschul-Koordinationskommission (HSK), der Rapport des Rektors an die Vorsteherin der Dienststelle Hochschulbildung und Kultur (DHK), die Geschäftsleitungssitzung mit der Dienststelle Volksschulbildung, die externe Strategieguppe der PH Luzern, die Begleitgruppe FE und DL oder die Impulsgruppen SEK I, in denen fachdidaktisch interessierte und erfahrene Lehrpersonen mit Fachdidaktikdozierenden kooperieren.

### Beurteilung

Die PH Luzern verfügt für die ersten dreizehn Jahre ihrer Existenz über einen guten Leistungsnachweis:

- ▶ Studiengangsanerkennungen durch EDK und SBFJ
- ▶ Stetig steigende Studierendenzahlen in der Aus- und Weiterbildung
- ▶ Ein sehr hoher Beschäftigungsgrad der an der Hochschule ausgebildeten Lehrpersonen (s. [52] Absolventenbefragung)
- ▶ Erfolgreiche Eingaben von Forschungsprojekten beim Schweizerischen Nationalfonds (s. [9] Forschungs- und Entwicklungsprojekte)
- ▶ Zahlreiche Entwicklungsprojekte, z. B. für Lehrmittel

All dies wäre ohne die an der PH Luzern gelebte Qualitätskultur nicht möglich. Die QBK bietet mit ihrer Verankerung in den Bereichen und durch ihren Einsatz für die Beschreibung der zentralen Prozesse eine gute Basis für die Umsetzung der hochschulweiten Qualitätsmassnahmen.

Potenzial liegt in einem noch besser abgestimmten Einsatz der Qualitätssicherungsinstrumente, die in den Bereichen

verwendet werden. Der Einsatz der einheitlich konzipierten Massnahmen- und Projektlisten auf allen Ebenen muss noch konsequenter erfolgen. Die bislang durchgeführten Vergleichsanalysen mit anderen Pädagogischen Hochschulen werden für weitere Bereiche ausgebaut und auf vergleichbare Institutionen erweitert. Die Prozesse der Qualitätssicherung unterstützen das Erreichen der spezifischen Qualitätsziele und die strategischen Weiterentwicklungen.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 1.2 vollständig.

### Stärken

- ▶ Qualitätssicherung dient der Erreichung der strategischen Ziele und ist ein zentrales Element der Strategie
- ▶ Wirkungsvoller Einsatz vielfältiger Instrumente der Qualitätssicherung intern und in externer Vernetzung

### Schwächen

- ▶ Teilweise zu lange Verarbeitungszeiten für Qualitätsdaten
- ▶ Noch Lücken im Einsatz einheitlicher Massnahmen- und Projektlisten

### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Abstimmung der Evaluationen zwischen den Leistungsbereichen
- ▶ Optimierung des Kennzahlencockpits
- ▶ Konzept für Peer-Reviews in verschiedenen Bereichen und Kontaktaufnahme mit geeigneten Institutionen
- ▶ Jährliche Auswertung der Rückmeldungen aus den Kontakten mit verschiedenen Anspruchsgruppen



Planungstagung des Fachteams Berufsstudien und der Schulmentorinnen und Schulmentoren: Strategische Arbeit an einem balancierten Curriculum der Berufsstudien.

### 5.1.3 · Partizipation in der Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung

#### Standard

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

#### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Eine «partnerschaftliche, an der Sache orientierte Zusammenarbeit», wie sie im gemeinsam erarbeiteten [60] Führungsleitbild der PH Luzern formuliert ist, bestimmt auch die Qualitätssicherung. Das zeigt sich in den Zuständigkeiten und in der Zusammensetzung der verantwortlichen Gremien.

#### Strukturen, Prozesse, Reglemente

Die Aufgabe der Qualitätssicherung ist in das Steuerungssystem der Hochschule integriert.

Die nachfolgenden Anspruchsgruppen sind aufgrund der systematischen Leistungsüberprüfung und durch regelmässige Evaluationen in die Umsetzung der Qualitätsziele eingebunden.

Der Kantonsrat des Kantons Luzern definiert im [1] PH-Gesetz die Aufgaben der PH Luzern. Der PH-Rat beschliesst die strategische Ausrichtung der PH Luzern. Damit setzt er die Grundlagen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems. Die Organisationseinheiten verantworten die Qualitätssicherung in ihren Aufgabenbereichen, definieren entsprechende Massnahmen und setzen diese um. Die Mitarbeitenden orientieren sich an den Qualitätskriterien Wissenschaftlichkeit, Bedeutsamkeit, Effektivität und Effizienz sowie Verantwortung. Die vereinbarten Qualitätsziele und Entwicklungsschwerpunkten des Qualitätsmanagements werden über Teamabsprachen umgesetzt, die in allen Leistungsbereichen und der Verwaltung die Planung und Durchführung der Massnahmen steuern.

#### Hochschulleitung und Leitungspersonen

Alle Leitungspersonen sind verpflichtet, Qualitätssicherungsaufgaben in ihrem Bereich wahrzunehmen. Diese Arbeit wird durch eine systematische Massnahmenkontrolle sichergestellt. Die Hochschulleitungskonferenz (HSL) führt die PH Luzern und vereinbart mit dem PH-Rat die strategischen Qualitätsziele der PH Luzern, welche die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems steuern. Sie unterstützt den Rektor bei der Führung der PH Luzern. Die Prorektorinnen und die Prorektoren regeln mit der Geschäftstätigkeit in ihren Bereichen ([2] PH-Statut Art. 11) auch die Qualitätssicherung. Sie tragen somit gemeinsam mit dem Rektor die Verantwortung für die Erfüllung des Auftrags und das Qualitätsmanagement der PH Luzern.

Die Organe des Qualitätsmanagements übernehmen spezifische Aufgaben der systematischen Qualitätskontrolle. Dies betrifft insbesondere die Konferenz der Qualitätsbeauftragten und deren Arbeit in den Leistungsbereichen.

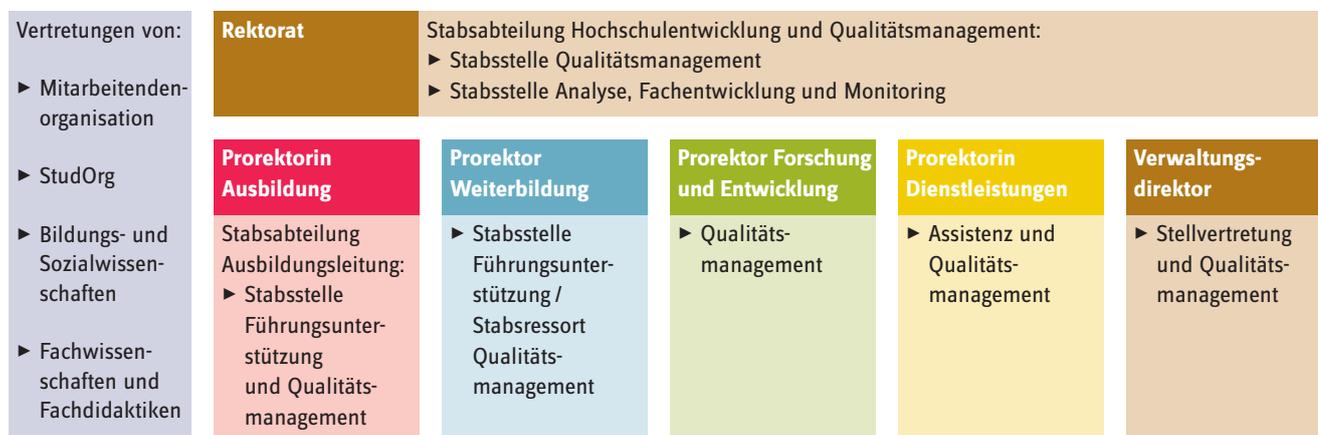


Abbildung 9: Organisatorische Verortung der Qualitätsbeauftragten im Rektorat und in den Bereichen (Organigrammauszüge).

### Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK)

Die Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK) ist ein Meinungsbildungs-, Entscheidungs- und Koordinationsgremium für alle Fragen zu Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem der PH Luzern. Sie unterstützt die HSL bei der Planung der Qualitätsziele und der Entwicklungsschwerpunkte. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement übernimmt den Lead in bereichsübergreifenden Projekten, setzt Massnahmen um, überprüft die Wirkung und schlägt Anpassungen vor.

Der QBK gehören die Vertretungen der vier Leistungsbereiche, der Verwaltung sowie je eine Vertretung aus dem Bereich «Fachwissenschaften und Fachdidaktiken» und dem Bereich «Bildungs- und Sozialwissenschaften» der Mitarbeitenden- und Studierendenorganisation und der Stabsabteilung Hochschulentwicklung an (s. Abbildung 9).

Mit der QBK hat die Hochschulleitung kompetente Partnerinnen und Partner in der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Sie deckt Synergien auf, informiert die HSL regelmässig über ihre Tätigkeiten und unterbreitet ihr Empfehlungen. Sie garantiert die Kooperation zwischen den in ihr vertretenen Gruppen sowie den Bezug zur Praxis.

### Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO)

Mit der <sup>[36]</sup> Organisationsregelung der Hochschulleitung (Art. 45.2) verpflichtet sich die Hochschulleitung, wesentliche personalpolitische und institutionelle Fragen insbesondere auch das <sup>[19]</sup> Qualitätsmanagementkonzept mit der MMO zu diskutieren. Somit ist die MMO in zweifacher Weise involviert – im Rahmen der QBK und im Rahmen der regelmässigen Treffen mit dem Rektorat.

### Studierendenorganisation (StudOrg)

Zusätzlich zu den regelmässigen Besprechungen der Studierendenvertretungen mit dem Rektor und den Studiengangsleitungen ist die StudOrg auch in der QBK vertreten. Sie hat so die Möglichkeit, direkt Einfluss auf die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems zu nehmen.

### Konferenz der Leitungspersonen und Plenumsveranstaltungen

Die Hochschulleitung führt den Qualitätsdiskurs mit allen Leitungspersonen an der ein- bis zweimal jährlich stattfindenden Konferenz der Leitungspersonen und mit allen Mitarbeitenden in den zweimal im Jahr stattfindenden Plenumsveranstaltungen (s. > 5.2.3). Diese Diskussionen sind eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der Qualitätsmassnahmen in den Teams.

### Beurteilung

Die Qualitätssicherung ist in die Steuerungsprozesse der Hochschule integriert und gut etabliert. Die Konferenz der Qualitätsbeauftragten unter der Leitung der Stabsstelle Qualitätsmanagement bringt die Verantwortlichen des Qualitätsmanagements aller Bereiche für die Koordination der geplanten und laufenden Projekte zusammen und bezieht Fachvertretungen sowie die Studierenden- und Mitarbeitendenorganisation in die Arbeit an Strategie und Umsetzung der Qualitätssicherung direkt mit ein.

Die unterschiedliche Grösse der Leistungsbereiche sowie die Vielfalt ihrer Aufträge und die komplexe Organisation in einer Matrixstruktur (s. > 1.3) stellt die QBK immer wieder vor Herausforderungen in der Koordination von übergreifenden Projekten.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 1.3 vollständig.

### Stärken

- ▶ Verantwortung für die Qualitätssicherung auf allen Entscheidungsebenen zugeordnet
- ▶ Verankerung der Qualitätsprozesse in den Gremien und durch die Konferenz der Qualitätsbeauftragten
- ▶ Partizipation der internen Anspruchsgruppen durch Vertretungen in der QBK

### Schwächen

- ▶ Knappe zeitliche Ressourcen

### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Auftrag an die Qualitätsbeauftragten zur Optimierung der leistungsbereichsübergreifenden Arbeitsteilung und Synergiesuche

## 5.1.4 · Periodische Überprüfung und Anpassung des Qualitätssicherungssystems

### Standard

Die Hochschule überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die Sicherung und Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems selbst erfolgt wie bei allen anderen Tätigkeiten aufgrund des KVP mit dem PDCA-Qualitätszyklus. Es werden interne und externe Massnahmen zur Qualitätssicherung der Qualitätssicherung durchgeführt und Entwicklungsschwerpunkte definiert.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Interne Evaluationen

Aktuell erfolgen Planung, Steuerung und Evaluation von Aufgaben des Qualitätsmanagements auf Hochschulebene primär auf der Basis der [49] Massnahmenliste der Hochschulleitung, der QBK und der Bereichsleitungskonferenzen. Diese Liste wird laufend nachgeführt und in den Sitzungen von HSL und QBK besprochen. Die Terminierung und Sequenzierung der geplanten Evaluationen sowie die Nachkontrolle zur Wirkung von Massnahmen dienen der Qualitätssicherung. Aufgrund der Kennzahlen im [24] Kennzahlcockpit können QBK und Hochschulleitung auf Elemente im Qualitätsmanagement schliessen, die einer Verbesserung bedürfen.

#### Institutionelle Akkreditierung nach HFKG

Mit der gesetzlichen Verpflichtung zur institutionellen Akkreditierung (HFKG, Art. 28) ist die periodische Überprüfung des Qualitätssicherungssystems der PH Luzern durch das Akkreditierungssystem nach HFKG sichergestellt.

#### EFQM

Das Qualitätsmanagementsystem der PH Luzern wurde von Beginn an durch das EFQM-Modell geprägt. Die [22] 2010 und [23] 2014 erfolgten Evaluationen durch die Swiss Association for Quality SAQ und die Beurkundung mit «Recognised for Excellence 3\*» bestätigten die Arbeit von Hochschulleitung und QBK und stiessen einige weitere Entwicklungsschritte an. Während des Akkreditierungsprozesses verzichtet die Hoch-

schulleitung aus Ressourcengründen auf einen weiteren EFQM-Prozess. Die erneute Evaluation nach dem EFQM-Modell werden HSL und QBK frühestens 2019 planen.

#### Peer-Review

Erste Erfahrungen von Peer-Reviews zur Überprüfung des Qualitätsmanagements liegen vor:

- ▶ In den ersten Jahren arbeiteten die Verantwortlichen des Qualitätsmanagements der Teilschulen der PH Zentralschweiz (Luzern, Zug und Schwyz) zusammen.
- ▶ 2012/13 erfolgte in mehreren Treffen ein Erfahrungsaustausch zum Qualitätsmanagement mit der Dienststelle für Volksschulbildung, dem damaligen Amt für Umwelt des Kantons Luzern und der – für ihr Qualitätsmanagement mehrfach ausgezeichneten – Schurter AG.
- ▶ Der Leistungsbereich Weiterbildung führte 2015 eine [34] Peer-Review mit der PH St. Gallen durch. Evaluiert wurden Prozesse und Dokumente zur Evaluation und zum Reporting der Weiterbildungsstudiengänge.
- ▶ Die QBK führte mit der [33] PH St. Gallen 2016 eine wechselseitige Peer-Review zur Überarbeitung des jeweiligen [19] Qualitätsmanagementkonzepts durch.

#### Prozess Qualitätsmanagement überprüfen

Analog zur Überprüfung der Strategie und deren Umsetzung durch die Hochschulleitung wurde der Prozess «Qualitätsmanagement überprüfen» definiert. Auf der Grundlage interner Analysen und/oder externer Evaluationen sollen Prämissen, Konzept, [37] Diagnosemodell und Arbeitsweisen der Qualitätssicherung kontrolliert und weiterentwickelt werden. Als Teil der aktuellen Strategie wurden die folgenden Ziele festgelegt:

- ▶ Den nachhaltigen Einbezug der Studierenden und weiterer Anspruchsgruppen sichern: Die StudOrg und die MMO sind über die Aktivitäten der QBK informiert und an relevanten Qualitätsmassnahmen beteiligt. StudOrg und MMO informieren über geeignete Kommunikationskanäle. Die Mitarbeit in der QBK soll für MMO und StudOrg attraktiv sein.
- ▶ Koordination der Evaluationen verbessern / Planung der Evaluationen: Die bereichsspezifischen Evaluationskonzepte werden verglichen und gemeinsame Eckwerte und Instrumente (z. B. Vorlagen) vereinbart. Ein bereichsübergreifendes Evaluationskonzept soll thematische Kooperationen fördern, Synergien schaffen und die Basis für Vergleiche verbreitern.
- ▶ Weiterentwicklung des Kennzahlcockpits: Das bestehende [24] Kennzahlcockpit und seine Verwendung werden analysiert und Möglichkeiten zur Straffung und höheren Taktung der Datenerfassung überprüft. Es wird aufgrund der Analyse ein erneuertes Kennzahlcockpit erarbeitet.

## 5.2 · Analyse der Governance

- ▶ Entwerfen eines Planungskonzepts Peer-Review: Die ersten erfolgten Peer-Reviews der PH Luzern werden evaluiert und Recherchen zur Möglichkeit weiterer Verfahren durchgeführt. Es wird ein Konzept mit entsprechenden Prozessbeschreibungen und Kriterien für die Auswahl von Peers erstellt.

### Beurteilung

Externe Überprüfungen des Qualitätsmanagementsystems haben an der PH Luzern bereits eine gewisse Tradition. So absolvierte sie u. a. wiederholt nationale Anerkennungsverfahren von Studiengängen und EFQM-Audits. Die interne Überprüfung des Qualitätsmanagements mittels der Massnahmen- und Steuerungsliste von HSL und QBK ermöglichten Weiterentwicklungen mit einem für die PH Luzern sinnvollen Ressourceneinsatz. Die Kohärenz zwischen der Hochschulstrategie, den strategischen Zielen des Qualitätsmanagements und den eingesetzten internen und externen Instrumenten der Qualitätssicherung wird kontrolliert.

Mit der Erarbeitung, Kommunikation und Umsetzung des Peer-Review-Konzepts wird die Analyse der Qualitätsüberprüfung an der PH Luzern geschärft und dessen Anwendung in der Praxis gefördert. Aufgrund der aktuellen Strategie wurden Weiterentwicklungen beschlossen, deren Wirkung im Strategie-Review-Prozess regelmässig überprüft wird. Der Austausch mit externen Partnern soll ausgebaut und ein Benchmarking-Konzept soll entwickelt werden.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 1.4 vollständig.

### Stärken

- ▶ Externe Überprüfungen der Qualitätssicherung aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgreich

### Schwächen

- ▶ Noch zu wenige kennzahlenbasierte Vergleiche mit anderen Institutionen

### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Ausbau der Peer-Reviews
- ▶ Entwicklung eines Benchmarking-Konzepts

### 5.2.1 · Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse

#### Standard

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der Hochschule ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

#### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die PH Luzern versteht sich als Zentrum für Lehrer- und Lehrerinnenbildung, für Pädagogik und für Didaktik in der Zentralschweiz. Sie achtet in ihrer wissenschaftlichen Arbeit in Aus- und Weiterbildung, Forschung, Entwicklung, Dokumentation und Beratung auf die Bedürfnisse der Schulen und der Bildungspraxis. Sie bereitet in einer akademischen Berufsausbildung Lehrerinnen und Lehrer aller Schularten auf die beruflichen Herausforderungen vor und ermöglicht ihnen individuelle berufliche Weiterentwicklungen.

Diese Aufgaben sind im [1](#) PH-Gesetz festgehalten. Es garantiert der Hochschule die Freiheit von Forschung und Lehre und verpflichtet sie, die ethische Verantwortung der Wissenschaft sicherzustellen. Dank der Anwendbarkeit der interkantonalen Fachhochschulvereinbarung kann die Hochschule von Studierenden aus der ganzen Schweiz zu gleichen Bedingungen besucht werden. Die an der Hochschule zu erwerbenden Abschlüsse sind aufgrund von staatlichen Kontrollverfahren schweizweit anerkannt. Die Hochschule hält sich an die Bologna-Richtlinien und vergibt Bachelor- und Masterabschlüsse. Sie arbeitet auf dem Campus Luzern mit der Universität Luzern und der (Fach)Hochschule Luzern zusammen.

#### Strukturen, Prozesse, Reglemente

##### Leitungsorgane

Die Entscheidungsprozesse und Organisationsformen der PH Luzern sind entsprechend ihrer Aufgabenstellung strukturiert. Die zentralen Anspruchsgruppen sind im strategischen Führungsorgan (PH-Rat) ([1](#) PH-Gesetz, § 13) vertreten: der Vorsteher des Bildungs- und Kulturdepartements des Kantons Luzern, ein Mitglied der Zentralschweizer Bildungsdirektorenkonferenz, zwei Vertretungen der Luzerner Volksschulen, ein Vertreter aus den Bildungswissenschaften mit Kenntnissen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung sowie eine Vertretung aus Wirtschaft und Gesellschaft. Der Rektor, die Vorsteherin der

Dienststelle Hochschulbildung und Kultur sowie der Vorsteher der Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern nehmen mit beratender Stimme an den Sitzungen des PH-Rates teil. Der stellvertretende Rektor der PH Luzern und der Verwaltungsdirektor werden in der Regel zu den Sitzungen eingeladen.

Mit dem Kanton Luzern als Träger wird eine jeweils vierjährige [12] Leistungsvereinbarung getroffen, die durch einen [61] Leistungsauftrag mit Budgetbeschluss jährlich aktualisiert wird. Das Budget wird mit dem Leistungsauftrag jedes Jahr mit der Trägerschaft ausgehandelt. Über den Einsatz der Mittel entscheidet die PH Luzern aufgrund strategischer und betriebswirtschaftlicher Einschätzungen. Der Regierungsrat des Kantons Luzern hat eine [62] Eignerstrategie für die Pädagogische Hochschule verabschiedet.

Der Rektor hat die operative Leitung der Hochschule inne und vertritt die PH Luzern nach aussen. Der PH-Rat wählt den Rektor oder die Rektorin und genehmigt auf Antrag des Rektors oder der Rektorin die Wahl der Mitglieder der Hochschulleitung. Der Rektor wählt die Prorektorinnen und Prorektoren sowie den Verwaltungsdirektorin bzw. -direktor. Das Vorgehen ist im [63] Rekrutierungsprozess HSL-Mitglied beschrieben, der auch die Beteiligung der Hochschulleitung, der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation und der Studierenden regelt. Die Prorektorinnen, Prorektoren und der Verwaltungsdirektor

haben einen statutarischen Auftrag. Für die weiteren Leitungspersonen liegen Stellenbeschreibungen vor. Diese bilden die Grundlage für die Zielsetzungen, die in regelmässigen Rapporten und jährlichen Beurteilungs- und Fördergesprächen vereinbart und überprüft werden.

### Prozessmodell

Das Prozessmodell (Abbildung 10) ist entsprechend dem vierfachen Leistungsauftrag der Hochschule gestaltet.

Die Kernprozesse (Abbildung 11) definieren für die vier Leistungsbereiche die jeweilige Planung, Durchführung und Ergebnisüberprüfung ihrer Arbeiten. Die Steuerungsprozesse verbinden die strategische Planung mit Qualitäts- und Wissensmanagement, mit der Kommunikation, dem Marketing und der Pflege der nationalen und internationalen Kooperationen und Mobilitätsaktivitäten. Die Stabsstelle Chancengleichheit und der Kulturbeauftragte sowie die Kommunikation sind direkt dem Rektorat zugeordnet. Die Unterstützungsprozesse in der Verwaltung sichern das Personalmanagement, die Finanzen, die ICT sowie die Planung der Infrastruktur. Die Kindertagesstätte (KITA) ist ein Angebot für den gesamten Campus Luzern. Die Beschreibungen der zentralen Prozesse und der zugehörigen Dokumente sind in der Datenbank [30] «QM-Pilot» abrufbar.

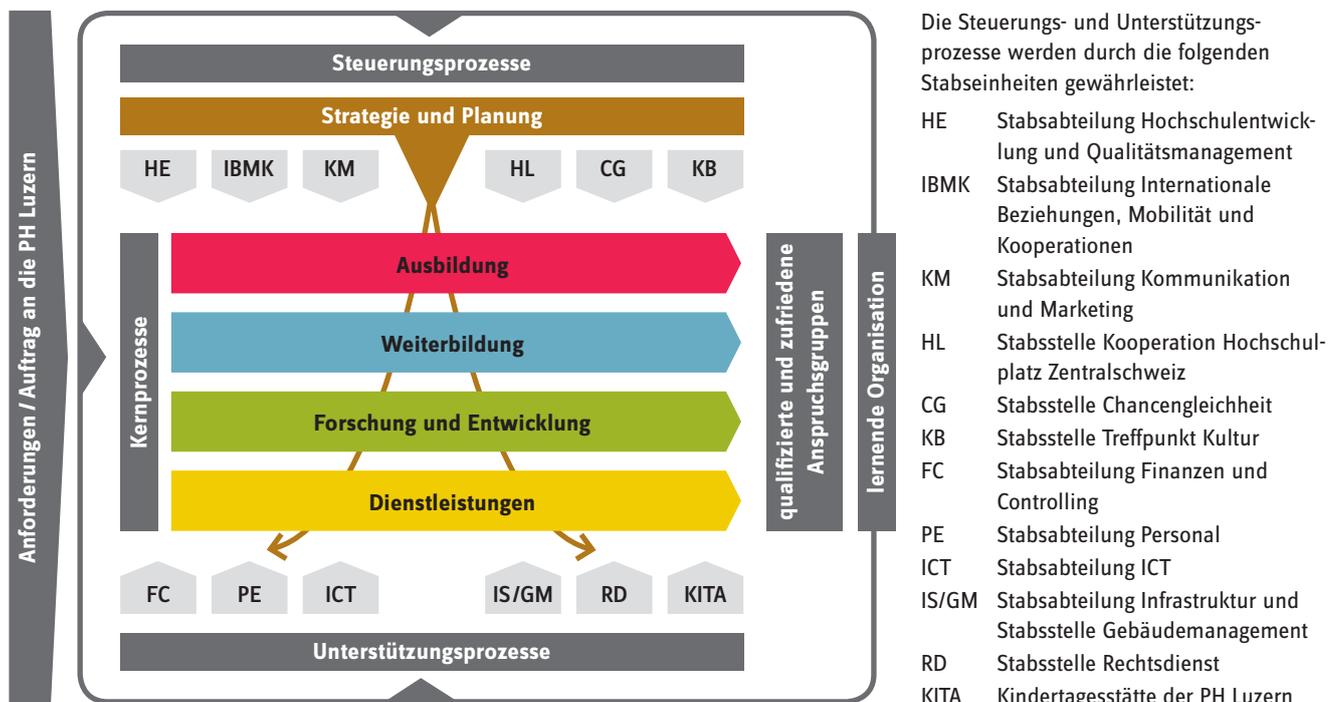


Abbildung 10: Prozessmodell der PH Luzern.

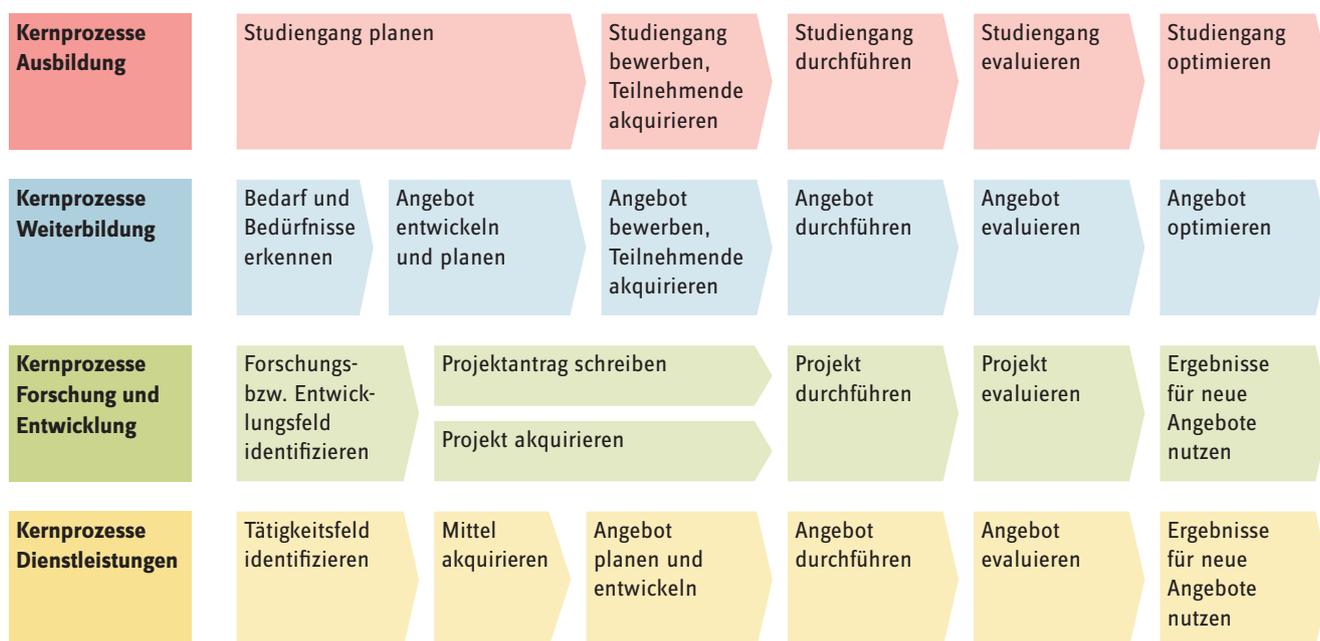


Abbildung 11: Kernprozesse der PH Luzern.

### Arbeit der Hochschulleitung

Die Vorarbeiten für die Strategie, die Umsetzung <sup>[13]</sup> strategischer Ziele und die laufenden Herausforderungen werden in der vierzehntägig stattfindenden Hochschulleitungskonferenz bearbeitet. Ihr gehören der Rektor, der stellvertretende Rektor, die Prorektorinnen und die Prorektoren der vier Leistungsbereiche sowie der Verwaltungsdirektor an. Die Hochschulleitung führt eine <sup>[49]</sup> Massnahmenliste nach dem KVP-Prinzip. Sie enthält auch die vom Qualitätsmanagement vorgeschlagenen Projekte. Mindestens einmal jährlich befasst sie sich mit dem <sup>[32]</sup> Risikomanagement und diskutiert vorbeugende Massnahmen (s. > 5.2.2). Der Rektor führt regelmässig Rapportgespräche zu den Zielvereinbarungen mit den Prorektorinnen, den Prorektoren und dem Verwaltungsdirektor. Diese leiten wiederum in ihren Bereichen die Bereichskonferenz mit einer der HSL vergleichbaren Arbeitsweise.

### Strategische Ziele der PH Luzern

Die Grundlagen für die aktuelle <sup>[13]</sup> Strategie und die zur Erreichung der strategischen Ziele beschlossenen Massnahmen wurden in einem mehrstufigen Vernehmlassungsverfahren mit den Mitarbeitenden und den Gremien der Hochschule erarbeitet und vom PH-Rat verabschiedet (<sup>[46]</sup> Strategieprozess). Sie sind in einem <sup>[47]</sup> Strategiedossier dokumentiert und in die Massnahmenkataloge integriert.

### Anspruchsgruppen und regionale Bildungspolitik

Zum einen gewährleistet die Zusammensetzung des PH-Rats als strategisches Organ, dass bildungspolitische, gesellschaftliche, schulfeldbezogene und wissenschaftliche Perspektiven für die Entwicklung der Hochschule berücksichtigt werden. Zum andern werden in diversen Gremien für die Planung, Steuerung und Weiterentwicklung der Hochschule Kontakte gepflegt. Die Hochschulleitung trifft sich regelmässig mit Vertretungen der Bildungsdirektion, des Dienstes für Volksschule, des Schulleiter- und des Lehrerinnen- und Lehrerverbandes sowie einer Vertretung der gemeindlichen Bildungskommissionen. Ein regelmässiger Austausch mit den Pädagogischen Hochschulen in Schwyz und Zug sowie den Bildungsdirektionen der sechs Zentralschweizer Kantone ist etabliert. Die Prorektorate und die Leitungen der Studiengänge der Ausbildung sind in kantonale und regionale Konsultationsgremien ihres Aufgabengebietes involviert. In den Generiergruppen der Weiterbildung werden die Programme im Austausch mit Vertretungen aus dem Feld geplant.

## Beurteilung

Organisationsstruktur und Prozessdokumentation erlauben der Hochschulleitung eine transparente Steuerung der PH Luzern entsprechend ihrer Aufgabenstellung und ihrer strategischen Ausrichtung. Die Autonomie der Hochschule ist gesetzlich und faktisch gewährleistet und wird durch die Leistungsvereinbarungen mit dem Trägerkanton bestätigt. Die internen und externen Anspruchsgruppen sind in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Finanzierungsmechanismen gewährleisten eine wirksame und effiziente Arbeitsweise. Die Grösse der Hochschule ermöglicht diskursive Entscheidungsfindungen auf allen Ebenen und eine Qualitätssicherung aufgrund persönlicher Verantwortung der Leitungspersonen in direktem Kontakt mit ihren Mitarbeitenden.

Wachsende Sparauflagen erfordern eine verstärkte Suche nach Synergien, bergen aber auch ein Gefahrenpotenzial für die hohe Qualität und könnten Investitionen für Weiterentwicklungen einschränken. Die Matrixstruktur (s. > 1.3) erfordert einen hohen Aufwand und Aufmerksamkeit der Leitungspersonen, um den Ansprüchen der «Produkte» (z. B. Studiengänge) und der Fachorientierung gerecht zu werden.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 2.1 vollständig.

## Stärken

- ▶ Transparente Trägerstrukturen garantieren Ressourcen und Hochschulautonomie
- ▶ Klare Verantwortungs- und Aufgabenstrukturen und ein differenziertes Prozessmodell sorgen für eine wirksame Leistungserbringung
- ▶ Entscheidungen im Diskurs von «Produkt»- und Fachinteressen (Matrixstruktur) bewähren sich

## Schwächen

- ▶ Synergiesuche und Verzichtsplanung aufgrund von Sparauflagen schränken Innovationsspielraum ein
- ▶ Aufwand für Entscheidungsprozesse in der Matrixstruktur hoch

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Weiterentwicklung des Prozessmanagements
- ▶ Optimierung der Schnittstellen von Produkt- und Fachinteressen

## 5.2.2 · Bereitstellung relevanter Informationen

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

In der Verantwortung der Leitungsgremien und koordiniert durch die Konferenz der Qualitätsbeauftragten überprüft die PH Luzern ihre Arbeit durch systematische Analysen auf der Grundlage des <sup>[37]</sup> Diagnosemodells (s. Abbildung 7: Diagnosemodell der PH Luzern in Kapitel > 5.1.1). Aufgrund der Grösse der Hochschule kann die Sicherstellung aktueller Informationen aus dem Qualitätsmanagement für die Entscheidungen der Leistungsbereiche und der Hochschule zuerst einmal durch direkte personelle Einbindung und Kommunikation gewährleistet werden: Einige Qualitätsbeauftragte sind Mitglieder der Bereichsleitungskonferenzen, andere können jederzeit Geschäfte traktandieren und vertreten. Sie bringen so die Ergebnisse aus Evaluationen direkt in die Massnahmenplanung der Leistungsbereiche ein. Der stellvertretende Rektor als Leiter der Stabsabteilung Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement nimmt diese Aufgabe für die Hochschulleitung wahr. Der Qualitätsbeauftragte der Hochschule wird zu den einschlägigen Geschäften in die Hochschulleitungskonferenz eingeladen. Darüber hinaus berichtet der Qualitätsbeauftragte der HSL zweimal jährlich über geplante und laufende Projekte des Qualitätsmanagements. Die <sup>[49]</sup> Projekt- und Massnahmenliste der Hochschulleitung weist die Projekte explizit aus, die auf der Grundlage von Qualitätssicherungsmassnahmen aufgenommen wurden.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Kennzahlencockpit <sup>[24]</sup>

Die Hochschulleitung und die Bereichsleitungskonferenzen berücksichtigen für ihre Entscheidungen Kennzahlen, die halbjährlich oder jährlich erhoben werden. Diese Kennzahlen beziehen sich auf die strategischen Zielsetzungen der Hochschulentwicklung, die Forschungsarbeit, die Abschlüsse der Aus- und Weiterbildung, die Produkte und die Anspruchsgruppen. Zudem werden Daten aus zentralen Prozessen, wie beispielsweise aus den Praktika der Ausbildung oder der Forschungstätigkeit von Dozierenden, sowie Abbruchquoten erfasst. Weiter werden Kennzahlen zu den Mitarbeitenden, zu

Finanzen und zur Infrastruktur erhoben. Im Massnahmenmanagement der Hochschulleitung und der Bereichsleitungs-konferenzen wird der Kennzahlenbezug ausgewiesen.

### Risikomanagement

Die PH Luzern verfügt über ein eigenes [31] Risikomanagement. Die Risiken der PH Luzern wurden erstmals im Jahr 2014 erhoben und aufbereitet. Einmal jährlich überprüft die Hochschulleitung die [32] Risikokontrollmatrix, in der sie die relevanten Risiken festhält, bewertet und priorisiert. Sie definiert Massnahmen, um die Risiken zu minimieren, und benennt die Stellen, die für die Überwachung einzelner Risiken und die Einleitung einzelner Massnahmen zuständig sind. Der PH-Rat wird über die jährliche Risiko-Review informiert. Das Risikomanagement und das darin enthaltene interne Kontrollsystem sind ebenfalls Bestandteile der Prüfung der Jahresrechnung der PH Luzern durch die Finanzkontrolle des Kantons Luzern.

### Evaluationen

Alle Evaluationen (s. > 5.3.2) wie beispielsweise die Befragungen von [50] Studierenden, [52] Absolventinnen/Absolventen, Teilnehmenden von Weiterbildungsveranstaltungen ([64] Evaluationsresultate Weiterbildungsstudiengänge 2015, [26] Mitarbeitenden etc.) werden in eigenen Berichten intern und extern veröffentlicht. Die Interpretation der Ergebnisse und Folgerungen für Massnahmen werden durch das jeweils zuständige Leitungsteam vorgestellt.

Einzelne Auftraggeber erhalten spezifische Berichte. Beispielsweise gibt es jährlich einen [56] Bericht der Weiterbildung an die Dienststelle Gymnasialbildung des Kantons Luzern,

[65] Evaluationen der schulinternen Weiterbildungskurse zur Einführung des neuen Deutschschweizerischen Lehrplans LP21 zuhanden der Dienststelle Volksschulbildung oder Analysen einer gemeinsamen Arbeitsgruppe mit dem Kanton Luzern zur erwarteten Anzahl Absolventinnen und Absolventen im Vergleich zu Bedarfsprognosen für Lehrpersonen in den nächsten fünf Jahren.

Sämtliche Forschungsprojekte, welche die PH Luzern unterstützt, werden regelmässig evaluiert. Zu diesem Zweck reichen die Projektleitungen jährlich einen Bericht ein, der sowohl Auskunft über Publikationen und Referate als auch bei abgeschlossenen Projekten über die Rechnungslegung gibt ([66] Regelung Finanzierung Forschungsprojekte). Für das Reporting im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung ist ab 2017 die Projekt- und Publikationsdatenbank (PPDB) im Einsatz.

### Tätigkeitsberichte

Die Ergebnisse der Hochschularbeit einschliesslich der statistischen Übersichten werden im jährlichen [54] Tätigkeitsbericht kommuniziert. Ergänzend geben auch die Leistungsbereiche Berichte für ihren Bereich ([55] AB, [56] WB, [57] FE, [58] DL) heraus. Ein weiteres zentrales Element der Steuerung der Hochschule stellt der jährliche [59] Finanzbericht dar, der die Erfolgsrechnung, die Bilanz und weitere Finanzdaten enthält. Er wird ergänzt durch den Managementletter der Finanzkontrolle des Kantons Luzern. Aus diesen Beurteilungen werden ebenfalls Massnahmen abgeleitet. Der Leistungsbereich Ausbildung gibt halbjährlich einen Statistikbericht ([67] Reporting) mit zentralen Kennzahlen zur Studierendenpopulation und zu den Studienverläufen heraus.



In den Tätigkeitsberichten der PH Luzern werden relevante Informationen für die Öffentlichkeit aufbereitet.

## Beurteilung

Mit den Instrumenten des Diagnosemodells bietet das Qualitätsmanagement eine gute Informationsgrundlage für die Steuerung der Hochschule. Zur Unterstützung der vielfältigen Aufgaben und der Ansprüche einer Matrixorganisation (s. > 1.3) erfolgen systematische Analysen und Evaluationen. Deren Ergebnisse fliessen in das Kennzahlcockpit ein, das regelmässig sowohl die Prozess- wie auch die Produktqualität erfasst und Daten auf Leistungsbereichsebene sowie hochschulweit zur Verfügung stellt. Das Cockpit gibt der Hochschule gute Hinweise zu ihrem Entwicklungsstand. Die verschiedenen jährlichen Berichte belegen für die internen und externen Anspruchsgruppen die Arbeit der Hochschule auch bezüglich der Qualitätskriterien.

Für den kurzfristigeren Steuerungsbedarf muss das Kennzahlcockpit auf Kernpunkte reduziert und häufiger aufdatiert werden. Darüber hinaus soll ein Analysebericht der QBK das Kennzahlcockpit mit Analysen und Massnahmen ergänzen. Die Details der Prozesse des Risikomanagements und des Kennzahlcockpits müssen noch im QM-Pilot erfasst werden.

Die Ergebnisse aus der Arbeit der internen Gremien und externen Anspruchsgruppen fliessen zurzeit über die teilnehmenden Leitungspersonen in die Hochschulsteuerung ein. Ergänzend dazu soll in Zukunft eine jährliche Synopse erstellt werden.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 2.2 grösstenteils.

## Stärken

- ▶ Differenzierte Informationsgrundlage durch systematische Analysen und Evaluationen
- ▶ Kennzahlen- und Risikomanagement

## Schwächen

- ▶ Optimierung der Daten und ergänzende Synopsen erwünscht

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Überarbeitung und Konzentration des Kennzahlcockpits
- ▶ Integration des Risikomanagements in den QM-Pilot mit entsprechenden Prozessbeschreibungen
- ▶ Jährliche Auswertung der Rückmeldungen aus den Kontakten mit verschiedenen Anspruchsgruppen
- ▶ Abschluss der Einführung der Projekt- und Publikationsdatenbank (PPDB) inkl. Erfassung aller Informationen und Etablierung der Erfassungs- und Auswertungsprozesse

## 5.2.3 · Mitwirkungsrecht repräsentativer Gruppen

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Das [60] Führungsleitbild, rechtliche Bestimmungen, Prozessdefinitionen und die ausgeprägte Teamstruktur erlauben und fördern eine unmittelbare Mitwirkung der Mitarbeitenden und der Studierenden in allen Bereichen.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Plenarveranstaltungen

Alle Mitarbeitenden der PH Luzern sind Mitglied in einem oder mehreren Teams, die sich regelmässig zu Beratungs- und Entscheidungssitzungen treffen. Dabei sind Qualitätsfragen selbstverständliche Besprechungspunkte. Die Teamstruktur ist in den Regelungen der Organisation und Geschäftstätigkeit der Hochschulleitungen und der verschiedenen Leistungsbereiche auch rechtlich verankert. Insbesondere für Lehre und Forschung ist dabei die Verzahnung von Fach- und Produktorientierung durch den interdisziplinären Austausch sichergestellt. Diese Beteiligung wird ergänzt durch

- ▶ eine Plenumsveranstaltung pro Jahr mit allen Mitarbeitenden der Hochschule,
- ▶ ein jährlich stattfindendes Ausbildungsplenum,
- ▶ einen Weiterbildungstag,
- ▶ eine jährlich durchgeführte Klausurtagung des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung,
- ▶ die Konferenz der Leitungspersonen, die in der Regel ein- bis zweimal jährlich stattfindet,
- ▶ die Fachkonferenzen der Studienbereiche «Fachwissenschaften und Fachdidaktiken» und «Bildungs- und Sozialwissenschaften»,
- ▶ die Studiengangs- und Fachkonferenzen der Ausbildung,
- ▶ Vernehmlassungen, die an alle Mitarbeitenden gerichtet sind.

### **StudOrg: Vereinigung der Studierenden**

Im Artikel 19 des [1] PH-Gesetzes wird die Vereinigung der Studierenden (StudOrg) als öffentlich-rechtliche Körperschaft des kantonalen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit festgelegt. Die Hochschulleitung, die Ausbildungsleitung und alle Studiengangsleitungen treffen sich regelmässig mit dem Vorstand der StudOrg. Die Studierendenorganisation ist mit einer Vertretung in der Konferenz der Qualitätsbeauftragten in das Qualitätsmanagement einbezogen und wird vom Rektor zur Konferenz der Leitungspersonen eingeladen. In den Studiengängen organisiert die StudOrg zusammen mit den Studiengangsleitungen regelmässig Besprechungen zum Studium. Die Ergebnisse dieses Austauschs werden in die Massnahmenplanung der Ausbildungsleitung integriert.

Im Bereich der Ausbildung bietet zudem die Mentoratsstruktur der Berufsstudien den Studierenden kontinuierliche Zusammenarbeitsmöglichkeiten innerhalb ihres Jahrgangs. In den überschaubaren Gruppen im Fachstudium ist die Mitwirkung im direkten Kontakt mit den Dozierenden und Fachleitungen möglich. Diese direkten Kontakte werden auch für Beratungen zur Studiengestaltung und bei persönlichen Anliegen genutzt. Dafür stehen auch die Studiengangssekretariate zur Verfügung. Diese informellen Formen werden durch das obligatorische Feedback-Verfahren in jedem Modul Anlass ergänzt. Zudem organisiert die StudOrg mit dem Projekt «ExpertNovi» Einführungen von Studierenden durch Kommilitonen und wertet die gemachten Erfahrungen aus.

Entsprechende Rückmeldeverfahren der Weiterbildungsteilnehmenden sowie der Dienstleistungskundinnen und -kunden werden in den zuständigen Leistungsbereichen geführt.



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Studentinnen und Studenten der PH Luzern beteiligen sich jährlich am Luzerner Stadtlauf.

### **MMO: Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation**

Im [2] Statut der PH ist in Artikel 24 das Informations- und Mitwirkungsrecht der Angehörigen der PH Luzern festgehalten. In der Regelung der Organisation und Geschäftstätigkeit der Hochschulleitung ist die MMO definiert. Ihr gehören alle Mitarbeitenden der PH Luzern ausser der Hochschulleitung an (Art. 43). Die Hochschulleitung arbeitet mit der MMO zur Weiterentwicklung der institutionellen Leistungen, der Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie zur Förderung der Identifikation mit der PH Luzern als Arbeitgeberin zusammen. Insbesondere werden mit der MMO regelmässig personalpolitische und institutionelle Fragen zur Strategie oder zum Qualitätsmanagement besprochen. Die Mitarbeitendenorganisation ist an Anstellungsprozessen beteiligt und bringt sich in Konfliktfällen oder Abklärungsverfahren zu Mitarbeitenden ein. Die Besprechungen werden protokolliert. Der Vorstand der MMO wird zu den Konferenzen der Leitungspersonen eingeladen (Art. 45).

### **MIBALU und der Mittelbau**

Schweizerische Pädagogische Hochschulen weisen in der Regel mit der Dozierendenstruktur im Bereich der Lehre eine andere Organisationsform auf, als sie beispielsweise an Universitäten üblich ist. So ist auch der Mittelbau der PH Luzern wenig ausgebaut. Wissenschaftliche Mitarbeitende und wissenschaftliche Assistentinnen/Assistenten arbeiten vorwiegend im Bereich der Forschung und Entwicklung sowie in der akademischen Administration. Sie sind in der Mittelbauvereinigung der Fachhochschule und der PH Luzern organisiert ([68] Statuten MIBALU) und sind in der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation der PH Luzern vertreten.

### **Generiergruppen für Weiterbildungsangebote**

Dozierende, Schulleiter, Behördenmitglieder und Lehrpersonen evaluieren gemeinsam mit den Weiterbildungsverantwortlichen die vorjährigen Angebote und formulieren Bedürfnisse für die kommenden Jahre.

## Beurteilung

Das [1] PH-Gesetz räumt dem Rektor umfassende Entscheidungskompetenzen ein. Gleichwohl wird an der PH Luzern eine ausgeprägte Kultur der Partizipation gelebt, die durch den Rektor gefordert und gefördert wird und ihren Ausdruck im Führungsleitbild findet. Durch die Teamstruktur der PH Luzern, die verfassten Rechte für Mitarbeitende und Studierende sowie eine Gremienpolitik, die alle für die Steuerung der Hochschule notwendigen Perspektiven einbezieht, sind die Mitwirkungsmöglichkeiten an der PH Luzern vielfältig. Sie werden durch gezielte Kooperationen mit allen Anspruchsgruppen ergänzt. Die Verantwortung für diskursive Entscheidungsprozesse nehmen Leitungspersonen wahr.

Eine gewisse Einschränkung besteht in Bezug auf den Mittelbau. Ihm gehören zurzeit nur wenige Mitarbeitende an, die vorwiegend in den Bereichen Forschung und Administration tätig sind. Durch die Weiterentwicklung des [27] Mittelbaukonzepts soll ihre Position geklärt und sollen ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten unterstützt werden. Diese Weiterentwicklung ist Teil des strategischen Personalmanagements der aktuellen [13] Hochschulstrategie.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 2.3 vollständig.

## Stärken

- ▶ Rechtlich verankerte Einbindung der Mitarbeitenden und Studierenden in die Hochschulsteuerung
- ▶ Regelmässige Konsultationen und ausgeprägte Teamstrukturen mit flachen Hierarchien

## Schwächen

- ▶ Mitwirkung des (kleinen) Mittelbaus noch wenig ausgeprägt

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Ergänzung der MNVS-Gespräche durch regelmässige Treffen der StudOrg mit den Fachleitungen
- ▶ Umsetzung des Mittelbaukonzepts im Rahmen des strategischen Personalmanagements

## 5.2.4 · Wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die PH Luzern ist in dreifacher Weise der Nachhaltigkeit verpflichtet:

1. Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit in der operativen Geschäftsführung
2. Nachhaltigkeit als Forschungs-, Lehr- und Lerninhalt
3. Nachhaltigkeit der erbrachten Leistungen (s. > 5.3.1)

Einige der im Folgenden beschriebenen Angebote werden auf dem Campus Luzern – also für die Mitglieder der PH Luzern, der Universität Luzern und der Hochschule Luzern – angeboten. Dank dieser Kooperation ist ein vielfältiges Angebot möglich, das Synergien nutzt und Doppelspurigkeiten vermeidet.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Soziale Nachhaltigkeit

Die Bemühungen der PH Luzern im Hinblick auf die soziale Nachhaltigkeit umfassen Angebote

- ▶ zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere,
- ▶ zum Erhalt und zur Förderung physischer und psychischer Gesundheit,
- ▶ zur Sozialpartnerschaft und
- ▶ zum gesellschaftlichen Engagement.

Das Angebot der Psychologischen Beratungsstelle richtet sich primär an Studierende und bietet Beratungen zu persönlichen Anliegen im Zusammenhang mit dem Studium an. Die Beratungsstelle steht aber auch Mitarbeitenden bei Fragen zu Betreuung und Begleitung von Studierenden oder zu Schwierigkeiten im beruflichen Kontext zur Verfügung. Dem [69] Tätigkeitsbericht der Psychologischen Beratungsstelle können jährliche Statistiken zur Zahl der Ratsuchenden und zu den bearbeiteten Themen entnommen werden.

Die [70] Ombudsstelle der PH Luzern vermittelt als unabhängige Anlaufstelle in Konflikten zwischen Studierenden oder Studierenden und Dozierenden.

Weitere [71] koordinierte Beratungsangebote stehen den Studierenden und Mitarbeitenden der PH Luzern zur Verfügung. Seit 2011 gelten auf dem Campus Luzern [72] Richtlinien für den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und im Studium. Sie definieren den Tatbestand der sexuellen Belästigung, die Verantwortung der Vorgesetzten, mögliche Massnahmen, Verfahrensweisen und Sanktionen.

Ein weiteres Angebot des Campus Luzern ist der [73] Hochschulsport (HSCL). Dieser bietet Studierenden und Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich in über 80 Sportarten aktiv zu betätigen. Die Angebote werden evaluiert. Die PH Luzern nimmt über ihre Vertretung in der Echogruppe des HSCL (je eine Vertretung der Studierenden, der Mitarbeitenden und der Alumni) Einfluss auf Angebote und Strategie.

Diese Förderung der physischen und psychischen Gesundheit der Angehörigen der PH Luzern wird ergänzt durch Projekte des Zentrums Gesundheitsförderung wie Ergonomieberatungen oder das Kursangebot 2017 zum Thema «Ressourcen stärken – Belastungen reduzieren». Das Zentrum engagiert sich darüber hinaus im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit im «bildung+gesundheit Netzwerk Schweiz», koordiniert die nationale Zusammenarbeit der Gesundheitsförderungsakteure und entwickelt mit diesen gemeinsame Schwerpunkte.

Die angebotenen Lehrstellen in unterschiedlichen Berufen sowie zwei geschützte Arbeitsplätze im Bereich Dienstleistungen ergänzen die Aktivitäten der PH Luzern zur sozialen Nachhaltigkeit.

### **Wirtschaftliche Nachhaltigkeit**

Der Kanton Luzern verlangt in seiner [62] Eignerstrategie von der PH Luzern einen kostenbewussten Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln. Dieses Ziel erreichte die PH Luzern von Beginn an. Die Hochschulleitung delegiert an die Leitungspersonen in allen Leistungsbereichen die finanzielle Verantwortung für ihre Abteilung oder ihren Bereich. Im Rahmen einer internen Führungsweiterbildung werden Leitungspersonen in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens an der PH Luzern eingeführt. Zugleich bieten die Finanzverantwortlichen der Bereiche diverse Unterstützungen an. Die Einbindung in das [74] interne Kontrollsystem (IKS) fördert die wirksame Prüfung wirtschaftlicher Nachhaltigkeit. Im [75] Reglement für die Verwendung von Drittmitteln sind an der PH Luzern die Grundsätze für Vertragsabschlüsse und die Annahme von Drittmitteln und deren Verwendung festgelegt.

### **Ökologische Nachhaltigkeit**

Das [76] Konzept Umweltmanagement bildet die Basis für das Engagement der PH Luzern im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Die positiven Ergebnisse der Sensibilisierungskampagne «Nur für Weiterdenker» konnten mit dem Evaluationsbericht [77] «Umweltmanagement – Fazit nach einem Jahr» Ende 2015 belegt werden. Als Folgemaassnahme wurde die Idee von Botschafterinnen und Botschaftern für das Umweltmanagement an den unterschiedlichen PH-Standorten lanciert.

Da die PH Luzern ausschliesslich als Mieterin kantonaler Immobilien auftritt, kann sie nur beschränkt Einfluss auf Sanierungsmassnahmen bei Gebäudehüllen oder auf den Ersatz von haustechnischen Anlagen nehmen. Änderungen können im Rahmen des jeweiligen Voranschlags des Kantons beantragt werden. Über die Umsetzung entscheidet die Dienststelle Immobilien des Kantons Luzern u. a. aufgrund der Finanzlage des Kantons.

### **Nachhaltigkeit als Lehr-, Lern- und Forschungsinhalt**

Im Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft (IF NMG) werden Fragen der Nachhaltigkeit als interdisziplinäre Lehr- und Forschungsgegenstände behandelt. Interessierte Studierende können entsprechende Spezialisierungsstudien absolvieren. Durch diese Angebote beeinflusst die Lehrerbildung Diskussionen über Themen der Nachhaltigkeit in den Schulen von heute und der Gesellschaft von morgen. Exemplarisch für die transdisziplinäre Zusammenarbeit ist ein aktuelles Projekt zur Entwicklung von BNE-Unterrichtsmaterialien (Bildung für nachhaltige Entwicklung) im Rahmen einer Nord-Süd-Partnerschaft mit einer Partnerhochschule in Kamerun. Die Stabsabteilung Internationale Beziehungen, das Zentrum für Menschenrechtsbildung und das IF NMG arbeiten dazu mit Fachdidaktikdozierenden und interessierten Studierenden beider Hochschulen zusammen.

Die PH Luzern engagiert sich für die Integration von Flüchtlingen, Migrantinnen und Migranten in die Gesellschaft durch Veranstaltungen und Weiterbildungen. Studierende können sich in Impulsstudien vertieft mit dem Thema auseinandersetzen und in Projekten Kinder und Jugendliche in Schule und Berufsbildung unterstützen. Auch das Zentrum für Menschenrechtsbildung engagiert sich für die Integration von Migrantinnen und Migranten in die Gesellschaft und in den Bereichen Menschenrechtsbildung und Kinderrechte.

## Beurteilung

Die PH Luzern sorgt dafür, dass ihre Arbeit den Ansprüchen einer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit genügt. Die PH überprüft die längerfristige Wirksamkeit ihrer Angebote und engagiert sich in der Förderung des Bewusstseins nachhaltiger Entwicklung im Bildungswesen. Im 2016 gegründeten Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft wird der Themenbereich an der PH Luzern in interdisziplinärer Zusammenarbeit gestärkt. Mit seinen Projekten ist das Zentrum Gesundheitsförderung im Alltag der Mitarbeitenden und Studierenden präsent.

Verbesserungspotenzial liegt in der breiten Kommunikation der Angebote. Die letzte Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat gezeigt, dass deren Informationsstand über die Beratungsangebote der PH Luzern im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit nur gerade genügend ist. Einschränkungen sind auch aufgrund der Gebäudesituation mit beschränkten Sanierungsmöglichkeiten hinzunehmen.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 2.4 vollständig.

### Stärken

- Realisierung und Überprüfung verschiedener Nachhaltigkeitsziele durch entsprechende Arbeitsweisen und spezifische Angebote
- Nachhaltigkeit auch als Thema für Lehre und Forschung

### Schwächen

- Informationsstand der Mitarbeitenden zu den psychologischen und sozialen Angeboten
- Eingeschränkte Möglichkeiten im Gebäudemanagement

### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- Bezug eines eigenen Gebäudes
- Verbesserung der Dokumentation der Angebote im Bereich psychologischer und sozialer Unterstützung

## 5.2.5 · Chancengleichheit

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die Hochschulleitung hat 2011 die [78] Diversity-Policy verabschiedet. Gemäss dieser engagiert sich die PH Luzern für die Chancengleichheit ihrer Angehörigen, fördert sie in ihrer Individualität jenseits von Stereotypen und Stigmatisierungen und schützt sie vor jeglicher Art der Diskriminierung. Somit hat sich die PH Luzern nicht nur die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau zum Ziel gesetzt, sondern bearbeitet auch Fragen der Chancengerechtigkeit in Hinblick auf Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Migration und Religion/Weltanschauung. Speziell im Fokus stehen dabei die Dimensionen Gender, Behinderung und Personen mit Migrationshintergrund. Ziel ist es, die PH Luzern als diversitätssensible und chancengerechte Arbeitgeberin und Institution im Sinne einer Bildung für alle weiterzuentwickeln.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Stabsstelle Chancengleichheit

Das [1] PH-Gesetz (§ 6.3) definiert Chancengleichheit als Voraussetzung für die Erfüllung ihrer Aufgabe.

«Die Pädagogische Hochschule handelt bei der Erfüllung ihrer Aufgaben nach den verfassungsmässigen Prinzipien und dem Gebot der Chancengleichheit.»

Das [2] PH-Statut (Art. 23) verlangt eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter auf allen Hierarchiestufen und in allen Funktionen, die Unterstützung der Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie sowie die Vermeidung jeglicher Art von Diskriminierung.

Die Stabsstelle Chancengleichheit ist die Hüterin dieser Vorgaben. Sie ist dem Rektor direkt unterstellt und berät die Angehörigen der PH Luzern bei Fragen zu Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung. Sie unterstützt die Leistungsbereiche bei der Definition von Prozessen, wie zum Beispiel beim Prozess zur Gewährung von [79] Nachteilsausgleichen. Sie beteiligt sich an der Lösung von Konflikten zu Fragen der Chancengleichheit.

Die Stabsstelle nimmt am Projekt Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017 bis 2020 teil, das mit Bundesmitteln gefördert wird. Der von der PH Luzern vorgeschlagene Massnahmenplan thematisiert das Spannungsfeld zwischen den Kompetenzen, die für die Berufseignung als Lehrer/-in als notwendig erachtet werden, und der Vermeidung institutioneller Diskriminierungen. Es soll eine Systematisierung und Konsolidierung der Arbeiten im Bereich Monitoring, Definition von Kennzahlen und Förderung der Verantwortlichen in den Leistungsbereichen zum Thema Chancengleichheit erfolgen.

### **Chancengleichheit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

In den vergangenen Jahren wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte im Bereich Chancengleichheit initiiert und durchgeführt: So nahm die PH Luzern zum Beispiel als erste Hochschule am Bundesprojekt zum Lohnvergleich zwischen Mann und Frau (LogiB) teil. Die Studie bescheinigte der Hochschule Lohngerechtigkeit zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitenden. Entwicklungspotenzial besteht noch in den Bereichen gendersensible und gendergerechte Personalentwicklung: Die Anteile der Männern unter den administrativen, technischen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden und der Frauen in höheren Positionen und bei anforderungsreichen Stellen sind unterdurchschnittlich ([28] Lohngleichheit 2014, S. 10). Die PH Luzern wird diesen Lohnvergleich regelmässig wiederholen.

Der Frauenförderung und dem Networking unter weiblichen Leitungspersonen auf dem Campus Luzern dienen die Netzwerktreffen der Frauen von PH, Uni und FH.

Die PH Luzern ist seit 2013 Trägerin der Kita Campus, die allen PH-Angehörigen (Mitarbeitende und Studierende) zur Verfügung steht. Daneben bietet die PH Luzern ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern flexible Arbeitszeiten, teilweise Homeoffice und Teilzeitstellen an. Zusätzlich können Mitarbeitende der PH Luzern einen besoldeten Arbeitstag einsetzen für die Sicherstellung der Betreuung eines erkrankten Kindes oder der Lebenspartnerin oder des Lebenspartners ([80] Verordnung zum Personalgesetz SRL NR. 52, § 41 2e).

### **Chancengleichheit für Studentinnen und Studenten**

Der Leistungsbereich Ausbildung und die Stabsstelle Chancengleichheit definierten einen einheitlichen [79] Prozess zum Nachteilsausgleich in der Lehre. Die zentrale Dokumentation und die Analyse der Realisierung von bewilligten Anträgen bilden die Basis für die Weiterentwicklung. Für Studierende mit Mobilitätseinschränkung werden individuelle Stundenpläne erstellt, um Standortwechsel möglichst zu vermeiden. Im Jahr 2010 wurde eine [81] Diversitätsbefragung unter den Studierenden durchgeführt. Sie zeigte, dass die Studierenden der PH Luzern mehrheitlich aus bildungsorientierten Mittelstandsfamilien kommen, nur sehr wenige im Ausland geboren wurden (6 Prozent) und 13 Prozent der Studierenden mindestens einen im Ausland geborenen Elternteil haben. Eine Wiederholung der Befragung sowie eine Erweiterung auf die Mitarbeitenden sind geplant.

Die PH Luzern engagiert sich im Projekt «Männer an die Primarschule»: Bildungsinstitutionen, Berufsverbände, Behörden und Beratungsstellen setzen sich gemeinsam für einen höheren Männeranteil an den Primarschulen ein. Im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann führt die PH das Projekt «Fortbildung Männer an die Primarschulen» durch.

### **Barrierefreiheit von Gebäuden und Informationen**

Die PH Luzern bemüht sich um einen barrierefreien Zugang zu Studien- und Arbeitsräumen. Aufgrund der vielen Standorte und der Mietsituation hat sie hier allerdings nur begrenzte Möglichkeiten. In der Gestaltung von Arbeitsplätzen für Mitarbeitende und Studierende mit Mobilitätseinschränkung konnten aufgrund der ausgeprägten Teamunterstützung zufriedenstellende Lösungen erreicht werden. Mit der aktuell laufenden Überarbeitung der Webseite strebt die PH Luzern eine höhere Barrierefreiheit an.

### **Heterogenität oder Chancengleichheit als Lehr-, Lern- und Forschungsinhalt**

Das Institut für Schule und Heterogenität (ISH) erforscht vornehmlich inklusive Bildungsprozesse und Fragen der interkulturellen Bildung. Schulnahe und unterrichtsbezogene Projekte untersuchen das pädagogische Handeln von Lehrpersonen und das Lernen der Kinder aus einer heterogenitätssensiblen Perspektive. Mit den aus den Projekten gewonnenen Erkenntnissen können Bildungsprozesse in integrativen und inklusiven Schulen unterstützt und optimiert werden. Sie fliessen zudem in die Bildungsangebote von Aus- und Weiterbildung ein.

## 5.3 · Analyse von Lehre, Forschung und Dienstleistungen

### Beurteilung

Das Engagement der PH Luzern für die Chancengleichheit reicht von der Kontrolle der Lohngleichheit bis zu Angeboten des Nachteilsausgleichs. Dank der Teamkultur und der Flexibilität der Mitarbeitenden sind individuelle Lösungen im Umgang mit Menschen mit speziellen Bedürfnissen an der PH Luzern schnell und unbürokratisch realisierbar.

Bis dato fehlt der PH Luzern ein Grundsatzpapier zu Möglichkeiten und Grenzen der Diversity in der akademischen Berufsausbildung. Der Anteil der Frauen in Leitungsfunktionen ist noch zu gering. Die Infrastruktur erfüllt die Anforderungen für Hochschulangehörige mit Mobilitätseinschränkungen noch ungenügend. Die Website ist derzeit noch nicht durchgehend barrierefrei gestaltet.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 2.5 grösstenteils.

### Stärken

- ▶ Klare, gesetzlich verankerte Zielsetzungen zur Diversity-Politik
- ▶ Engagierte, von den Leitungspersonen unterstützte Stabsstelle Chancengleichheit
- ▶ Insitutionenvergleich Logib bestätigt hohen Standard der Lohngleichheit

### Schwächen

- ▶ Noch Mängel in der Barrierefreiheit in der Infrastruktur und auf der Website
- ▶ Noch geringe Erfahrungsgrundlagen zur Vereinbarkeit von Professionsstandards und Gewährung von Nachteilsausgleichen

### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Verbesserungen der Situation für Personen mit Mobilitätseinschränkungen an der PH Luzern
- ▶ Barrierefreie Website
- ▶ Grundsatzpapier zu Möglichkeiten und Grenzen der Diversity in der akademischen Berufsausbildung im Rahmen eines hochschulübergreifenden Projekts «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017 bis 2020»

### 5.3.1 · Aktivitäten der Hochschule

#### Standard

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

#### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die Aufgaben der Pädagogischen Hochschule Luzern sind im [PH-Gesetz § 6](#) definiert und entsprechen dem gesellschaftlichen Auftrag für Pädagogische Hochschulen, wie er im [82](#) nationalen Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich vorgeschlagen wird. Dabei spielt die Unabhängigkeit von Lehre und Forschung eine zentrale Rolle (PH-Gesetz § 7).

#### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Vierfacher Leistungsauftrag

«Die gesellschaftliche Funktion Pädagogischer Hochschulen besteht in der wissenschaftlichen, berufsfeldorientierten Ausbildung und Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern sowie weiterer pädagogischer Berufe. Weitere Aufgaben sind Rezeption, Produktion und Diffusion des wissenschaftlichen und berufsfeldorientierten Wissens über das Bildungssystem und die Unterrichts- und Vermittlungsprozesse als auch von wissenschaftsgestützten Verfahren und Methoden zur Gestaltung und Evaluation des Bildungssystems, seiner Prozesse und Effekte. Im Weiteren gilt es, das Expertenwissen für Dokumentationen, Beratung und Unterstützungsleistungen nutzbar zu machen.»

CRUS – KFH – COHEP: Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS) (Version vom 20.09.2011).

Die PH Luzern kann in ihren vier Leistungsbereichen zu diesen Aufgabenstellungen des nationalen Qualifikationsrahmens Leistungen in fixen Einrichtungen und durch aktuelle Projekte nachweisen (s. >1.2):

- ▶ Die Ausbildung von Lehrpersonen aller Stufen und Schultypen,
- ▶ die Weiterbildung von Lehrpersonen, Schulleitungen und anderen Fachleuten in der Berufs- und Erwachsenenbildung,
- ▶ die Forschung und Entwicklung mit Berufsfeldbezug und
- ▶ das Angebot von Dienstleistungen wie Beratungen oder Dokumentationen

sind in den vier Kernprozessen der PH Luzern dokumentiert (s. Abbildung 10 > 5.2.1). Lehrpersonen, die an der PH Luzern ausgebildet werden, müssen bei ihrer Diplomierung ihre Professionskompetenzen (3 Referenzrahmen) so weit entwickelt haben, dass sie alleine die Verantwortung für eine Klasse ihrer Stufe und die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler übernehmen können. Die PH Luzern fördert ein Berufsverständnis, in dem lebenslanges Lernen eine selbstverständliche Voraussetzung für langfristige und erfolgreiche Kompetenzentwicklung und Berufsausübung ist. Damit ist die Nachhaltigkeit der erbrachten Leistungen ein zentrales Qualitätsanliegen, das über diverse Evaluationen sichergestellt wird.

Zur Sicherung der Wirksamkeit ihrer Arbeit hat die PH Luzern einen förderlichen Umgang mit den wechselseitigen Ansprüchen der Produkt- und der Fachverantwortlichen (Matrixstruktur) entwickelt, der auf systematischen Kommunikationsstrukturen und diskursiven Entscheidungen beruht. Fachliche Anliegen und der Anspruch einer qualifizierenden Berufsausbildung und -weiterbildung müssen immer wieder in Übereinstimmung gebracht werden (s. > 1.3). Curriculare Fragen, Stellenbesetzungen, Personalentwicklung oder Pensenvergaben werden in den gemischten Leitungsgremien ausgehandelt. Aufgrund des starken Wachstums der Hochschule seit ihrer Gründung wurden die Aktivitäten in den letzten Jahren ausgebaut und die Strukturen angepasst.

## Strategie

Die PH Luzern hat in den Strategiepapieren [83] 2013 bis 2017 und [13] 2016 bis 2025 ihre Arbeitsschwerpunkte definiert. Sie hat dabei eine Kontinuität der Schwerpunkte Kompetenzorientierung und Berufsfeldbezug, Fachdidaktik, Heterogenität und Erwachsenen- und Berufsbildung eingehalten. Im Zentrum der strategischen Ziele 2016 bis 2025 stehen die Stärkung der Forschung und des vierfachen Leistungsauftrags in den Instituten:

► **Gemeinsame Lehr- und Forschungsräume von Hochschule und Schule:** Die Erarbeitung der Professionskompetenzen bedarf eines engen Wechselspiels zwischen forschungsbasiertem Wissenserwerb und reflektierter Erfahrung im späteren Berufsfeld. Die Hochschule hat von Beginn an eine partnerschaftliche Kooperation zur beidseitigen Nutzung der jeweiligen Expertise mit den Schulen der Region aufgebaut. Dieses Konzept eines hybriden Raums soll in Zukunft ausgebaut werden. Unter Beteiligung der Forschung und mit Blick auf Entwicklungs- und Weiterbildungsvorhaben wird die PH Luzern mit einigen Schulen eine vertiefte Partnerschaft eingehen. Zudem soll das bisherige Institut für Professionalität und Schulkultur zum Institut für Professions- und Unterrichtsforschung (IPU) weiterentwickelt werden. Dieses soll die Forschung und Entwicklung zu (Tiefen-) Strukturen und Rahmenbedingungen des Unterrichts und zur Entwicklung der Lehrprofessionalität ausbauen.

► **Fachdidaktik:** Die Förderung der Fachdidaktik ist eine der zentralen Aufgaben der Pädagogischen Hochschulen. In beiden Strategieperioden hat die PH Luzern entsprechende Schwerpunkte gesetzt. In zwei Bereichen werden nationale Kompetenzschwerpunkte mit internationaler Ausstrahlung angestrebt: Einerseits am Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft und andererseits im Institut für Geschichtsdidaktik und Erinnerungskulturen. Beide Institute intensivieren die Aktivitäten innerhalb ihrer wachsenden Netzwerke und nutzen dabei die Möglichkeiten, die sich im Rahmen der projektgebundenen Beiträge (HFKG Art. 59) im nationalen Förderschwerpunkt zur Fachdidaktik bieten.

► **Heterogenität:** Im Wissen um die grossen Herausforderungen der Schulen sind seit der Gründung der PH Luzern die Themen Diversität an der Volksschule, integrative Schulsettings und Inklusion im Bildungsbereich im Fokus. Das zeigt sich in entsprechenden Forschungsprojekten und Evaluationen wie auch in der Ausbildungskonzeption und in Schwerpunktsetzungen der Weiterbildung oder der Beteiligung an einschlägigen Entwicklungsprojekten im Schulbereich. Das Institut für Schule und Heterogenität nimmt hier eine Schlüsselstellung ein.

► **Berufs- und Erwachsenenbildung:** Die PH Luzern baut ihr Engagement auf der Sekundarstufe II und der Tertiärstufe aus. Zum einen wurden die fachdidaktischen Angebote für Mittelschullehrpersonen gestärkt. Dazu wurden die Synergien zwischen den Aus- und Weiterbildungsprogrammen für die allgemeinbildenden Schulen (Gymnasien) und die Berufsschulen (Berufsmittel- und Berufsfachschulen) genutzt. Zum anderen wird die Forschung in der Berufsbildung – ausgehend von Schwerpunkten wie Fachdidaktik, Heterogenität oder «Dritte Lernorte» – ausgebaut. In einem Berufsbildungsinstitut mit einem vierfachen Leistungsauftrag sollen diese Aktivitäten zusammengeführt werden. Mit der Forcierung der Erwachsenenbildung wird die Grundlage für die Kompetenzvermittlung im nicht formalen Sektor im Sinne des lebenslangen Lernens gestärkt.

Die Strategieentwürfe wurden in umfassenden Vernehmlassungsprozessen mit allen Angehörigen der Hochschule und in Diskussionen mit den Anspruchsgruppen beraten. In Bezug auf die neue [13] Strategie 2016 bis 2025 wurde in diesem Prozess deutlich, dass die inhaltlichen Entwicklungsschwerpunkte durch die Weiterentwicklung von Unterstützungsprozessen und Rahmenbedingungen ergänzt werden müssen. An erster Stelle steht dabei der Einsatz für ein gemeinsames Hochschulgebäude, das Teil der Immobilienstrategie für die Hochschulentwicklung im Kanton Luzern sein wird. Zudem wurden die Weiterentwicklung des strategischen Personalmanagements, der Ausbau der Qualitätssicherungsprozesse, der gezielte Ausbau von Kooperationen und Partnerschaften sowie eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit in die Strategie aufgenommen.

## Nationaler Kontext

Die PH Luzern verfolgt die Politik, nur Abschlüsse anzubieten, die auf gesamtschweizerischer Ebene anerkannt sind. Damit wird die seit der Gründung der Pädagogischen Hochschulen verfolgte Absicht fortgeführt, mobilitätshemmende kantonale Regelungen abzuschaffen. Konsequenterweise richten sich die Zulassungsbedingungen nach den Vorgaben der EDK bzw. des SBFJ, oder nach den im Rahmen von swissuniversities vereinbarten Regelungen. Die PH Luzern beteiligt sich aktiv an weiteren PH-übergreifenden Vereinbarungen, welche die Rahmenbedingungen für einen fairen Wettbewerb zwischen den Hochschulen regeln.

## Beurteilung

Die Hochschule ist in ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit wie auch beim Erbringen von Dienstleistungen darauf ausgerichtet, die Professionalität von Lehrpersonen, Dozierenden, Erwachsenenbildner/-innen sowie Schulleitungen auf- und auszubauen und Schulen und Bildungsorganisationen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Die PH Luzern konnte dazu ein gut funktionierendes Netzwerk mit den regionalen Schulen knüpfen. So wurden Schulleitungen und erfahrene Lehrpersonen in den Lehrbetrieb einbezogen oder die projektgebundene Zusammenarbeit in Weiterbildungsstandems (<sup>[84]</sup> Fachandems für Unterrichtsentwicklung) gefördert. Die wissenschaftliche Expertise der Hochschule und die erfahrungsbasierte Expertise der Schulen geben sich dadurch wechselseitige Impulse für die Bewältigung ihrer jeweiligen Aufgaben- und Problemstellungen. In den Bereichen der berufsfeldbezogenen Unterrichtsforschung sowie der Entwicklung fundierter, eigenständiger Fachdidaktiken wurden jeweils individuelle Profile entwickelt, die sowohl national als auch international anerkannt sind.

Die strategischen Schwerpunkte sind in allen Leistungsbe-  
reichen verankert und tragen zur Unterrichts- und Schulentwicklung bei. Die nationale und internationale Vernetzung gibt Impulse für die eigene Arbeit und öffnet den Blick über die regionale Verankerung hinaus. Der PH Luzern ist es gelungen, mit mehreren – vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) geförderten – Forschungsprojekten zum wissenschaftlichen Diskurs beizutragen und das Forschungsnetzwerk weiter auszubauen.

Die Hochschule hat mit der Fokussierung auf wenige strategische Forschungsschwerpunkte und der Beteiligung an neuen Fördermöglichkeiten durch nationale projektgebundene Beiträge (HFKG Art. 59) die Grundlagen für ein nachhaltiges finanzielles Engagement und Drittmittelwachstum gelegt. Die Möglichkeiten zu inhaltlichen Schwerpunkten

könnten noch stärker genutzt werden, wenn grössere Entwicklungsressourcen zur Verfügung stünden. Die Verknüpfung von Lehre und Forschung gelingt noch nicht in allen Fachbereichen gleich gut. Weitere Bemühungen zur Erhöhung des Forschungsanteils (langfristig auf 15 bis 20 Prozent des Budgets) ohne Beeinträchtigung der Ausbildungsqualität werden folgen müssen.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 3.1 grösstenteils.

## Stärken

- ▶ Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrags mit Forschungsbasierung und Berufsfeldbezug
- ▶ Nationale Kompetenzschwerpunkte in den Fachdidaktiken «Natur, Mensch, Gesellschaft» und Geschichte
- ▶ Intensive Verbindung von Forschung und Lehre in den Bereichen Heterogenität, Unterrichtsstrukturen und Professionsentwicklung
- ▶ Aufbau von Know-how im non-formalen Sektor und Erschliessung neuer Märkte durch den strategischen Schwerpunkt Berufs- und Erwachsenenbildung

## Schwächen

- ▶ Steigende Abhängigkeit von Drittmitteln durch eingeschränkte Entwicklungsressourcen im Bereich Forschung
- ▶ Eingeschränkte Möglichkeiten eigener Forschung ausserhalb der Schwerpunkte

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Stärkung der Grundfinanzierung der Forschung mit dem langfristigen Ziel eines Forschungsanteils von 15 bis 20 Prozent am Gesamtbudget gemäss der Strategie der Kammer PH von swissuniversities.
- ▶ Wirksame Umsetzung der strategischen Massnahmen für die Profilierungsziele in den vier Bereichen Gemeinsame Lehr- und Forschungsräume von Hochschule und Schule; Fachdidaktik; Heterogenität sowie Erwachsenen- und Berufsbildung in enger Kooperation von Forschung, Lehre und Berufspraxis.
- ▶ Einrichtung von <sup>[85]</sup> Forschungs- und Entwicklungsgruppen für Fach- oder Thementeam, die noch nicht durch Institute unterstützt werden.

## 5.3.2 · Regelmässige Evaluation

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Mit diesem Kriterium ist eine Kernaufgabe der Qualitätssicherung der Leistungsbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen an der PH Luzern angesprochen. Die Analyse folgt deshalb für jeden Leistungsbereich gesondert. Es wird im Sinne des PDCA-Zyklus aufgezeigt, wie Evaluationen geplant, durchgeführt, ihre Ergebnisse analysiert und Optimierungsprozesse eingeleitet werden.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Leistungsbereich Ausbildung

##### Planung

Grundlagen für die Planung der Qualitätssicherung einer wirksamen und fairen Ausbildung sind die Studienpläne, das [86] PH-Ausbildungsreglement, die zugehörigen Ausführungsbestimmungen und die ergänzenden verbindlichen Hinweise. Jede Leitungsperson hat statutengemäss die Aufgabe, die Qualität der Angebote sicherzustellen. Die Gesamtkoordination liegt bei der Ausbildungsleitung, welche die Ausbildungsleitungskonferenz führt. Die Qualitätsbeauftragte des Leistungsbereichs unterstützt die Ausbildungsleitung in der Interpretation von Evaluationsergebnissen und durch die Erarbeitung von Massnahmenvorschlägen. Prozessbeschreibungen für die Planung, Veranstaltungsdurchführung und den Studienabschluss liegen vor.

Als Planungsaktivitäten müssen Vorhaben für neue Studiengänge, grössere Revisionen durch Studienplanprojekte und die Planung der laufenden Anpassungen unterschieden werden.

- ▶ Die Qualitätssicherung von neuen Angeboten erfolgt durch Bedarfserhebungen und Vernehmlassungsprozesse bei internen und externen Bezugsgruppen im Konzeptstadium. Durch ein externes Gutacherteam der EDK wird die Einhaltung der Vorgaben geprüft, damit eine schweizweite Anerkennung erfolgen kann (EDK-Anerkennungsreglemente).
- ▶ Grössere Revisionen des laufenden Studienbetriebs werden durch Evaluationen und Anlass-Feedbacks ausgelöst. Ihre Planung obliegt der Ausbildungsleitung (Evaluationen) resp. den Studiengangs- und Fachgremien (Anlass-Feedbacks).

- ▶ Kleine Änderungen betreffen vor allem die einzelnen Module. Sie werden ständig an den neusten Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse angepasst oder im Hinblick auf den Praxisbezug optimiert. So beeinflussten die Forschungsprojekte [87] «VideA – Unterrichtsvideos in der Ausbildung von Lehrpersonen» oder [88] «Entwicklung der Diagnosekompetenz bei Studierenden im Laufe ihrer Ausbildung» die Lehre an der PH Luzern direkt.
- ▶ Die Fachteams planen die Auswertungen der Erfahrungen in den Modulanlässen und der Ergebnisse der Leistungsnachweise der Studierenden. Auswertungen der Modulbeschreibungen in der Moduldatenbank unterstützen Verbesserungen in der Ausrichtung auf den [3] Referenzrahmen.

##### Durchführung

Die Qualität der Lehre im Studienbetrieb wird durch folgende Massnahmen gesichert:

- ▶ Die Qualitätssicherung der Lehrveranstaltungen liegt vorrangig im autonomen Handlungsbereich der Dozentinnen und Dozenten. Es besteht die Verpflichtung, von den Studierenden in jedem Semester und bei jedem Anlass Rückmeldungen einzuholen und diese in den Fachteamsitzungen gemeinsam zu analysieren, um daraus Folgerungen für die Facharbeit zu ziehen ([42] Qualitätssicherung in der Lehre).
- ▶ Jährlich wird eine Fokusevaluation in wechselnden Studienbereichen durchgeführt. Dabei kommen unterschiedliche Instrumente zum Einsatz, wie z. B. Besuche in Lehrveranstaltungen oder Analysen von Leistungsnachweisen. Die Fokusevaluationen werden durch die Qualitätsbeauftragte der Ausbildung begleitet und mit dem betreffenden Team vorbereitet und ausgewertet. Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung ergänzen sich (z. B.: [89] Fokusevaluation im Grundjahrentoratorat 2016/17).
- ▶ Fakultative Formen ergänzen die oben aufgeführten obligatorischen Erhebungen. Aufgrund der überschaubaren Seminargrössen (18 bis maximal 27 Studierende) gibt es vielfältige persönliche Kontakte zwischen Dozierenden und Studierenden, die für Rückmeldungen genutzt, aber nicht systematisch dokumentiert werden.
- ▶ Eine weitere Überprüfung der Ergebnisse der Lehrtätigkeit erfolgt durch die Überwachung der Prüfungsprozesse und die inhaltliche Auswertung der Prüfungen (s. > 5.3.4).
- ▶ In einer zweijährlichen [50] Studierendenbefragung wird die Einschätzung der Studierenden zum Studienbetrieb und zur Erreichung der im [3] Referenzrahmen vorgegebenen Professionskompetenzen erfragt.
- ▶ Die [52] Befragung von Absolventinnen und Absolventen nach einem Jahr Berufstätigkeit ergänzt diese Perspektive. Die Befragung wird durch das Bundesamt für Statistik (BFS) durchgeführt, das alle zwei Jahre sämtliche Schweizer Hochschulabgängerinnen und -abgänger befragt. Durch einen

PHLU-spezifischen Fragebogenteil können spezifische Fragen zur PH Luzern und auch disziplinübergreifende allgemeine Studienfragen in einem interdisziplinären Vergleich ausgewertet werden.

- Ergänzend werden die Abnehmerinstitutionen nach ihren Erfahrungen befragt. Dies erfolgt in diversen Gremien, in denen Ausbildungsverantwortliche mit Fachleuten aus Schulen, Lehrer- und Schulleiterverbänden, Elternorganisationen und Bildungsverwaltungen zusammenarbeiten. Garantien für unmittelbare Rückmeldungen zu Stärken und Schwächen der Ausbildung sind die enge Zusammenarbeit mit über 100 Praxisschulen sowie Gespräche mit Schulleitungen und deren regelmässige Befragung ([90] Schulleiterbefragung 2015/16).

### **Ergebniskontrolle**

Die Rückmeldungen der Studierenden werden in den Fachteams und in interdisziplinären Studiengangskonferenzen zur Weiterentwicklung der Curricula ausgewertet. Die Fachleitungen bestätigen der Ausbildungsleitung in jedem Semester die Durchführung dieses Feedback-Prozesses. Die abgeleiteten Massnahmen werden dokumentiert. Die Stellungnahmen der Studierenden zu den Modulanslässen sind darüber hinaus Thema in den Mitarbeitendengesprächen der Dozierenden mit den Fachleitungen ([91] Protokollvorlage für das Standort- und Zielvereinbarungsgespräch).

In den regelmässigen Sitzungen der Ausbildungs- und Studiengangsleitungen mit der StudOrg sowie in spezifischen jahrgangsbezogenen Austauschgremien mit den Studierenden ([92] Mentoratssprecher/-innensitzung – MNVS) werden die personenunabhängigen Evaluationsergebnisse und Massnahmen besprochen. Für personenbezogene Probleme liegen Verfahrensregeln vor, die Vertraulichkeit gewährleisten ([93] Abklärungsverfahren zur Unterrichtsqualität von Dozierenden im Leistungsbereich Ausbildung; [94] Information zum Vorgehen bei persönlichen Anliegen von Studierenden).

### **Optimierung**

Die Wirksamkeit der Massnahmen wird in gleicher Weise auf allen Ebenen – Ausbildungsleitung, Studiengangsleitungen, Fachteams – überprüft und wenn nötig werden Optimierungen eingeleitet. Die Massnahmenkataloge sehen entsprechend mittelfristige Nachkontrollen vor. Die Qualitätsbeauftragte der Ausbildung sichtet diese Massnahmenkataloge und schlägt Aktualisierungen vor.

Die zurückliegenden Audits auf der Grundlage des EFQM-Systems und der EDK-Anerkennungsverfahren stellten externe Evaluationen dar, in denen sich die Qualitätssicherung im Leistungsbereich Ausbildung bewähren musste. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen flossen in die Studienplanreform 2012 bis 2015 ein.

## **Leistungsbereich Weiterbildung**

### **Planung**

Das [43] Evaluationskonzept sieht die Evaluation jedes durchgeführten Weiterbildungsstudiengangs (CAS, DAS, MAS) sowie die Evaluation von Modulen vor, die erstmals durchgeführt oder grundlegend überarbeitet wurden. Auch jene Module, die in der vorgängigen Befragung das Qualitätskriterium nicht erfüllt haben, werden evaluiert. Das Q-Kriterium gilt als nicht erfüllt, wenn zwei oder mehr Mittelwerte auf der vierstufigen Likert-Skala einen Wert von 2,5 oder kleiner aufweisen. Der Qualitätsbeauftragte plant jährlich die Evaluation von Weiterbildungsstudiengängen und Modulen in Absprache mit den Studiengangsleitungen. Dabei werden Zeitpunkt und spezielle offene Fragen für die Evaluation gemeinsam festgelegt. Für die Erhebung von Ziel-, Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität werden standardisierte Fragen eingesetzt.

Nach Abschluss jedes Kurses erfolgt eine Online-Evaluation des Kurses bei den Teilnehmenden. Im Prozess «Weiterbildungskurse» ist im Rahmen der Generiergruppen eine ergänzende qualitative Evaluation bei wichtigen Anspruchsgruppen geplant.

### **Durchführung**

Die Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Weiterbildungsangeboten erfolgt standardisiert mit LimeSurvey. Der Qualitätsbeauftragte der Weiterbildung unterstützt koordinierend. Die Befragung findet nach Abschluss der Module statt, die Einladung dazu erfolgt elektronisch. Die Evaluationsberichte für die Studiengangsleitungen enthalten statistische Informationen über die Teilnehmenden, eine Übersicht über die Mittelwerte, die Streuung der Antworten und die Rückmeldungen zu den offenen Fragen. Die Studierenden werden über die Mittelwerte der Evaluation informiert und die Studiengangsleitungen erhalten den gesamten Bericht. Qualitative Evaluationen finden im Rahmen der Generiergruppe sowie in persönlichen Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der wichtigsten Anspruchsgruppen (z. B. Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverband, Schulleitungen, Behördenvertretungen wie der Dienststelle Volksschulbildung, der Dienststelle Berufs- und Weiterbildung oder der Dienststelle Gymnasialbildung) statt.

### **Ergebniskontrolle**

Der Leistungsbereich legt Wert darauf, dass die Evaluationen zum einen der Förderung der Feedback-Kultur dienen und zum anderen der Steuerung. Somit erfolgt auch die Ergebniskontrolle unter diesen beiden Aspekten: Die Studiengangsleitungen erteilen sowohl den Dozierenden als auch den Modulverantwortlichen Rückmeldungen zu den Evaluationsresultaten. Der Qualitätsbeauftragte kontrolliert systematisch, ob das Qualitätskriterium in jeder Erhebung erreicht wurde. Der Prozess [95] «Studiengang evaluieren» beschreibt das Vorgehen. Die Leistungsbereichskonferenz führt das Qualitätsmanagement als ständiges Traktandum, unter dem aktuelle Themen

behandelt werden. Jährlich findet eine umfassende Analyse der Evaluationsergebnisse statt.

### Optimierung

Die Berichte, insbesondere die Rückmeldungen zu den offenen Fragen, stehen den Verantwortlichen für die Weiterentwicklung ihrer Angebote zur Verfügung. Bei Angeboten, die in der Evaluation das Qualitätskriterium nicht erreichen, besprechen Studiengangsleitung und Abteilungs- bzw. Programmleitung gemeinsam die Auswertungsergebnisse und beschliessen Massnahmen. Diese werden schriftlich festgehalten.

Die Optimierung der Angebote baut nicht nur auf den standardisierten Evaluationen, sondern auch auf bilateralen Gesprächen mit Auftraggebern, Vertretungen anderer Bildungsinstitutionen und internen Partnerinnen und Partnern auf. Das Vorgehen ist im [96] Prozess «Studiengang optimieren» beschrieben.

## Leistungsbereich Forschung und Entwicklung

### Planung

Der Leistungsbereich Forschung und Entwicklung führt gemäss Auftrag berufsfeldbezogene Forschung und Entwicklungsprojekte durch (Art. 4 PH-Statut). Diese generieren Wissen, beinhalten die Evaluation von Veränderungsprozessen im Bildungswesen und/oder überprüfen die Wirksamkeit von Innovationen. Bezugsrahmen ist dabei die Bereichsstrategie ([97] Konzept F + E). Jede Leitungsperson hat gemäss [2] PH-Statut die Aufgabe, die Qualität der Angebote und ihrer Durchführung sicherzustellen. Die Leistungsbereichsleitungskonferenz (LBK), in der alle Institute vertreten sind, plant und koordiniert die Qualitätsmassnahmen in Zusammenarbeit mit dem Qualitätsbeauftragten des Leistungsbereichs. Der Leistungsbereich definiert in einem drei- bis fünfjährigen Turnus strategische Qualitätsziele und plant anhand dieser konkrete Massnahmen.

Ziele der Qualitätsstrategie im Leistungsbereich sind:

- ▶ die Sicherstellung der Übereinstimmung der Aktivitäten mit den strategischen Zielen von FE,
- ▶ die Erfassung und Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität der Projekte,
- ▶ die Sicherstellung einer breit rezipierten und berufsfeldrelevanten Forschung, sowie
- ▶ die Optimierung der Abläufe mit Blick auf zufriedene Kunden und Mitarbeitende.

### Durchführung

Die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung beruhen im Einzelnen auf folgenden Instrumenten:

- ▶ **Kennzahlen:** Die Kennzahlen zu Publikationen, Kongressbeiträgen oder Anzahl Teilnahmen an Kolloquien werden jährlich erfasst. Neu wird dafür die Projekt- und Publikationsdatenbank (PPDB) der PH Luzern eingesetzt. Für alle Kennzahlen werden jährlich Soll-Werte definiert.

### ▶ Peer-Review von Publikationen und Kongressbeiträgen:

Wissenschaftliche Publikationen und Beiträge auf Kongressen (z. B. SGBF, DGFE, EARLI, AERA) werden i. d. R. einem Peer-Review-Verfahren unterzogen. Diese stellen damit ein wesentliches Instrument der Qualitätssicherung in Forschung und Entwicklung dar. Ein Prozessablauf zum Erstellen von Forschungsanträgen, zum Beispiel beim SNF zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, ist in Vorbereitung.

### ▶ Institutionelles Peer-Review:

Mit der Forschungsabteilung einer anderen Pädagogischen Hochschule wird ein institutionelles Peer-Review geplant. Analysiert werden:

- a. Strategierelevanz
- b. Mitarbeitende: Qualifikation, Weiterbildung, Formen kollegialer Beratung, Kolloquien etc.
- c. Mittel für Forschung: Gesamtsumme / Anteil an PH-Budget
- d. Wissenschaftliche Qualität: SNF, Publikationen, Kongresse, Einladungen für Vorträge etc.
- e. Praxisrelevanz: Expertenfunktion, Drittmittel, Aufträge, Fachgremien, Peer-Review-Tätigkeit
- f. Verknüpfung mit der Lehre
- g. Nachhaltigkeit
- h. Originalität
- i. Interdisziplinarität

### ▶ Kundenbefragung:

Die Auftraggeber von Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungsprojekten werden bei Abschluss um die Bearbeitung eines Feedback-Fragebogens gebeten. Dieser wird summarisch ausgewertet und fliesst in die Kennzahlen ein. Zudem wird ein Prozess definiert, in dem die Fragebögen und ggf. Abschlussgespräche auch inhaltlich ausgewertet werden und in dem der darauffolgende Ablauf beschrieben wird. Im Falle von kritischem Feedback der Auftraggeber werden in einem Gespräch zwischen Institutsleitung und Projektleitung Gründe erfasst und Massnahmen zur Optimierung definiert.

### ▶ Forschungskommission:

Forschungserfahrene interne und externe Expertinnen und Experten begutachten interne Forschungsanträge in einem geregelten Verfahren ([66] Finanzierung v. Forschung).

### ▶ Begleitgruppe F + E:

Die zweimal jährlich tagende Begleitgruppe mit Vertretungen von Anspruchsgruppen gibt Feedback zu Einzelprojekten oder zur strategischen Ausrichtung des Leistungsbereichs. Diese werden in der LBK diskutiert und fliessen in die Weiterentwicklung ein.

### Ergebniskontrolle

Neben der Förderung der Qualitäts- und Feedback-Kultur dienen die oben genannten Evaluationen auch der Steuerung. Ein Prozess der Interpretation und Nutzung der Daten zur Weiterentwicklung des Leistungsbereichs unter diesen beiden Aspekten ist definiert. Der Qualitätsbeauftragte kontrolliert systematisch, ob das Qualitätskriterium in jeder Erhebung erreicht wurde, und kommuniziert dies dem Prorektor, der die

Ergebnisse schliesslich in der LBK präsentiert. In der LBK werden allenfalls Massnahmen zu Optimierung veranlasst.

### Optimierung

Im Falle von nicht erreichten Kennzahlen, kritischen Rückmeldungen von Auftraggebern und abgelehnten Forschungsanträgen finden Gespräche zwischen Projektleitung und Institutsleitung statt. Sie legen Massnahmen zur Optimierung fest, die sie auch schriftlich festhalten. Die Optimierung der Angebote baut neben der standardisierten Evaluation auch auf bilaterale Gespräche mit Auftraggebern, Vertretungen anderer Bildungsinstitutionen und internen Partnerinnen und Partnern. Die Ergebnisse aus den Evaluationen fliessen in Qualitätsmassnahmen ein, die vom Qualitätsbeauftragten vorgeschlagen und von der LBK beschlossen werden.

## Leistungsbereich Dienstleistungen

### Planung

Die Produkte und Angebote im Bereich Dienstleistungen werden in den Abteilungen erbracht und von der Abteilungs- und Leistungsbereichsleitung verantwortet. Der Bereich und jede Abteilung erbringen diese Leistungen vor dem Hintergrund einer jährlich angepassten Strategie mit entsprechenden Massnahmen.

Das Dokument <sup>[45]</sup> «Vision – Leitbild – Strategie» beschreibt das Qualitätsmanagement des Leistungsbereichs (in Kapitel 8). Dieses zeigt auf, welche Evaluationen die jeweiligen Abteilungen angepasst an ihre Produkte und Kunden oder Partner durchführen. Grundsätzlich werden im Leistungsbereich Dienstleistungen alle Produkte und Angebote evaluiert. Da die Produkte und Angebote der Abteilungen vollumfänglich durch Drittmittel finanziert werden, ist die kontinuierliche Verbesserung aufgrund von Kundenrückmeldungen seit vielen Jahren ein fest implementierter Prozess.

Auf der Grundlage der für den Leistungsbereich Dienstleistungen sehr wichtigen Kennzahl «Zufriedenheit der Anspruchsgruppe mit dem Angebot» werden zusätzlich zu den periodischen Evaluationen jährlich neue und/oder bestehende Produkte systematisch und vertieft durch die Abteilungsleitungen evaluiert. Die Rückmeldungen werden ausgewertet und Verbesserungsmaßnahmen geplant.

### Durchführung

Die Evaluation der Produkte erfolgt über verschiedene Instrumente (Teilnehmendenbefragung schriftlich, persönliche Befragung, Debriefing etc.). Aufgrund der vielseitigen Produkte entscheiden die Projektleitungen in Absprache mit den Abteilungsleitenden über die Wahl des Instruments. Veranstaltungen werden vor allem durch schriftliche Befragungen evaluiert, persönliche Beratungen durch persönliche Gespräche. Die Auswertungen werden durch das Projektteam der Abteilungsleitung zugestellt.

### Ergebniskontrolle

Die Berichte werden jährlich von der Qualitätsbeauftragten des Leistungsbereichs in Statistik (<sup>[45]</sup>, Kapitel 8.5.2) zur obgenannten Kennzahl zusammengefasst. Es wird überprüft, ob der Sollwert der Kennzahl erreicht wurde. Diese Zusammenfassung wird durch die Prorektorin überprüft. Zudem wird an den jährlichen Beurteilungs- und Fördergesprächen zwischen der Prorektorin und den Abteilungsleitenden der letztjährige Auftrag besprochen und neu definiert. Abweichungen der Statistik werden thematisiert.

### Optimierung

Die Rückmeldungen aus den Evaluationen fliessen als Massnahmen in die Weiterentwicklung der Angebote und Produkte ein. Die Angebote müssen ggf. aufgrund der direkten finanziellen Auswirkung mit sofortiger Wirkung optimiert werden. Dieser Prozess ist bei den Abteilungsleitenden des Leistungsbereichs Dienstleistungen seit vielen Jahren implementiert.

## Beurteilung

Ausgehend vom Diagnosemodell der PH Luzern (s. Abbildung 7: Diagnosemodell der PH Luzern in > 5.1.1) werden in der Verantwortung der Leitungspersonen und der Qualitätsbeauftragten vielfältige formelle und informelle Formen der Rückmeldungen und Evaluationen der Tätigkeiten und der Zielerreichung geplant und eingesetzt. Dazu gehören standardisierte Befragungen und obligatorische Feedback-Verfahren genauso wie Qualitätskonsultationen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen oder die Beurteilungs- und Fördergespräche der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitenden.

Als zentrale Steuerinstrumente erfolgen die Qualitätsmassnahmen auf der Grundlage von Konzepten der Leistungsbereiche, angepasst an die jeweiligen Aufgaben, Tätigkeiten und Bedürfnisse. Standardisierte Evaluationsprozesse ermöglichen eine rasche Verfügbarkeit nützlicher Steuerungsdaten. Die QBK koordiniert diese Qualitätskontrollen und bringt sie in die Hochschulleitung ein.

Das enge Netzwerk mit Schulen und berufsfeldbezogenen Anspruchsgruppen ergänzt die internen Qualitätsprozesse. Freiwillige Audits nach EFQM haben Impulse für die Prozessqualität gegeben.

Die schon mehrfach erfolgreich durchlaufenen Verfahren zur Anerkennung der Studiengänge der PH Luzern durch die EDK und das SBFI belegen die Qualität und Effektivität des Qualitätssicherungssystems. Die guten Ergebnisse diverser Evaluationen bestätigen die Wirksamkeit und Attraktivität der Angebote.

Verbesserungsbedarf gibt es noch im Bereich der Koordination und Synergienutzung des Einsatzes verschiedener Instrumente, insbesondere in der Lehrevaluation. Das ist bedeutsam, um den Aufwand für Qualitätsmassnahmen in einem akzeptablen Umfang zu belassen. Das Gleichgewicht zwischen zentral organisierten und standardisierten Evaluationsprojekten und situationsangepassten und dadurch heterogenen Evaluationsformen muss gewahrt werden. Das ermöglicht es, sowohl die notwendigen Steuerungsinformationen zu beschaffen, aber gleichzeitig auch die notwendigen Freiräume für die Expertinnen und Experten zu erhalten. In diesem Kontext wird das in Auftrag gegebene Peer-Review-Konzept eine wichtige Ergänzung der institutionellen Evaluationsinstrumente darstellen.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 3.2 grösstenteils.

#### Stärken

- ▶ Klare Verantwortungsstrukturen und Qualitätsbewusstsein der Leitungspersonen
- ▶ Interne und externe Qualitätskontrollen
- ▶ Vielfältige formelle und informelle Evaluationsinstrumente (Diagnosemodell)

#### Schwächen

- ▶ Noch nicht ausgeschöpftes Synergiepotenzial in der Koordination zwischen den Bereichen
- ▶ Erst wenige Peer-Reviews
- ▶ Fragile Balance zwischen Einsicht in Notwendigkeit der Erhebung von validen Daten und Belastung durch Qualitätsmassnahmen

#### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Verbesserte Koordination der Lehrevaluationen durch die QBK zwischen den Bereichen
- ▶ Ausbau der Reporting-Möglichkeiten der Moduldatenbank (Projekt MUSE)
- ▶ Jährliche Auswertung der Rückmeldungen aus den Kontakten mit verschiedenen Anspruchsgruppen
- ▶ Konzept für Peer-Reviews und Planung von Peer-Reviews mit der Forschungsabteilung einer anderen Pädagogischen Hochschule

## 5.3.3 · Grundsätze und Ziele des europäischen Hochschulraums

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die PH Luzern orientiert sich an den Grundsätzen des Bologna-Prozesses. Dies betrifft insbesondere die Studienorganisation und die Abschlüsse, aber auch die Förderung der internationalen Mobilität.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Studienorganisation und Abschlüsse

Die Absolventinnen und Absolventen der Ausbildungsstudiengänge bekommen ein schweizweit anerkanntes Lehrdiplom. Absolventinnen der Studiengänge für die Volksschule und für Schulische Heilpädagogik erhalten zusätzlich einen Bachelor- bzw. Masterabschluss. Die Anforderungen richten sich dabei nach den Dublin-Deskriptoren. Die Studienleistungen werden mit dem European Credit Transfer System (ECTS) berechnet, wobei die PH Luzern von 30 Stunden Workload für einen Kreditpunkt ausgeht. Alle Module sind entsprechend ihren Anforderungen mit Kreditpunkten nach ECTS ausgezeichnet. Die Modulverantwortlichen müssen bei der Eingabe der Veranstaltungstypen entsprechende Abschätzungen des Aufwandes vornehmen. Insbesondere müssen sie Umfang und Art der Leistungsnachweise transparent festlegen.

Bei 30 ECTS-Punkten je Semester à je 30 Stunden Studienaufwand und angenommenen 46 Studienwochen (und sechs Wochen Ferien) resultiert für Studierende im Durchschnitt ein theoretischer Studienaufwand von ca. 39 Stunden pro Woche. In diversen Studierendenbefragungen und einer grösseren <sup>[98]</sup> Belastungsstudie wurde die Einhaltung dieser Vorgaben überprüft. Die theoretischen Werte stimmen recht genau mit den Ergebnissen der Studie überein. Die Resultate unterscheiden sich leicht zwischen den Studiengängen. Zudem sind die Belastungen zwischen den Semestern und den Zwischensemestern sehr ungleich verteilt.

Zusammen mit dem Lehrdiplom und der Bachelor- bzw. Masterurkunde wird den Studierenden ein Diploma Supplement nach den Bologna-Vorgaben ausgestellt. Zudem erhalten sie eine Übersicht aller belegten Module (Inhaltsbeschreibungen und Credits). Die zugrundeliegende <sup>[99]</sup> Moduldatenbank ist für die Studierenden zugänglich. Sie können sich mit einem

Soll-Ist-Vergleich über den genauen Stand ihres Studiums informieren. Weiterer wichtiger Bestandteil dieser Datenbank sind die Beschreibungen der Leistungsnachweise, die es den Studierenden ermöglichen, im Voraus die Anforderungen, die Beurteilungskriterien und die Form der Rückmeldungen zu den Leistungsnachweisen einzusehen.

Im Rahmen des regelmässigen Austauschs der Hochschulleitung mit der Studierendenorganisation sind auch Themen des Bologna-Prozesses Gegenstand der Verhandlungen.

Die Absolventinnen und Absolventen des Ausbildungsstudienganges Sekundarstufe II gymnasial und gewisser Weiterbildungsstudiengänge erhalten eine entsprechende Lehrbefähigung für Gymnasien, Berufsmittelschulen oder ein eidgenössisches Diplom für Berufsfachschulen, Werkstätten (überbetriebliche Kurse) und Höhere Fachschulen. Voraussetzung für die Zulassung zu diesen Studiengängen sind Bologna-konforme Abschlüsse.

### **Internationale Beziehungen, Mobilität und Kooperationen**

Die Stabsabteilung Internationale Beziehungen, Mobilität und Kooperationen (IBMK) ist für die Umsetzung der im <sup>[100]</sup> Grundlagenpapier Internationalisierung genannten Ziele verantwortlich. Dazu gehören die Organisation von Austauschprogrammen für Studierende (z. B. Erasmus), Dozierende oder administrativ-technische oder wissenschaftliche Mitarbeitende und das Abschliessen von Partnerschaftsverträgen mit anderen Hochschulen. Im Hinblick auf eine weitere Stärkung der internationalen Vernetzung und deren Kohärenz mit den <sup>[13]</sup> strategischen Zielen der PH Luzern beauftragte die Hochschulleitung die Stabsabteilung IBMK mit der Erarbeitung eines Konzepts für die Kooperationen mit nationalen und internationalen Partnerhochschulen.

Die PH Luzern fördert die Studierendenmobilität. Aufenthalte an Partnerhochschulen können ohne Zeitverlust in das Studium integriert werden. Die Studierendenmobilität fördert die Zielsetzungen der Lehrerbildung im Bereich sprachlicher und kultureller Kompetenzen, wie dies die <sup>[101]</sup> Berichte der Outgoings belegen. In jedem Studienjahr besuchen ca. 50 Studierende der PH Luzern eine andere Hochschule oder absolvieren Praktika an Partnerhochschulen. Etwa zwanzig Gaststudierende kommen jährlich an die PH Luzern. Sie werden durch das International Office (Abteilung der IBMK) intensiv begleitet und von Studierenden der PH Luzern betreut. Das ungleiche Verhältnis zwischen Outgoing und Incomings ist vor allem auf Sprachprobleme und die Hochpreis-Destination Schweiz zurückzuführen.

Die Pädagogischen Hochschulen der Schweiz verfügen nicht über das Promotions- und Habilitationsrecht. Die PH Luzern stellt sich dieser Herausforderung, indem sie für ihre Nachwuchskräfte mittels Kooperationen Möglichkeiten schafft, im Bereich der Lehre und Forschung an einer Universität eine Promotion oder Habilitation abzulegen. So werden zurzeit insbesondere im Bereich der Fachdidaktiken Partnerschaften eingegangen. Professoren der PH Luzern mit Promotionsrecht an einer Universität oder an deutschen Pädagogischen Hochschulen können dabei Dissertantinnen und Dissertanten betreuen, die an der PH Luzern arbeiten. Deshalb sind die Kooperationen mit der PH Heidelberg und der PH Freiburg bzw. der Universität Luzern und der Universität Fribourg von besonderer Bedeutung.

Alle Forschungsinstitute, viele Fachteams und das Zentrum Menschenrechtsbildung pflegen intensive internationale Kontakte.

### **Internationale Studieninteressentinnen und -interessenten**

Studieninteressentinnen und Studieninteressenten aus anderen Ländern können an der PH Luzern studieren, wenn sie die Zulassungsvoraussetzungen erfüllen. Die Hochschule richtet sich dabei nach den Bedingungen, die auch an den Universitäten gelten. Dazu existiert eine ausführliche Liste, in der die Qualität der Sekundarstufe-II-Abschlüsse in anderen Ländern analysiert wird und ergänzende Aufnahmeleistungen definiert werden. Für Studienwechsler/-innen aus europäischen Ländern liegen Regelungen der EDK vor, an die sich die PH Luzern hält.

### **Euresearch**

Die PH Luzern beteiligt sich am Netzwerk Euresearch über das Regionaloffice Luzern.

### **Beurteilung**

Die PH Luzern hat sich seit ihrem Start an den Bologna-Vorgaben orientiert. Für die Lehrerbildung war die Möglichkeit, neu Bachelor- und Masterdiplome sowie Weiterbildungsstudiengänge (CAS, DAS, MAS) mit ECTS-Punkten zu vergeben, ein Fortschritt, da sie die – früher nicht gegebene – Kompatibilität mit anderen Studienabschlüssen gewährleistet. Ein durchdachtes Curriculum mit aufeinander abgestimmten Modulen verhindert, dass ein beliebiges Sammeln von Credits die Ausrichtung auf den Erwerb umfassender Kompetenzen unterläuft. Mit der Stabsabteilung Internationale Beziehungen, Mobilität und Kooperationen verfügt die PH Luzern über ein Kompetenzzentrum, das Studierende und Mitarbeitende in Fragen der Mobilität unterstützt und die Leitungspersonen berät.

In der Grundausbildung wären weitergehende Vertiefungsmöglichkeiten und flexiblere Studienprogramme wünschenswert. Im Leistungsbereich Ausbildung wurde deshalb ein strategischer Schwerpunkt zur Ausarbeitung neuer Studienmodelle gestartet. Um die Attraktivität der PH Luzern für Mobilitätsstudierende, die nicht aus dem deutschsprachigen Raum stammen, zu erhöhen, treibt die PH Luzern den Ausbau der bilingualen oder englischsprachigen Angebote für die Gaststudierenden voran. Mit dem neuen Koordinationskonzept für die PH Luzern und den internationalen Aktivitäten der beiden Fachdidaktik-Institute wird die internationale Vernetzung der PH Luzern weiter ausgebaut und der Nutzen daraus für Studierende, Mitarbeitende und die Institution insgesamt vergrössert.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 3.3 grösstenteils.

#### Stärken

- ▶ Umsetzung der Bologna-Richtlinien unter Wahrung der Ziele einer akademischen Berufsbildung
- ▶ Anrechnungsverfahren für bereits erworbene Qualifikationen
- ▶ Förderung des internationalen Austauschs

#### Schwächen

- ▶ Eingeschränkte Wahl- und Vertiefungsmöglichkeiten für Studierende
- ▶ Weniger Incomings als Outgoings

#### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Konzept zu Kooperationen der PH Luzern mit anderen Hochschulen
- ▶ Konkrete Utopie denken: Neue Studienmodelle als strategisches Ziel des Leistungsbereichs Ausbildung
- ▶ Ausbau des bilingualen und englischsprachigen Angebots

## 5.3.4 · Kriterien für Zulassung, Beurteilung und Abschlüsse

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die Regelungen für alle Phasen des Studiums sind dokumentiert und mit Prozessbeschreibungen verbunden. Die PH Luzern stellt die Begleitung der Studierenden in allen Studienphasen sicher. Die Studierenden können jederzeit mit Mitarbeitenden der Studiengänge, der Studierendenadministration, den Fachleitungen oder Mentoratslehrpersonen Beratungen vereinbaren. Die Studieninformationen sind auf der Website publiziert und die Studierendendaten werden von der Einschreibung bis zum Alumni-Status in der Datenbank Evento erfasst. Die individuellen [99] Studienfortschritte sind für alle Studierenden abrufbar. Da die Regelungen und Prozesse für die Leistungsbereiche Ausbildung und Weiterbildung spezifisch gestaltet sind, erfolgt die Beschreibung der Kriterien für Zulassung, Beurteilung und Abgabe von Abschlüssen separat.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Leistungsbereich Ausbildung

#### Zulassung

Das [86] PH-Ausbildungsreglement verpflichtet die PH Luzern, nur jene Studierenden aufzunehmen, die entsprechend den Anerkennungsreglementen der EDK für den jeweiligen Studiengang zugelassen werden dürfen. Damit ist die Hochschule in der Lage, Änderungen dieser Reglemente flexibel zu übernehmen. Die Standardvoraussetzung für die Aufnahme ist eine gymnasiale Matura. In die Studiengänge Kindergarten/Unterstufe und Primarstufe können auch Fachmaturandinnen und Fachmaturanden aufgenommen werden. Der Studiengang SEK II gymnasial setzt einen Fachmaster, die Aufnahme in den Studiengang Schulische Heilpädagogik ein eidgenössisch anerkanntes Lehrdiplom voraus. Mit Zusatzprüfungen und dem erweiterten Aufnahmeverfahren werden unter bestimmten Bedingungen auch Quereinsteiger/-innen zum Studium zugelassen. Die Zulassungsberechtigungen werden durch die Stabsabteilung Studierendenverwaltung überprüft. Die PH Luzern analysiert die Erfolgsquoten der Studierenden unter dem Kriterium unterschiedlicher Zulassungen.

## Studienleistungen

Die Studienpläne halten fest, dass sich die PH Luzern an den europäischen Richtlinien des Bologna-Systems und den schweizerischen Rahmenvorgaben (EDK) orientiert. Dazu gehört auch das European Credit Transfer System (ECTS): Ein Modul von 30 Arbeitsstunden entspricht einem Kreditpunkt nach ECTS. In allen Studiengängen werden mehrere Teilmodule thematisch in Hauptmodule zusammengeführt. Die ECTS-Punkte werden den Studierenden gutgeschrieben, sobald das Hauptmodul erfüllt ist.

Die Modulbeschreibungen inkl. der Dokumentation der Leistungsnachweise und Prüfungen sind über das [\[102\]](#) Vorlesungsverzeichnis zugänglich, auf das neu auch über eine Smartphone-App zugegriffen werden kann. Die Angaben sind nach einheitlichen Vorgaben in der [\[99\]](#) Moduldatenbank erfasst. Sie enthalten:

- ▶ organisatorische Hinweise
- ▶ Informationen über Ziele und Inhalte
- ▶ Verweise auf den [\[3\]](#) Referenzrahmen
- ▶ Klärung von Promotionsregeln (bei Hauptmodulen)
- ▶ Beschreibung des Leistungsnachweises inkl. Bewertungskriterien und Rückmeldeformen
- ▶ Auflistung der relevanten Literatur
- ▶ Informationen zu Arbeitsmethoden.

Die Fach- und Modulverantwortlichen überprüfen vor jeder Durchführung der Haupt- und Teilmodule die Beschreibungen und passen sie an. Sie können den Studierenden mit den Modulbeschreibungen zusätzliche Dokumente mit Bewertungsrastern, Illustrationen oder weiteren Informationen zur Verfügung stellen.

Der persönliche Stand des Studienfortschritts ist den Studierenden in der [\[99\]](#) Soll-Ist-Dokumentation jederzeit zugänglich. Sie enthält einen Überblick über sämtliche Hauptmodule, die für den Studienabschluss Voraussetzung sind. Dadurch können die Studierenden ihre erfolgreich absolvierten Module und ausstehende Leistungsansprüche kontrollieren. Zusätzlich können sie sich über alle Teilmodule, Wahlmöglichkeiten, die zeitliche Verortung im Curriculum, ihre Anmeldungen und Bewertungen informieren.

## Praktika

Ein durch die PH Luzern entwickeltes Webtool dient der Qualitätssicherung der Praktika. Dozierende aus den verschiedenen Fachteams besuchen die einzelnen Praktika. Das Web-Tool erleichtert die komplexe Organisation der Praktikumsbesuche. Mit dem Praktikumeintrag geben die Studierenden allen beteiligten Personen eine Rückmeldung zur Feinorganisation des Praktikums. Sie dokumentieren und bestätigen den Praktikumsverlauf. Die Dozierenden haben Einsicht in die Praktikumsplanung und -durchführung, was die Besuchs- und Diplomelektionsplanung erleichtert. Zudem bietet das Tool Archivfunktionen zur Übersicht über bereits geleistete Praktika und die erfolgten Besuche. Das Praktikuumstool berücksichtigt die Datenschutzbestimmungen und die PH-internen Richtlinien dazu.

## Prüfungen

Die Zulassung zu den Abschlussprüfungen und der Studienabschluss sind reglementiert. Die Beschreibungen von Bachelor-, Master- und Diplomprüfungen werden jährlich erstellt. Sie werden auf einer spezifischen [\[103\]](#) Webseite veröffentlicht. Die Festlegung des Anspruchsniveaus, die Form und Durchführung von Leistungsnachweiskontrollen und Abschlussprüfungen inklusive der Bachelor- und Masterarbeiten und Kolloquien erfolgen nach einheitlichen Regelungen und liegen in der Verantwortung der Fächer. Die Prüfungsprozesse werden im Rahmen der Qualitätssicherung auf folgende Art kontrolliert:

- ▶ **Supervision der Ergebnisse:** Die Ergebniskontrolle zentraler Leistungsnachweise (z. B. Eignungsprüfung im Grundjahr) und der Abschlussprüfungen erfolgt durch die Prüfungskommission mit Vertretungen aller Studiengänge, der Leitung des Grundjahres und einer Vertretung einer anderen Hochschule unter der Leitung des Rektors. Prüfungen im Rahmen der Eignungsprüfung und der Abschlussprüfungen werden durch zwei Dozentinnen und Dozenten beurteilt. Im Bachelorstudium werden punktuell externe Expertinnen und Experten zugezogen, im Masterstudium ist die Beteiligung externer Expertinnen und Experten für jede Prüfung vorgeschrieben. Im Rahmen der Prüfungen finden Auswertungsgespräche zur Anlage, zum Niveau und zu den Ergebnissen der Prüfung zwischen Examinatoren und Examinatorinnen der PH Luzern und den externen Expertinnen und Experten statt.
- ▶ **Rekursverfahren:** Die PH Luzern kennt ein formalisiertes Rekursverfahren ([\[104\]](#) Rekursverfahren – Prozess «Beschwerde administrieren»). Beschwerdeinstanz ist das Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern. Weist dieses die Beschwerde ab, steht den Beschwerdeführerinnen und Beschwerdeführer der Rechtsweg ans Kantonsgericht offen. Prüfungs- und Beschwerdeergebnisse sowie besondere Vorkommnisse bei Prüfungen werden in der Prüfungskommission behandelt und führen allenfalls zu Anpassungen von Regelungen.
- ▶ **Inhaltliche Auswertung der Prüfungen:** In der Verantwortung der Fächer erfolgen punktuell inhaltliche Auswertungen der Prüfungen durch die Examinatorenteams. Vergleiche und Bewertungstendenzen, die Analyse von Portfolios, öffentliche Kolloquien für Bachelor-/Masterarbeiten und Vergleichsanalysen zu den Zertifikatsarbeiten mit anderen Pädagogischen Hochschulen sind Beispiele dafür. Im Jahr 2015 wurde die Plagiatssoftware «Turnitin» in die Lernplattform Moodle integriert. Die Software erleichtert die Überprüfung der Korrektheit schriftlicher Arbeiten.

## Evaluationsergebnisse

Die Resultate der regelmässig durchgeführten [\[52\]](#) Absolventinnen- und Absolventenbefragung zeigen, dass die Orientierung der Beurteilungsverfahren an der Vermittlung professioneller Kompetenzen erfolgreich ist. Die Erwerbsquote der Abgänger

rinnen und Abgänger der PH Luzern ist mit 97,2 Prozent sehr hoch. Zudem meldeten die Absolventinnen und Absolventen, dass sie sich in den Bereichen Unterrichtsvorbereitung und -planung sowie in Klassenführung, Methodenkompetenz, Fachkompetenz und Reflexion besonders gut auf die Berufsanforderungen vorbereitet fühlten. In der Befragung 2015 bestätigten die Schulleitungen die guten Kompetenzen in der Klassenführung, im Umgang mit den vorhandenen Schulstrukturen, in der Anwendung neuer Lehr- und Lernformen und in der Bewältigung der Heterogenität der Lernenden.

## Leistungsbereich Weiterbildung

### Rechtliche Grundlagen

Die grundsätzlichen Regelungen zu Weiterbildungsstudiengängen und Zusatzausbildungen der PH Luzern finden sich im <sup>[105]</sup> PH-Weiterbildungsreglement, diejenigen zu den Ausbildungsstudiengängen für Berufsbildungsverantwortliche (Diplomstudiengängen) im <sup>[106]</sup> PH-Berufsbildungsreglement. Die Zulassung zu den Zusatzausbildungen ist durch die EDK, die Zulassung zu den Diplomstudiengängen der Berufsbildung durch das SBFJ geregelt. Detaillierte Bestimmungen über die Zulassung zu Aus- und Weiterbildungsangeboten, über Leistungsnachweise, Abschlussarbeiten und Diplomprüfungen sind in den jeweiligen Ausführungsbestimmungen (z. B. <sup>[107]</sup> Ausführungsbestimmungen DAS Schulleiter/-in) festgelegt. Ergänzt werden sie durch detaillierte Beschreibungen der Leistungsnachweise, die Richtlinien für die Abschlussarbeiten und die Beurteilungsraster, die auf der Lernplattform Moodle zur Verfügung stehen.

### Zulassungsüberprüfung

Die Überprüfung der Zulassung und der Anträge auf Anerkennung von Vorleistungen für die Aus- und Weiterbildungsangebote erfolgt durch die Studiengangsleitungen. Ausgewählte Veranstaltungen werden interessierten Bildungsfachleuten (z. B. Lehrpersonen, Schulleitungen, Erwachsenenbildende, Bildungsmanagement), also auch Personen ohne Lehrdiplom, Bachelor- bzw. Masterabschluss angeboten.

### Abschlussprüfungen und Kolloquien

Abschlussprüfungen sind bei DAS und MAS Weiterbildungsstudiengängen bzw. Zusatzausbildungen sowie bei Diplomstudiengängen der Berufsbildung möglich (vgl. <sup>[105]</sup> PH-Weiterbildungs- und -Berufsbildungsreglement <sup>[106]</sup>). Format, Umfang, Bewertungsregeln und der Einbezug von Fachexperten und -expertinnen werden in den Ausführungsbestimmungen festgelegt. In gewissen Weiterbildungsstudiengängen und Zusatzausbildungen werden Abschlussarbeiten im Rahmen von Kolloquien präsentiert. Neben der Dozentin oder dem Dozenten kann eine Fachexpertin oder eine Fachexperte eingesetzt werden. Sie und die Dozentin oder der Dozent sind bei der Bewertung gleichberechtigt. Bei Uneinigkeit entscheidet die Dozentin oder der Dozent. Die Studiengangsleitung entscheidet, ob die Teilnehmerin und der Teilnehmer den Studiengang bestanden hat. Das <sup>[104]</sup> Rekursverfahren ist in den Leistungsbereichen Ausbildung und Weiterbildung identisch.

## Beurteilung

Diagnose und Beurteilung sind zentrale Berufsaufgaben, für die die PH Luzern ihren Studierenden Kompetenzen vermittelt und in denen sie Lehrerinnen und Lehrer weiterbildet. In ihrer eigenen Bewertungspraxis stellt sie sich den gleichen Standards. Dazu gehören faire Prüfungen, die Passung von vermittelten Kompetenzen (<sup>[3]</sup> Referenzrahmen) und Leistungsnachweisen sowie klare Bewertungskriterien. Die Qualitätssicherung erfolgt durch die konsequente Anwendung des Vier-Augen-Prinzips, durch die Überwachungsfunktion der Prüfungskommission und die Analyse der Leistungsergebnisse.

Die Orientierung der Ausbildung an Kompetenzen erfordert ein dichtes Pflichtprogramm für die Studierenden. Durch die Studienplanreform konnte die Anzahl der Leistungsnachweise reduziert werden, ihre Passung mit den Lernzielen kann teilweise noch verbessert werden. Entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen werden von Evaluationen begleitet. Zudem sollen Beurteilungsformen, welche die erworbenen Kompetenzen in den Praktika überprüfen, gefördert werden. Beurteilung soll als sinnvoller Abschluss eines Lernzyklus und nicht als ein vom Lernen losgelöstes Additivum verstanden werden. Dieser Grundsatz muss im Bewusstsein von Dozierenden und Studierenden und in der Studienpraxis noch stärker verankert werden. Der Austausch guter Beispiele im Rahmen des Plenums aller Dozierenden ist ein Schritt dahin.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 3.4 vollständig.

## Stärken

- ▶ Transparentes System der Leistungsnachweise
- ▶ Differenzierte Regelungen zu Beurteilungs- und Bewertungsprozessen

## Schwächen

- ▶ Lücken in der Evaluation der Beurteilungsprozesse
- ▶ Differenzierte Zielorientierung der Leistungsnachweise nicht überall erreicht

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Weiterführung der hochschuldidaktischen Unterstützung zur Gestaltung von Leistungsnachweisen
- ▶ Ergänzende Evaluationen zur Qualität von Leistungsnachweisen
- ▶ Integration der Plagiatsoftware «Turnitin» in Moodle sowie damit verbundene Prozesse und Regelungen

## 5.4 · Analyse der Ressourcen

### 5.4.1 · Personelle Ressourcen, Infrastruktur und finanzielle Mittel

#### Standard

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

#### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Als öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit in der Trägerschaft des Kantons kann die PH Luzern mit einer gesicherten Grundausstattung ihren Leistungsauftrag erfüllen. Sie führt ihre Geschäfte in den Bereichen Personal, Finanzen und Infrastruktur nach kantonalen Rechtsgrundlagen, die Sicherheit und Transparenz gewährleisten.

#### Strukturen, Prozesse, Reglemente

##### Personal

An der PH Luzern sind aktuell (Stand 31. Dezember 2016) insgesamt 545 Personen angestellt (310 Vollzeitäquivalente, VZÄ – ohne Praxislehrpersonen). Rund 56 % der Mitarbeitenden haben eine Dozierendenanstellung (187 VZÄ). Von den Mitarbeitenden sind 29 % administrative, technische oder wissenschaftliche Mitarbeitende (ATW, 101 VZÄ), und 12 % Schulmentorinnen und Schulmentoren (5 VZÄ). Das <sup>[2]</sup> PH-Statut und die <sup>[108]</sup> Regelung der Mitarbeitendenkategorien in Lehre, Forschung und Entwicklung definieren die Aufgaben des Personals wie folgt:

- ▶ Dozierende der PH Luzern üben Lehrtätigkeiten aus, leisten wissenschaftlich qualifizierte Arbeit und übernehmen Projektleitungs- und Führungsaufgaben, inkl. jene eines Prorektors oder einer Prorektorin.

- ▶ Wissenschaftliche Mitarbeitende übernehmen Aufgaben, die eine wissenschaftliche Qualifikation erfordern. Sie können auch Projektleitungs- oder Führungsaufgaben übernehmen.
- ▶ Das administrative und technische Personal setzt sich aus den Personen zusammen, die den Betrieb an der Pädagogischen Hochschule sicherstellen. Mehrheitlich arbeiten diese Mitarbeitenden in der Verwaltung, welche diverse Stabsstellen umfasst.
- ▶ Schulmentorinnen und Schulmentoren haben ihre Hauptanstellung an der Volksschule und arbeiten als Lehrpersonen im Hochschuldienst im Teamteaching mit Dozierenden in Modulen der Berufsstudien.

Die PH Luzern arbeitet mit rund 1350 Praxislehrpersonen zusammen, die für ihren Ausbildungsauftrag vergütet werden.

#### Anstellungsbedingungen

Die PH Luzern ist der kantonalen Personal- und Besoldungsgebung unterstellt. 77 % der Stellen sind durch unbefristet angestellte Mitarbeitende besetzt. 60 % der Mitarbeitenden der PH Luzern haben ihre Hauptanstellung (50 % oder mehr) bei der PH Luzern. Befristete Anstellungen werden nach drei Jahren in unbefristete Anstellungen überführt (bei Dozierenden nur mit Hauptanstellung). 219 Personen haben kleinere Pensen, 66 von ihnen sind Schulmentorinnen und Schulmentoren (Lehrpersonen im Hochschuldienst), die auch als Lehrperson in der Volksschule arbeiten.

Die PH Luzern unterhält zudem ein Dozierendennetzwerk mit rund 500 unterschiedlich qualifizierten Personen für das Kurswesen des Leistungsbereichs Weiterbildung. Diese Dozierenden und Kursleitenden werden jährlich mit einer spezifischen Weiterbildung für ihre Aufgaben bei der PH Luzern geschult.

#### Anstellungsbedingungen Dozierende

Mit der Jahrespensenstruktur werden für alle Dozierenden fachgerechte Aufträge mit unterschiedlichen Kombinationen von Lehre, Forschung und Dienstleistungen in persönlichen Leistungsvereinbarungen definiert. Allerdings können aufgrund der begrenzten Ressourcen für die Forschung nicht alle Dozierende in Forschungstätigkeiten involviert sein.

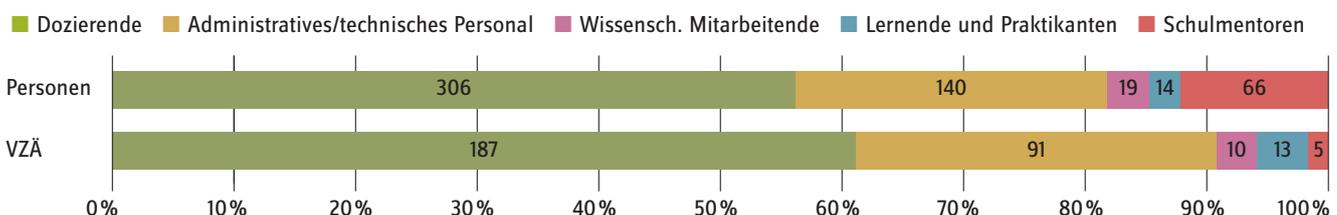


Abbildung 12: Personalstruktur der PH Luzern (in VZÄ und Personen).

Die akademische Ausbildung für eine geregelte Profession, wie es der Lehrberuf ist, erfordert von den Dozierenden die Doppelqualifikation. Aus diesem Grund verfügen über 90 Prozent der Dozierenden der PH Luzern über ein Lehrdiplom und Stufenerfahrung.

Der PH-Rat erteilt den Professorinnen- oder Professorentitel an Dozierende, die sich über eine erfolgreiche Tätigkeit im Rahmen ihres Leistungsauftrags ausweisen (<sup>[109]</sup> Beschluss über die Verleihung des Professorentitels).

Für Leitungspersonen werden keine Amtsperioden definiert, was die Kontinuität in den Führungspositionen erhöht und die Professionalisierung von Managementpositionen ermöglicht. Die PH Luzern unterstützt Führungspersonen mit internen oder externen Weiterbildungen.

### Nachfolgeplanung

Fünfzehn Jahre nach ihrer Gründung steht die PH Luzern vor einem Generationenwechsel. Die Hochschulleitung hat diesen mit Unterstützung der Stabsabteilung Personal geplant. Ein allgemeines Konzept für die Nachfolgeplanung für Führungs- und Schlüsselfunktionen ist in der Vernehmlassung.

### Finanzielle Ressourcen

Auf der <sup>[62]</sup> Eignerstrategie des Kantons Luzern gründet eine vierjährige <sup>[12]</sup> Leistungsvereinbarung (LV) mit dem Kanton. Darin sind neben den Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit, die Inhalte des Qualitäts- und Risiko-Managements (s. > 5.2.2), strategische und operative Ziele sowie die finanziellen Eckwerte definiert. Die PH Luzern wird innerhalb des Kantons Luzern als vollkonsolidierte Einheit auf der Basis der Vollkosten geführt. Der PH Luzern ist es erlaubt, aus erzielten Gewinnen ein maximales Eigenkapital in der Höhe von zehn Prozent der jährlichen Kosten zu bilden.

### Finanzierung der PH Luzern

Die PH Luzern finanziert ihre Aufwendungen mit

- ▶ den Beiträgen des Kantons Luzern mit Anteilen für Studierende des Kantons, für Forschung und Entwicklung, Infrastruktur und Gemeinkosten,
- ▶ Beiträgen aus interkantonalen Vereinbarungen,

- ▶ Studiengebühren der Studierenden und
- ▶ übrigen Drittmitteln.

Insgesamt rechnet die PH Luzern für das Jahr 2017 mit Einnahmen in der Höhe von CHF 65,4 Mio.

Die Finanzierungsbeiträge des Kantons werden jährlich im Rahmen der Aufgaben- und Finanzplanung mit dem Kanton Luzern neu vereinbart und in einem <sup>[61]</sup> Leistungsauftrag für das jeweilige Jahr festgehalten. Für die operative Umsetzung der Leistungsaufträge ist die PH Luzern selber verantwortlich. Aufgrund von Sparauflagen finanziert der Kanton aktuell neben dem Sockelbeitrag für die Forschung und Entwicklung nur einen Teil der Infrastrukturkosten. Diese Grundfinanzierung, zusammen mit der erwähnten Finanzierung aus den Leistungsaufträgen, entspricht gemessen an den Gesamteinnahmen einem Anteil von rund 15,5 %.

Die PH Luzern stellt im Rahmen der <sup>[110]</sup> Interkantonalen Fachhochschulvereinbarung (FHV) die Studierendenbeiträge dem Wohnsitzkanton in Rechnung. Die Beiträge werden auf der Basis von ECTS-Punkten berechnet. Die Höhe der Beiträge wird in der FHV definiert und im Zweijahresrhythmus bei Bedarf angepasst. Der zugesicherte Betrag pro ECTS-Punkt soll 85 % der Ausbildungskosten decken. Rund 66 % der Einnahmen der PH Luzern stammen aus dieser Finanzierungsquelle.

Die restliche Finanzierung der PH Luzern wird von den Studierenden der Aus- und Weiterbildung sowie dem Ertrag aus Dienstleistungen und Forschungs- und Entwicklungsprojekten getragen. Die Verwendung von Spenden und Sponsorenbeiträgen ist mit dem <sup>[75]</sup> Reglement für die Verwendung von Drittmitteln an der Pädagogischen Hochschule Luzern geregelt. Der Anteil der Finanzierung aus Semester- und Prüfungsgebühren der Studierenden, aus Dienstleistungen sowie den übrigen Drittmitteln beträgt rund 16,5 %.

Ab 2017 können Pädagogische Hochschulen im Rahmen der Projektgebundenen Beiträge (PGB) nach Art. 59 HFKG strategische Projekte aus Bundesgeldern mitfinanzieren lassen. Die PH Luzern beteiligt sich an zwölf Projekten und ist in vieren das Leading House. Die PGB leisten einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der <sup>[13]</sup> strategischen Ziele der PH Luzern und zum Aufbau der wissenschaftlichen Kompetenzen in den Fachdidaktiken.

■ Trägerschaftsbeitrag ■ FHV-Beiträge Kanton Luzern ■ FHV-Beiträge übrige Kantone ■ Übrige Erträge Kantone ■ Erträge Bund  
■ Erträge Dritte ■ Übrige Erträge Kanton Luzern (mehrheitlich Leistungsaufträge WB und DL)

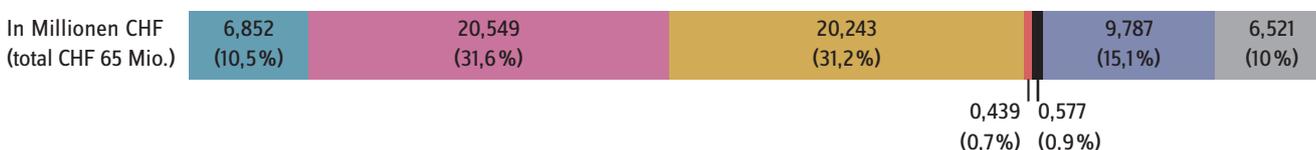


Abbildung 13: Finanzierung der PH Luzern 2015. (Die Daten für 2016 werden im März 2017 nach der Revision vorliegen.)

## Controlling

Die PH Luzern erstellt jährlich einen [59] Finanzbericht nach den Richtlinien von Swiss GAAP FER. Die Jahresrechnung wird von der Finanzkontrolle des Kantons Luzern geprüft und revidiert. Ein Auszug aus dem Finanzbericht wird im [54] Tätigkeitsbericht der PH Luzern der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Weiter berichtet der Rektor der PH Luzern jährlich dem Regierungsrat des Kantons Luzern und der Planungs- und Finanzkommission des Kantonsrates.

Die [111] Regelung der Unterschriftenkompetenz legt im Detail fest, welche Funktionen und Hierarchiestufen die PH Luzern wie vertraglich vertreten dürfen. Resultieren aus Verträgen finanzielle oder rechtliche Verpflichtungen, gilt der Grundsatz der Doppelunterschrift (Art. 4). Die Stabsabteilung Finanzen und Controlling verwaltet und archiviert die eingegangenen Verträge.

## Infrastruktur

### Standorte/Gebäudemanagement

Zur Erfüllung ihres Auftrags stehen der PH Luzern räumliche Ressourcen an [112] elf Standorten der PH Luzern zur Verfügung. Sie beherbergen auch viele Spezialräume, die für die kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen notwendig sind: Sporthallen, Fachräume für Bildnerisches, Textiles und Technisches Gestalten, Musik- und Rhythmikräume, das Lernlabor für die naturwissenschaftlichen Fächer und die Schulküchen. Da sie keine eigenen Gebäude besitzt, mietet die PH Luzern diese von der Dienststelle Immobilien des Kantons Luzern. Für die Überbrückung von räumlichen Engpässen kann die PH Mietverträge bis zu einer Höhe von CHF 150 000 pro Jahr in eigener Kompetenz abschliessen.

Der zukünftige Bedarf an baulicher Infrastruktur ist in der Immobilienstrategie Tertiäre Bildung des Kantons Luzern beschrieben. Nach übereinstimmender strategischer Zielsetzung des PH-Rates und des Kantons soll für die PH Luzern längerfristig ein eigenes Gebäude eine optimale Bereitstellung der Ressourcen im Bereich Infrastruktur sichern.

### Strukturen und Massnahmen zur Unterstützung der Studierenden und Dozierenden

Damit die wachsenden Anforderungen für Informatikleistungen gewährleistet werden können, arbeitet die PH Luzern eng mit Partnerhochschulen und kantonalen Partnern zusammen. Die ICT-Anwendungen für die Mitarbeitenden und Studierenden werden von der Fachhochschule Luzern bereitgestellt. Ebenfalls werden Synergien in der Studierendenadministration (Evento) und den Finanzapplikationen (SAP) genutzt.

Durch die Stabsabteilung ICT der PH Luzern direkt betreut werden Evento, der [30] QM-Pilot, Web-Applikationen, die PHLU-App und die Lernplattform Moodle. Weiterentwicklungen in diesen Bereichen werden aufgrund von pädagogisch-didaktischen oder verwaltungstechnischen Bedürfnissen angeregt und von den Leistungsbereichen partnerschaftlich mit der Stabsabteilung ICT konzipiert, umgesetzt und getestet. Ebenfalls in die Stabsabteilung ICT eingegliedert ist das Ressort Modul- und Stundenplanung. Dieses erstellt jährlich rund 3400 persönliche Studienpläne für die Dozierenden und für die Studierenden der Ausbildung und nimmt die dafür notwendige Raumzuteilung vor. Dank diesen ist es möglich, dass die Studierenden optimal auf die berufspraktischen Teile der Ausbildung im Rahmen der Praktika vorbereitet sind und ihre Ausbildung innerhalb der Regelstudiendauer abschliessen können.

## Dokumentarische Ressourcen

Auf dem Campus Luzern ist die [113] Zentral- und Hochschulbibliothek (ZHB) die Bibliothek von PH, Fachhochschule und Universität. Neben den allgemeinen Aufgaben als übergreifende Campus-Hochschulbibliothek betreibt die ZHB an ihrem Standort im zentralen Uni/PH-Gebäude eine spezifische Studienbibliothek für die PH Luzern. Dort ist die für die Ausbildung von Lehrpersonen relevante wissenschaftliche Literatur zugänglich. Dieses Angebot wird ergänzt durch einen umfassenden Katalog an E-Medien, die über das Netz der PH Luzern (PHLUnet) abrufbar sind. Zudem ist die ZHB Luzern für das Lucerne Open Repository LORY (s. > 5.5.2), eine Open-Access-Plattform ([114] PH Luzern Open-Access), zuständig, über welche die an der PH vorhandene Expertise der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Daneben betreibt die PH Luzern das [115] Pädagogische Medienzentrum PMZ im Gebäude Sentimatt. In Zusammenarbeit mit der ZHB (z. B. Ausleihsysteme) versorgt das PMZ die Luzerner Lehrerinnen und Lehrer sowie die Studierenden und Dozierenden der PH Luzern mit aktuellen Medien für den handlungsorientierten Unterricht auf den Zielstufen.

## Beurteilung

Die PH Luzern wird als Expertenorganisation stark getragen durch die in Fachteams zusammenarbeitenden Dozierenden. Fast alle zeichnen sich durch eine doppelte Qualifikation – Berufserfahrung als Lehrperson und eine zusätzliche akademische Karriere – aus. Sie nehmen Aufgaben in allen Leistungsbereichen wahr. Wissenschaftliche und administrativ-technische Mitarbeitende arbeiten vorwiegend in den Unterstützungsdiensten und in der Forschung.

Das Hochschulbudget für das folgende Jahr wird mittels eines standardisierten Prozesses bottom-up erstellt. Mit der Delegation der Kosten- und Ertragsverantwortung an die Bereichsleitungen wird das Verständnis für einen bewussten Umgang mit den knappen Ressourcen geschärft. Folglich liefern die einzelnen Leistungsbereiche die Grundlagen für die Erreichung der finanziellen Ziele. Das gesamte Hochschulbudget wird durch die Stabsabteilung Finanzen und Controlling konsolidiert und aufbereitet. Abweichungen zur mittelfristigen Planung gemäss jährlicher Aufgaben- und Finanzplanung werden so erkannt und Massnahmen können eingeleitet werden. Die jährliche Revision durch die Finanzkontrolle des Kantons Luzern festigt die korrekten Vermögensverhältnisse der PH Luzern. Mit der Anwendung von Swiss GAAP FER sind die finanziellen Verhältnisse transparent ausgewiesen. Da es der PH Luzern erlaubt ist, Eigenkapital von maximal zehn Prozent zu erwirtschaften, besteht eine Absicherung für mögliche zukünftige Verluste. Die Kostenrechnung weist eine hohe Qualität aus. Mit aussagekräftigen finanziellen Berichten wird das betriebswirtschaftliche Verständnis bei den PH-Verantwortlichen gefördert. Standardisiert ist der Prozess des finanziellen Forecasts auf das voraussichtliche Jahresergebnis, der dreimal jährlich erstellt wird. Die Bereichsleitenden können mit diesem Hilfsmittel auf veränderte Budgetannahmen steuernd eingreifen.

Die zur Verfügung stehende ICT-Infrastruktur ist auf einem hohen Niveau. Weiterentwicklungen sind durch die enge Kooperation der Anwender/-innen mit der Stabsabteilung ICT gesichert.

Die ZHB und das PMZ ergänzen sich mit ihren Beständen in der Bereitstellung der relevanten Medienangebote für Studierende, Dozierende, Lehrpersonen und die an Lehrerbildung interessierte Öffentlichkeit.

Als öffentliche Institution verfügt die PH Luzern über gesicherte Ressourcen für ihren Betrieb. Aufgrund von Sparauflagen besteht eine gewisse Planungsunsicherheit in Bezug auf den Umfang der zur Verfügung stehenden Mittel für die kommenden vier Jahre. Die PH Luzern strebt eine breitere Abstützung und die Erhöhung ihrer finanziellen Autonomie an. Sie wird in Zukunft vermehrt auf Drittmittel angewiesen

sein, wenn sie ihre strategischen Zielsetzungen und einen höheren Forschungsanteil erreichen will. Da die PH Luzern aktuell zum grössten Teil auf die Finanzierung der FHV angewiesen ist, entsteht bei einem allfälligen Rückgang der Studierendenzahl oder der Beitragspauschalen eine Finanzierungslücke.

Nicht optimal ist die Verteilung der PH Luzern auf mehr als zehn Standorte. Diese Situation ist eine grosse Herausforderung für die Stundenplanung. Wegen des Transfers der Studierenden zwischen den einzelnen Gebäuden können die bestehenden Räume nicht optimal ausgelastet werden. Zudem sind durch die räumliche Verzettelung direkte Kontakte zwischen unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen nur mit einem gewissen Koordinationsaufwand möglich. Spontane und informelle Kontakte sind auf den Standort begrenzt. Die neue Immobilienstrategie des Kantons wird diesem Problem Rechnung tragen. Mit der voraussichtlichen Schaffung eines eigenen Campus ab 2025 erfolgt eine Verbesserung der Situation.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 4.1 vollständig.

## Stärken

- ▶ Gesetzlich gesicherte Ressourcen
- ▶ Transparente Finanzierung
- ▶ Dokumentarisches Angebot von PMZ und ZHB

## Schwächen

- ▶ Verteilung auf mehrere Standorte
- ▶ Zu knappe Forschungsressourcen

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Konzeptionelle Weiterentwicklung eines strategischen Personalmanagements
- ▶ Bezug eines eigenen Gebäudes
- ▶ Erhöhung des Forschungsanteils an der PH Luzern (langfristig auf 10 bis 15% des Budgets gemäss der Strategie der Kammer PH von swissuniversities)

## 5.4.2 · Qualifikation des gesamten Personals

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Als Expertenorganisation versteht die PH Luzern die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden in allen Bereichen als entscheidenden Faktor der Qualitätssicherung an. Dem dienen die rechtlichen Grundlagen, die Verantwortung der Führungskräfte, ein strategisches Personalmanagement und regelmässige Beurteilungs- und Fördergespräche.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Rechtliche Grundlagen

Das Personalmanagement der PH Luzern ist an die rechtlichen Grundlagen des Kantons gebunden ([116] Personalgesetz, Personalverordnung, Besoldungsverordnungen). Ihre personalpolitischen Grundsätze ermöglichen es, geeignetes Personal zu gewinnen und zu halten sowie die Aus- und Weiterbildung zu garantieren. Das Potenzial der Angestellten soll genutzt und entwickelt werden, indem diese entsprechend ihren Eignungen und Fähigkeiten eingesetzt und gefördert werden. Die Rechtsgrundlagen definieren Aufgaben und Kompetenzen der Dozierenden. Wissenschaftliche Qualifikation und hohe Vermittlungskompetenz sind gefordert. Die PH Luzern hat diese Vorgaben in den [117] Anstellungsbedingungen und Stellenbeschreibungen (z. B. [118] Stellenbeschreibung Dozierende) präzisiert. Für die Mitarbeitenden der Kategorie administratives, technisches und wissenschaftliches Personal (ATW) sind die Aufgaben, die vorausgesetzte Ausbildung sowie die erwarteten fachlichen und überfachlichen Kompetenzen definiert.

Die Rechte und Pflichten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Zusammenhang mit Weiterbildung sind im [38] Handbuch für Mitarbeitende festgehalten. Es werden institutionell verpflichtende und persönliche Weiterbildungen unterschieden. Es stehen für das ganze Personal sowohl Zeitressourcen wie materielle Unterstützung auch für umfangreiche Weiter- und Zusatzausbildungen und für Sabbaticals zur Verfügung.

#### Personalverantwortung

Die Personalplanung erfolgt in den Bereichen. Der zuständige Prorektor oder die zuständige Prorektorin und der Verwaltungsdirektor stellen neue Mitarbeitende an und sind für die Qualifikation der Mitarbeitenden verantwortlich. In der Ausbildung verantworten die Studiengangsleitungen sämtliche Belange des Studiengangs in Absprache mit den Fachleiterinnen und Fachleitern. Letztere sind Vorgesetzte der Dozierenden und bestimmen die inhaltliche und personelle Weiterentwicklung der Fachteams ([14] Matrixorganisation). Im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung verantworten die Institutsleitungen die Aktivitäten der Institute sowie die personellen Ressourcen. Vergleichbar verhält es sich mit den Zentrumsleitungen im Leistungsbereich Dienstleistungen sowie in den Abteilungen in der Weiterbildung. In den Stabsabteilungen übernehmen diese Funktionen die Leitungen der Stabsabteilungen.

Die Stabsabteilung Personal bietet dabei administrative und beratende Unterstützung, begleitet sämtliche Einstellungsprozesse und wacht darüber, dass Mitarbeitende mit vergleichbaren Aufgaben und Qualifikationen vergleichbar entlohnt werden.

#### Personalmanagementprozesse

Die bereichsübergreifenden Personalmanagementprozesse sind dokumentiert, sie werden ergänzt durch bereichsspezifische Prozesse. Insbesondere sind für die Besetzung von Dozierenden- und Leitungsstellen Vorgehensweisen festgelegt. Sie sichern das doppelte Qualifikationsprofil (akademisch und berufsbezogen), regeln die Zusammensetzung der Wahl-



Abbildung 14: Personalmanagementprozesse der PH Luzern.

kommissionen unter Beteiligung der betroffenen Fachteams, der Mitarbeitendenorganisation und der Studierenden und sehen Probelehrveranstaltungen oder externe Assessments vor ([119] Prozess «Dozierendenstellen besetzen»; [63] Rekrutierungsprozess HSL-Mitglied).

### Beurteilungs- und Fördergespräch

Die Ziele des Beurteilungs- und Fördergesprächs sind gemäss [116] Personalgesetz § 60.1:

- a. die Fähigkeiten der Angestellten zu erkennen und zu entwickeln,
- b. die Leistungen der Angestellten festzustellen und zu fördern,
- c. die Angestellten ihren Fähigkeiten gemäss einzusetzen,
- d. die guten Leistungen anzuerkennen.

Die Vorgesetzten führen regelmässig Beurteilungs- und Fördergespräche durch: mit Dozentinnen und Dozenten mindestens alle zwei Jahre, mit allen anderen Mitarbeitenden jährlich. Die Stabsabteilung Personal dokumentiert die Gespräche in den Personaldossiers. Im Gespräch mit den Dozierenden werden immer auch die Resultate der Lehrevaluationen und die ergriffenen Massnahmen sowie deren Erfolg thematisiert. Für Fälle von Beanstandungen besteht ein transparentes [93] Abklärungsverfahren, mit dem die Unterrichtsqualität überprüft, Förderangebote organisiert, aber auch arbeitsrechtliche Schritte ausgelöst werden können.

Ergänzend zur fachbezogenen Weiterbildungsplanung werden hochschulinterne Beratungen und Weiterbildungen, insbesondere im Bereich der Hochschuldidaktik oder Gesundheitsförderung angeboten.

### Beurteilung

Die PH Luzern vertraut auf die Expertise der Mitarbeitenden und räumt ihnen grosse Handlungsautonomie ein. Sie setzt auf Erfolgskontrollen, ein kollegiales Klima bei flachen Hierarchien und eine gute Kommunikations- und Fehlerkultur. Diese Grundsätze hat die Hochschulleitung im [60] Führungsleitbild der PH Luzern festgehalten. Sie bilden die Basis der hohen Mitarbeitendenzufriedenheit (s. Mitarbeitendenbefragungen [26] 2015, [25] 2012, 2006).

Die Mitarbeitendengespräche garantieren die regelmässige Beurteilung der Zielerreichung und der persönlichen Situation. Verbesserungsmassnahmen, Weiterbildungen und Karrierewege werden geplant. Die Dokumentation der Gespräche und Kontrollen der Fristen erfolgen durch die Personalabteilung. Das Kompetenzmodell für Dozierende wird aktuell überarbeitet.

Die Matrixorganisation erfordert in der Personalführung vielfältige Koordinationstätigkeiten. Sie stellt damit hohe Ansprüche an die Vorgesetzten. Um diese Aufgaben zu unterstützen, führt die Hochschulleitung interne Weiterbildungen für aktuelle und künftige Leitungspersonen durch. Das strategische Personalmanagement muss noch weiterentwickelt und die Abstimmung zwischen den Bereichen verbessert werden. Eine interne hochschuldidaktische Unterstützung für Dozierende ist erst seit Kurzem aktiv und engagiert sich in einem schweizweiten Verbund.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 4.2 grösstenteils.

### Stärken

- ▶ Vertrauen in die Selbstkontrolle der Expertenteams und ihrer Leitungspersonen
- ▶ Strukturierte und dokumentierte Beurteilungs- und Fördergespräche
- ▶ Transparentes Abklärungsverfahren für Problemfälle

### Schwächen

- ▶ Lücken im strategischen Personalmanagement
- ▶ Zentrale Dokumentation der Beurteilungsgespräche mit Dozierenden noch ungenügend
- ▶ Kompetenzmodell für Dozierende entspricht teilweise nicht mehr aktueller Situation

### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Verbesserte Dokumentation der Beurteilungs- und Fördergespräche der Dozierenden
- ▶ Weiterentwicklung des strategischen Personalmanagements inklusive Nachfolgeplanung
- ▶ Aktualisierung des Kompetenzmodells für Dozierende
- ▶ Evaluation von Personalmassnahmen (Führungsweiterbildung, Hochschuldidaktik, Kompetenzmodelle, Dokumentation des BFG) in der Mitarbeitendenbefragung 2018

### 5.4.3 · Unterstützung der Laufbahnenentwicklung

#### Standard

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule die Laufbahnenentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

#### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Mit allen Mitarbeitenden werden die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten regelmässig besprochen und Unterstützungsmassnahmen beschlossen. Besondere Anstrengungen unternimmt die Hochschule, um trotz fehlenden Promotionsrechts den wissenschaftlichen Nachwuchs auch langfristig zu sichern und dabei insbesondere das doppelte Qualifikationsprofil zu gewährleisten.

#### Strukturen, Prozesse, Reglemente

##### Unterstützung der Laufbahnenentwicklung

Die zentrale Rolle in der Förderung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen die direkten Vorgesetzten ein. Im Beurteilungs- und Fördergespräch (s. > 5.4.2) werden auch mittel- und langfristige Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und Fördermassnahmen beschlossen. Für diese existieren übergreifende Regelungen und Ressourcen. Beispiele dafür sind:

- ▶ Zusatzausbildungen oder umfassende Weiterbildungen, deren Förderung mit längerfristigen Anstellungsvereinbarungen gekoppelt sind, und Sabbaticals
- ▶ Übernahme von Leitungsaufgaben, zum Beispiel Aufbau von Zentren oder von Entwicklungsprojekten
- ▶ Aufnahme in Nachfolgeplanungen
- ▶ Finanzierung von Projekten im Bereich Forschung, Entwicklung und Publikationen [66]
- ▶ Einsatz in mehreren Leistungsbereichen und Projekte des zeitweiligen Seitenwechsels (andere Positionen oder Arbeitsbereiche, hochschulintern und mit externen Partnern)
- ▶ Unterstützung der Teilnahme an den Weiterbildungsangeboten (z. B. interne Führungsweiterbildung)
- ▶ Qualifizierungsangebote des Leistungsbereichs Weiterbildung in Bezug auf die spezifische Hochschuldidaktik in der Weiter- und Erwachsenenbildung
- ▶ Förderung des internationalen Austauschs mit Partnerhochschulen

- ▶ Aufgaben in der Produktentwicklung mit externen Partnern
- ▶ Aufgaben in Kooperation mit dem Schulfeld.

Zudem engagiert sich die PH Luzern in der Förderung von Auszubildenden und Praktikantinnen und Praktikanten im administrativ-technischen Bereich.

##### Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Aufgrund der Regelung der Dozierendenanstellung kann die PH Luzern Hochschulabsolventinnen und -absolventen bald nach dem Master als Dozierende im Fachgebiet mit entsprechenderlohneinstufung einstellen. Eine mindestens vierjährige hauptamtliche Berufserfahrung, ein Lehrdiplom und ausgewiesene erwachsenen- oder hochschuldidaktische Qualifikationen sind vorausgesetzt. Damit besteht die Möglichkeit, jüngeren wissenschaftlichen Mitarbeitenden früh relativ sichere Anstellungsbedingungen zu eröffnen, die bei entsprechender Bewährung längerfristige Berufsplanungen ermöglichen. In geringerem Umfang bietet die PH Luzern Qualifikationsstellen an, die die Möglichkeit bieten, sich ausschliesslich der Forschung zu widmen.

Das [27] Konzept für die Förderung der wissenschaftlichen Assistierenden und Mitarbeitenden definiert den Mittelbau der PH Luzern:

*«Der Mittelbau setzt sich einerseits aus den wissenschaftlichen Mitarbeitenden in den Stäben und im Hochschulmanagement (third space), andererseits aus den wissenschaftlichen Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die sich auf einer (klassischen) Qualifikationsstelle befinden, zusammen.»*

Das Konzept unterscheidet Qualifikationsmöglichkeiten inhaltlich und definiert die Rekrutierung sowie die Voraussetzung für die Besetzung dieser Stellen. Jeder Leistungsbereich beschreibt die Aufgaben, die Angehörige des Mittelbaus übernehmen können. Die Beschreibung der Laufbahnperspektiven umfasst die Verstetigung von befristeten Anstellungen bei entsprechender Eignung und Qualifikation und die Anstellung als Dozent/-in oder die Übernahme von Leitungsaufgaben in Stabsstellen. Die PH Luzern verpflichtet sich, in der Regel bei gleicher Qualifikation internen Bewerbungen den Vorzug gegenüber externen Kandidaturen zu geben.

Mit diversen Fördermassnahmen wird ermöglicht, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus dem Mittelbau institutionenintern seine/ihre Karriere weiterentwickelt und eine Dozierendenanstellung erhält, zum Beispiel durch:

- ▶ die Unterstützung von Dissertationen und Habilitationen im Rahmen der internen Forschungsförderung
- ▶ die Unterstützung mittels Methodenkursen und Tagungsteilnahmen der Angehörigen des Mittelbaus im Rahmen des Weiterbildungsreglements

- ▶ die Unterstützung von Masterstudien im Rahmen des Weiterbildungsreglements (z. B. für Lehrpersonen, die ein ergänzendes Fachstudium als Voraussetzung für Fachdidaktikpromotionen anstreben)
- ▶ die Anrechnung von Teilnahmen an internen Weiterbildungsanlässen als Arbeitszeit
- ▶ die Gewährung einer angemessenen wissenschaftlichen Beratung (Coaching) bei Qualifikationsarbeiten
- ▶ die Förderung der Dissemination von Forschungsergebnissen,
- ▶ die Förderung der Übernahme von Kursleitungen in der Weiterbildung.

Die PH Luzern beteiligt sich an verschiedenen gesamtschweizerischen Projekten ([I20](#)) projektgebundene Beiträge swissuniversities nach Art. 59 des HFKG) zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zur Sicherstellung des doppelten Kompetenzprofils. Sie kann damit Promotionsstellen ausschreiben und besetzen. Die Anstellung erfolgt an der PH, die Dissertation an einer kooperierenden Universität oder Hochschule mit Promotionsrecht. Das Gesamtpensum ist so gestaltet, dass die Stelleninhaber/-innen diese Zeit ausschliesslich für die Arbeit am Dissertationsprojekt nutzen können. Bei der Definition der Stellen legt die PH Luzern grossen Wert darauf, einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung der fachdidaktischen Forschung in der Schweiz zu leisten. Die Besetzung der Stellen erfolgt so, dass den Stelleninhabern und Stelleninhaberinnen bei Nachweis der Qualifikation eine längerfristige Perspektive eröffnet werden kann.

Zudem unterstützt die PH Luzern Dozierende oder wissenschaftliche Mitarbeitende, die neben ihrem Auftrag in einem Bereich der Hochschule an einer Dissertation oder Habilitation arbeiten. Die Forschungskommission kann auf Antrag Qualifikationsarbeiten während eines oder zwei Jahren mit einem 20-Prozent-Pensum unterstützen. Die inhaltliche Begleitung von Dissertationsprojekten, die aufgrund des fehlenden Promotionsrechts aller Pädagogischen Hochschulen an einer Universität im In- oder Ausland erfolgen muss, übernehmen in der Regel die Fachleitenden im Rahmen ihrer Aufgaben der Personalbetreuung.

## Beurteilung

Die Förderung aller Mitarbeitenden im administrativ-technischen wie im wissenschaftlichen Bereich wird verantwortungsvoll durch die Leitungspersonen der verschiedenen Teams wahrgenommen. Sie wird durch hochschulweite Vorgaben und Ressourcen gestützt, in den verpflichtenden Mitarbeitendengesprächen eingeleitet und durch Regelungen, Fördermittel, Projekte und Unterstützungsmassnahmen realisiert.

Im Rahmen des Ausbaus des strategischen Personalmanagements werden auch Erweiterungen im Bereich der Nachwuchsförderung geprüft. Vor allem noch fehlende Fördermöglichkeiten für Lehrpersonen mit Berufserfahrung sollen ausgebaut werden. Der Einsatz als Praxislehrperson oder als Schulmentor/-in (Lehrperson im Hochschuldienst) bieten noch besser nutzbare Einstiegsmöglichkeiten.

Aufgrund der Finanzierungsstrukturen und des eingeschränkten Budgets erfolgt die forschungsbezogene Qualifikationsförderung noch ungenügend. Die PH Luzern engagiert sich deshalb stark in bundesgeförderten Projekten. Sie fokussiert ihre Forschung entsprechend und engagiert sich auf nationaler Ebene für erleichterte Bedingungen zur Förderung von Karrierechancen für erfahrene Lehrpersonen.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 4.3 grösstenteils.

## Stärken

- ▶ Verantwortungsbewusste Nachwuchsförderung in den Fachteams
- ▶ Engagement in schweizweiten Projekten zum Ausbau von Qualifikationsstellen
- ▶ Projekte zum Seitenwechsel Schule–Hochschule

## Schwächen

- ▶ Kein Promotionsrecht
- ▶ Aufwändige Qualifikationswege für erfahrene Lehrpersonen
- ▶ Begrenzte Forschungsmittel

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Strategisches Personalmanagement mit Ausbau der Nachwuchsförderung
- ▶ Projekte zum Seitenwechsel
- ▶ Engagement zur schweizweiten Verbesserung der Qualifizierungsmöglichkeiten an PH

# 5.5 · Analyse der internen und externen Kommunikation

## 5.5.1 · Veröffentlichung von Information zur Qualitätssicherungsstrategie

### Standard

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

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die Leitungspersonen der PH Luzern und die QBK sind für die Information über die Qualitätsprozesse und -ergebnisse verantwortlich. Sie nutzen dafür die hochschulinternen Austauschveranstaltungen und Kommunikationswege und die zentrale Datenbank des Qualitätsmanagements QM-Pilot [30].

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Information zur Qualitätssicherung als Aufgabe der Leitungen und der QBK

Die Grundlagen und die Arbeit interner Qualitätssicherung und externer Assessments sind durch breite Vernehmlassungen in der Hochschule verankert. Zwei jährliche Plenumsveranstaltungen von PH-Angehörigen, die Konferenzen der Leitungspersonen und die regelmässigen Treffen der Hochschulleitung mit der StudOrg und der MMO haben Themen der Qualitätssicherung zum Gegenstand. Aktuelle Informationen werden insbesondere über die Website und die regelmässig erscheinenden Infoletters für [121] Mitarbeitende und [122] Studierende verbreitet. Zudem informiert die Ausbildungsleitung ihre ca. 60 Leitungspersonen in einem gesonderten Newsletter ([123] A-Post).

Die Qualitätsbeauftragten sind in die Arbeit der Bereichsleitungen eingebunden. Dies gewährleistet die Integration der hochschulweiten Qualitätsarbeit in die Entwicklung und Umsetzung der bereichsspezifischen Qualitätsstrategien. Die Mitarbeitenden in den Abteilungen werden so direkt erreicht. Auf den Webseiten der Stabsabteilung Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement finden Interessierte detaillierte Informationen zu den Grundlagen und zu geplanten, laufenden oder abgeschlossenen Projekten ([124] Stabsstelle Qualitätsmanagement). Für Projekte mit grosser Tragweite werden spezifische Webinhalte aufgeschaltet, zum Beispiel für die [17] institutionelle Akkreditierung.

### QM-Pilot

Der [30] QM-Pilot ist das Prozess- und Dokumentenmanagementsystem der PH Luzern, das allen Mitarbeitenden zugänglich ist. Auf der Basis des Prozessmodells (s. Abbildung 10 Prozessmodell der PH Luzern > 5.2.1) erfassen alle Bereiche ihre zentralen Prozesse und Dokumente. Neuerungen werden über die News-Funktion kommuniziert. Alle zwei Jahre werden die Prozessdokumentationen systematisch auf ihre Bewährung überprüft. Für das zentrale Monitoring der Prozesse ist die QBK gegenüber der HSL und sind die Qualitätsbeauftragten gegenüber ihren Bereichsleitungen verantwortlich. Dokumente, die einem breiten Publikum kommuniziert werden sollen, werden aus dem QM-Pilot für die Publikation auf der Website oder im [125] PHLU Portal bereitgestellt.

### Beurteilung

Für eine breite Information zur Qualitätssicherungsstrategie können die verantwortlichen Leitungspersonen und die QBK auf das ausgebaute Netz an Informationskanälen zurückgreifen. Insbesondere bewähren sich die Eingliederung der Qualitätsmassnahmen in das Aufgabenmanagement aller Gremien und das partizipative Vorgehen in Qualitätsprojekten. Die Arbeit mit der noch neuen Prozessdokumentation im QM-Pilot muss routinierter und die Umstellung des Dokumentenmanagements vervollständigt werden.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 5.1 grösstenteils.

### Stärken

- ▶ Bewährte interne Informationsnetze und Transparenz nach aussen

### Schwächen

- ▶ Nutzung des Prozess- und Dokumentenmanagements QM-Pilot über Leitungspersonen hinaus

### Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Weiterentwicklung des Prozessmanagements inkl. KVP mit Unterstützung des QM-Pilots
- ▶ Überarbeitung des Dateienmanagements

## 5.5.2 · Veröffentlichung zu Tätigkeit, Angeboten und Abschlüssen

### Standard

Die Hochschule veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

### Der Standard im Verständnis der PH Luzern

Die PH Luzern verfügt über ein Netzwerk an <sup>[126]</sup> Informationskanälen, über die die Angehörigen und externe Anspruchsgruppen mit Informationen zu den Leistungen aller Bereiche der Hochschule bedient werden.

### Strukturen, Prozesse, Reglemente

#### Öffentliche Informationen

Studienprogramme, Vorlesungsverzeichnis, Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote, Forschungsergebnisse, Tätigkeits- und Projektberichte oder besondere Ereignisse und Erfolge werden vor allem durch folgende Medien öffentlich gemacht:

- ▶ **www.phlu.ch:** Die Webseite informiert über alle Angebote, Teams, Strukturen, Prozesse und Regelungen der Hochschule, bietet Tätigkeitsberichte, einen Studienführer und Informationsbroschüren zum Herunterladen und den Zugang zur Projektdatenbank und zum Portal der internen Angebote. Zudem sind wissenschaftliche Publikationen und Projekte der PH Luzern zugänglich.
- ▶ **«Weiter» <sup>[127]</sup>:** «Weiter» ist ein auf die breite Öffentlichkeit ausgerichtetes Magazin, das in wechselnden Themenbereichen Einblicke in die Hochschule bietet.
- ▶ **Externer Newsletter der PH Luzern <sup>[128]</sup>:** Interessierte werden über Angebote der Aus- und Weiterbildung, über Forschungsergebnisse und Publikationen, über neue Projekte und Kooperationen sowie über Stellenausschreibungen und -besetzungen informiert.
- ▶ **Systematischen Rechtssammlung:** Reglemente werden auch in der <sup>[129]</sup> Systematischen Rechtssammlung (SRL) der Staatskanzlei Luzern publiziert.
- ▶ **Open Access:** Die PH Luzern hat die Berliner Erklärung über den offenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen unterzeichnet und eine eigene Open Access Policy verabschiedet. Ausgewählte Forschungsberichte und Lernmaterialien werden im <sup>[114]</sup> Lucerne Open Repository zugänglich gemacht.

- ▶ **Öffentliche Veranstaltungen:** Sie ermöglichen es den Angehörigen der PH Luzern, mit der interessierten Öffentlichkeit und mit Kolleginnen und Kollegen in den Austausch zu treten. Beispiele sind die regelmässigen <sup>[130]</sup> F+E Kolloquien, Aufführungen von Chor und Theatergruppe, die Angebote der <sup>[131]</sup> Lernwerkstatt, das <sup>[132]</sup> Internationale Menschenrechtsforum Luzern (IHRF) oder der jährliche Wettbewerb <sup>[10]</sup> Projekt 9, mit dem das Zentrum für Projektunterricht und -management (ZIPP) die Projektarbeit auf der Sekundarstufe und die Vernetzung mit Partnern aus der Wirtschaft fördert.
- ▶ **Informationsveranstaltungen:** Diese Veranstaltungen für an einem Studium Interessierte finden regelmässig in der Zentralschweiz statt und werden durch die Möglichkeit von Besuchen in Lehrveranstaltungen für Maturanden ergänzt.
- ▶ **Medienarbeit:** Die PH Luzern stellt ihre Expertise der Öffentlichkeit auch durch die aktiven Kontakte der Stabsabteilung «Kommunikation und Marketing» (KM) mit Medienschaffenden zur Verfügung. Sie informiert in Medienmitteilungen über abgeschlossene Grossprojekte, Erfolge, Aktivitäten, über Diplomierungsanlässe etc. Zudem publiziert sie Stellungnahmen zu aktuellen Bildungsfragen.
- ▶ **Blogs:** Die Blogs der PH Luzern bieten Interessierten Informationen zu spezifischen Themen und die Möglichkeit zum Austausch. Verantwortlich für Pflege der Informationen auf den Webkanälen sind «Superuser» aus den Bereichen. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Bereichsleitungen. Die Stabsabteilung KM nimmt eine Kontrollfunktion wahr und trägt die Hauptverantwortung für die Website.

#### Informationen für die interne Öffentlichkeit

Die Angehörigen der Hochschule (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Studentinnen und Studenten, Praktikumslehrpersonen, Schulleitungen von Praxisschulen) erhalten Informationen, die sie für die eigene Arbeit und die Kooperation an der PH Luzern benötigen. Die Hauptkanäle sind:

- ▶ **PHLU Portal <sup>[125]</sup>:** Dieser geschützte Webkanal bietet zusätzliche Informationen zu zentralen Projekten, Termine, Protokolle, archivierte Vorlesungs- und Kursmaterialien sowie zahlreiche Service-Links.
- ▶ **QM-Pilot <sup>[30]</sup>:** Der QM-Pilot ist die zentrale Prozess- und Dokumentendatenbank (s. > 5.5.1) der PH Luzern.
- ▶ **Evento-Web:** Evento-Web bietet Zugang zu persönlichen Informationen aus dem Campus-Managementsystem Evento für Dozierende und Studierende. Beispielsweise können Dozierende die Beschreibungen ihrer Module und Leistungsnachweise für das öffentliche <sup>[102]</sup> Vorlesungsverzeichnis aktualisieren, Bewertungen vornehmen oder Studierendeninformationen abrufen. Studierende können ihre <sup>[99]</sup> Studienleistungen einsehen oder Anmeldungen vornehmen.

- ▶ **Infoletter Mitarbeitende** <sup>[121]</sup>: Der Infoletter wird monatlich elektronisch versandt und informiert über personal- und betriebsrelevante Entwicklungen und Fakten. Die Lektüre ist verpflichtend.
- ▶ **Direkte mündliche Kommunikation**: Sie hat an der PH Luzern einen hohen Stellenwert. Das jährlich stattfindende Mitarbeitendenplenum und auch die ein- bis zweimal jährlich anberaumte Konferenz der Leitungspersonen (KLP) sowie bereichsspezifische Veranstaltungen dienen sowohl der Information als auch der Diskussion über laufende Geschäfte sowie der internen Weiterbildung.
- ▶ **Brown Bag Seminare**: Im Rahmen der internen <sup>[133]</sup> Brown Bag Seminare informieren Forschungsmitarbeitende über Forschungspläne, laufende Projekte und erzielte Resultate.
- ▶ **Infoletter Studierende** <sup>[122]</sup>: Die Studierenden werden per E-Mail alle zwei Wochen über aktuelle studiums-, arbeits- und prüfungsrelevante Fragen informiert. Die Lektüre ist verpflichtend.
- ▶ **Moodle**: Dieses Learning Management System dient als multifunktionale E-Learning-Plattform für Module und Kurse und wird auch für kooperative Aktivitäten (z. B. Beratungen während Praktika), für den Tausch von Plätzen in Seminaren oder für die Plagiatsprävention genutzt.
- ▶ **App «PH Luzern»**: Sie bündelt für Angehörige der Hochschule Informationen der Website und aus Evento, ermöglicht den Zugang zu persönlichen Informationen sowie die An- und Abmeldung zu Kursen und Modulen.
- ▶ **Soziale Medien**: Die Hochschule ist auf den Plattformen <sup>[134]</sup> Facebook und <sup>[135]</sup> Twitter präsent (<sup>[136]</sup> Konzept Soziale Medien).

## Beurteilung

Die PH Luzern verfügt über Informationskanäle, die sie adressaten- und inhaltsgerecht hochschulintern, in der «Scientific Community» und für eine breite Öffentlichkeit einsetzt. Eine erhöhte Medienpräsenz in den letzten Jahren und positive Rückmeldungen bestätigen die Effizienz der Informationspolitik. Entscheidungen der Hochschulleitung werden über die geeigneten Kanäle kommuniziert. Damit kommt sie dem Wunsch nach mehr Information nach, die in der <sup>[26]</sup> Mitarbeitendenbefragung 2015 geäußert wurde.

Über die vergangenen Jahre ist das Kommunikationsnetzwerk der PH Luzern aufgrund der Bedürfnisse der Bereiche gewachsen. In den kommenden Jahren muss neben den strategischen Massnahmen im Hinblick auf ein Lobbying-Konzept sowie auf das strategische Marketing das bestehende Informationskonzept weiterentwickelt werden. Insbesondere sollen die sozialen Medien spezifischer genutzt, die modernen Kommunikationsmittel besser eingesetzt und die Zielgruppenspezifität erhöht werden. Die derzeit laufende Erneuerung der Website verfolgt diese Ziele.

Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard 5.2 vollständig.

## Stärken

- ▶ Gut ausgebautes Informationsnetz
- ▶ Aktive Kommunikationspolitik

## Schwächen

- ▶ Noch zu wenig zielgruppenspezifische Nutzung neuer Medienformen
- ▶ Stärkere konzeptionelle Verankerung der einzelnen Kommunikationsmassnahmen

## Verbesserungen und Entwicklungsprojekte

- ▶ Abschluss des Projekts WIA (Web-Informations-Architektur) für eine neue Website
- ▶ Weiterentwicklungen für eine zielgruppenspezifische Kommunikation

## 6 · Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Der Aktionsplan umfasst die bei den einzelnen Standards genannten grösseren Verbesserungen und Projekte.

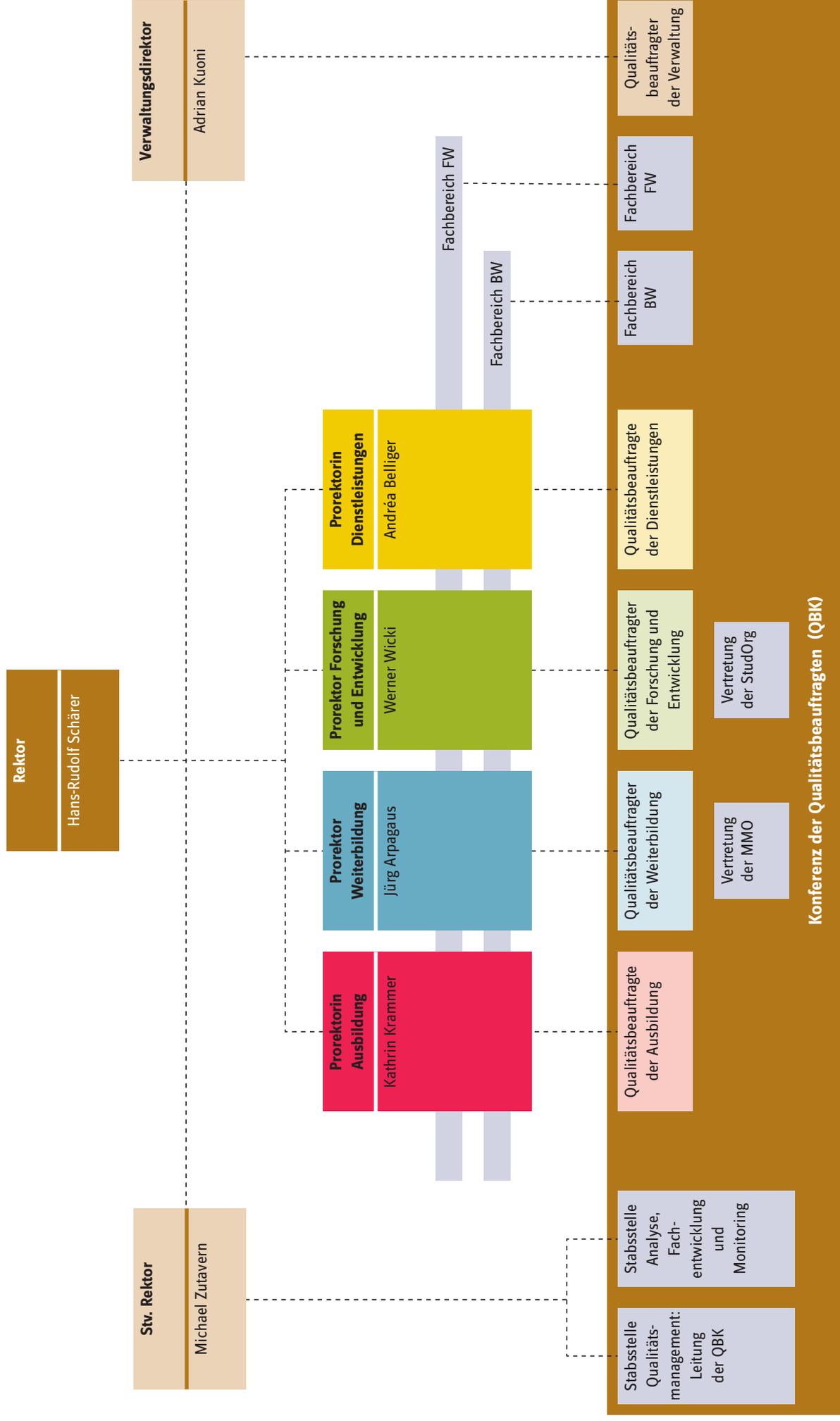
Bezeichnung	Ziel	Start/Ende	Qualitätsstandards
Abgestimmte Evaluationen	Kohärenz, bereichsübergreifende Evaluationsplanung, Nutzung von Synergien und bereichsübergreifende Analyse der Evaluationsresultate	Mai 2016 bis Dezember 2017	1.1, 1.2, 3.2
Überarbeitung des Kennzahlencockpits	Anpassung an die aktuelle Situation, höhere Frequenz und automatisierte Datengenerierung	Mai 2016 bis September 2017	1.1, 1.2, 2.2
Konzept für Peer-Reviews	Vereinbarung bereichsübergreifender Grundsätze für Peer-Review-Prozesse	Mai 2016 bis Dezember 2018	1.1, 1.2, 1.4
Umsetzung der bereichsspezifischen strategischen Ziele für das Qualitätsmanagement	Optimierung des Qualitätsmanagements im Bereich, angepasst an den entsprechenden Leistungsauftrag und die Anspruchsgruppen	Juli 2017 bis Juli 2020	1.1
Evaluation der Rückmeldungen von Anspruchsgruppen	Verbesserte Dokumentation von Rückmeldungen aus Anspruchsgruppen für die Strategie-Reviews	Juli 2017 bis Dezember 2019	1.2, 2.2, 3.2
Erstellung eines Benchmarking-Konzepts	Erstellung eines Benchmarking-Konzepts	Dezember 2020 bis Dezember 2022	11.4
Strategie-Review-Prozess	Sicherstellung der Kohärenz zwischen den strategischen Zielen der Hochschule, den Zielen des Qualitätsmanagements und den eingesetzten internen und externen Instrumenten der Qualitätssicherung	Laufend	1.4
Weiterentwicklung des Prozessmanagements	Transparente, angemessene und überprüfbare Prozesse	Dezember 2014 bis Dezember 2017	2.1, 5.1
Integration des Risikomanagements in den QM-Pilot	Verbesserte Integration des Risikomanagements in die operative Führung der PH Luzern	Dezember 2017 bis Dezember 2019	2.2
Einführung regelmässiger Aussprachen zwischen der StudOrg und den Fachleitungen	Entlastung der Mentoratsgespräche (MNVS) und Förderung des direkten Austauschs zwischen den Fächern und den Studierendenvertretungen	Juli 2017 bis Juli 2018	2.3
Strategisches Personalmanagement	Weiterentwicklung der bestehenden Regelungen und Instrumente des Personalmanagements im Hinblick auf ein kohärentes strategisches Personalmanagement einer modernen Hochschule inkl. Mittelbau-, Nachwuchs- und Nachfolgeförderung (Voraussetzung ist die Evaluation von Personalmassnahmen)	Mai 2016 bis Juni 2018	2.3, 4.1, 4.2, 4.3
Bezug eines eigenen Gebäudes	Erleichterung der Stundenplanung und Verbesserung der Austausch- und Kooperationsmöglichkeiten der Hochschulangehörigen	Mai 2014 bis Dezember 2026	2.4, 2.5, 4.1
Verbesserung der Dokumentation der Angebote im Bereich sozialer Unterstützung	Vereinfachter Zugang für die Studierenden zum Beratungsangebot der PH Luzern	Januar 2018 bis Januar 2019	2.4
Abschluss des Projekts WIA (Web-Informations-Architektur)	Bessere thematische Strukturierung der Web-Informationen, Überarbeitung der Inhalte, Verbindung mit der Projekt- und Publikationsdatenbank; Abbau von Barrieren	Juli 15 bis Dezember 2017	2.5, 5.2

Beteiligung am nationalen Projekt «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017 bis 2020»	Erarbeitung von Grundlagen für den Nachteilsausgleich im Spannungsfeld zwischen der Berufseignung und der Vermeidung institutioneller Diskriminierungen; Systematisierung und Konsolidierung der Arbeiten im Bereich Monitoring zur Thematik Chancengleichheit	September 2016 bis Juli 2020	2.5
Erhöhung des Forschungsanteils auf 15% bis 20% des Budgets	Stärkung der Forschung und der Verbindung mit der Lehre	Bis Juni 2025	3.1, 4.1
Einrichtung weiterer Forschungs- und Entwicklungsgruppen	Stärkung der Forschung innerhalb der PH Luzern, insbesondere in jenen Fächern, die an der PH Luzern noch keinem Institut angegliedert sind	Laufend	3.1
Umsetzung der strategischen Massnahmen für die Profilierungsziele der PH Luzern	Stärkung der Forschung innerhalb der PH Luzern, Beitrag zur Entwicklung der Fachdidaktiken und zur berufsorientierten Forschung in der Schweiz	Bis Juni 2025	3.1
MUSE: Modulübersicht und -suche in Evento	Verbesserte Grundlage für Abstimmung der Studiengangs- und Fachcurricula	März 2013 bis Dezember 2017	3.2
Koordinationskonzept Kooperationen der PH Luzern mit anderen Hochschulen	Weitere Stärkung der internationalen Vernetzung und deren Kohärenz mit den strategischen Zielen der PH Luzern	Mai 2016 bis Dezember 2019	3.3
Konkrete Utopie denken: Neue Studienmodelle für die Ausbildung	Weiterentwicklung der Studienmodelle für flexiblere Studiengestaltung und Vertiefungsangebote	Juni 2014 bis Juli 2021	3.3
Ausbau des bilingualen und englischsprachigen Angebots	Steigerung der Attraktivität für Incoming-Studierende von ausserhalb des deutschen Sprachraums	Laufend	3.3
Integration der Plagiatsoftware Turn-It-In in Moodle	Verbesserte Überwachung der Korrektheit schriftlicher Arbeiten	September 2015 bis Dezember 2018	3.4
Hochschuldidaktische Unterstützung zur Gestaltung der Leistungsnachweise	Konsequente Umsetzung der Kompetenzorientierung und des didaktischen Doppeldeckers	Laufend	3.4
Ergänzende Evaluationen zur Qualität der Leistungsnachweise	Weitere Reduktion der Anzahl der Leistungsnachweise durch eine bessere Abstimmung der Leistungsnachweise auf die Kompetenzziele der Hauptmodule	Ab Juli 2018	3.4
Projekt Beurteilungs- und Fördergespräch Dozierende	Aktualisierung des Kompetenzmodells und verbesserte Dokumentation	August 2015 bis Dezember 2017	4.2
Projekt Seitenwechsel	Stärkung des doppelten Kompetenzprofils der Dozierenden und Karriereförderung für Lehrpersonen mit Ziel PH	Ab Februar 2017	4.3
Umsetzung der Fachdidaktikzentren	Engagement für die schweizweite Verbesserung der Qualifizierungsmöglichkeiten an PH (Fachdidaktikmaster und Promotionen)	Ab Februar 2017	4.3
Weiterentwicklung für eine besser personalisierte Kommunikation	Bessere Passung der Information für Adressaten und besseres Marketing für Leistungen	Ab Juli 2018	5.2



Am Zukunftstag überreicht der Rektor Hans-Rudolf Schärer einem Primarschüler sein «Lehndiplom».

# Die QBK in der Organisation der PH Luzern



# Abkürzungen

AB	Leistungsbereich Ausbildung	IGE	Institut für Geschichtsdidaktik und Erinnerungskulturen
AERA	American Educational Research Association	IHRF	Internationales Menschenrechtsforum Luzern
ATW	Administrative, technische und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter	IKS	Internes Kontrollsystem
BG	Bildnerisches Gestalten	IPU	Institut für Professions- und Unterrichtsforschung
BKD	Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern	IS	Stabsabteilung Infrastruktur
BW	Studienbereich Bildungs- und Sozialwissenschaften	ISH	Institut für Schule und Heterogenität
CAS	Certificate of Advanced Studies	KB	Stabsstelle Treffpunkt Kultur
CG	Stabsstelle Chancengleichheit	KITA	Kindertagesstätte
DAS	Diploma of Advanced Studies	KL	Studienprogramm Kindergarten/Unterstufe für Personen mit Lehrdiplom
DE	Deutsch	KM	Stabsabteilung Kommunikation und Marketing
DGFE	Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft	KU	Studiengang Kindergarten/Unterstufe
DHK	Dienststelle Hochschulbildung und Kultur des Kantons Luzern	KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
DL	Leistungsbereich Dienstleistungen	LBK	Leistungsbereichskonferenz
DVS	Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern	LORY	Lucerne Open Repository
EARLI	European Association for Research on Learning and Instruction	LP21	Deutschschweizerischer Lehrplan 21
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren	LV	Leistungsvereinbarung
EFQM	European Foundation for Quality Management	MA	Mathematik
EN	Englisch	MAS	Master of Advanced Studies
ER	Ethik und Religionen	MMO	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation
FE	Leistungsbereich Forschung und Entwicklung	MNVS	Mentoratssprecher/-innensitzung
FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung	NFQ	Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS)
FR	Französisch	PDCA	Qualitätszyklus Plan   Do   Check   Act
FW	Studienbereich Fachwissenschaften und Fachdidaktiken	PHZ	Pädagogische Hochschule Zentralschweiz
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles	PMZ	Pädagogisches Medienzentrum
GG	Geographie	PP	Pädagogik und Psychologie
GM	Stabsressort Gebäudemanagement	PPDB	Projekt- und Publikationsdatenbank
GS	Geschichte	PS	Studiengang Primarstufe
HE	Stabsabteilung Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement	PY	Philosophie
HF	Höhere Fachschule	QBK	Konferenz der Qualitätsbeauftragten (s. Rückseite)
HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz	RD	Stabsstelle Rechtsdienst
HL	Stabsstelle Kooperation Hochschulplatz Zentralschweiz	ReKoLu	Rektorenkonferenz der Luzerner Hochschulen
HP	Studiengang Schulische Heilpädagogik	SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
HSK	Luzerner Hochschul-Koordinationskommission	SEK I	Studiengang Sekundarstufe I
HSL	Hochschulleitungskonferenz	SEK IIA	Studiengang Sekundarstufe II gymnasial
IBMK	Stabsabteilung Internationale Beziehungen, Mobilität und Kooperation	SEK IIB	Studiengang Sekundarstufe II berufsbildend
ICT	Stabsabteilung Informations- und Kommunikationstechnologien	SGBF	Schweizerische Gesellschaft für Bildungsforschung
IF NMG	Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft	SNF	Schweizerischer Nationalfonds
		StudOrg	Studierendenorganisation der PH Luzern
		VW	Verwaltung
		VZÄ	Vollzeitäquivalent
		WB	Leistungsbereich Weiterbildung
		ZHB	Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern
		ZMRB	Zentrum Menschenrechtsbildung

[www.phlu.ch](http://www.phlu.ch)

**Selbstbeurteilungsbericht zur  
institutionellen Akkreditierung 2017**

Prof. Dr. Hans-Rudolf Schärer, Rektor  
[hans-rudolf.schaerer@phlu.ch](mailto:hans-rudolf.schaerer@phlu.ch)

Prof. Dr. Michael Zutavern, Stv. Rektor  
[michael.zutavern@phlu.ch](mailto:michael.zutavern@phlu.ch)

---

**PH Luzern** · Pädagogische Hochschule Luzern  
Rektorat  
Pfistergasse 20 · Postfach 7660 · 6000 Luzern 7  
T +41 (0)41 228 71 11  
[info@phlu.ch](mailto:info@phlu.ch) · [www.phlu.ch](http://www.phlu.ch)