

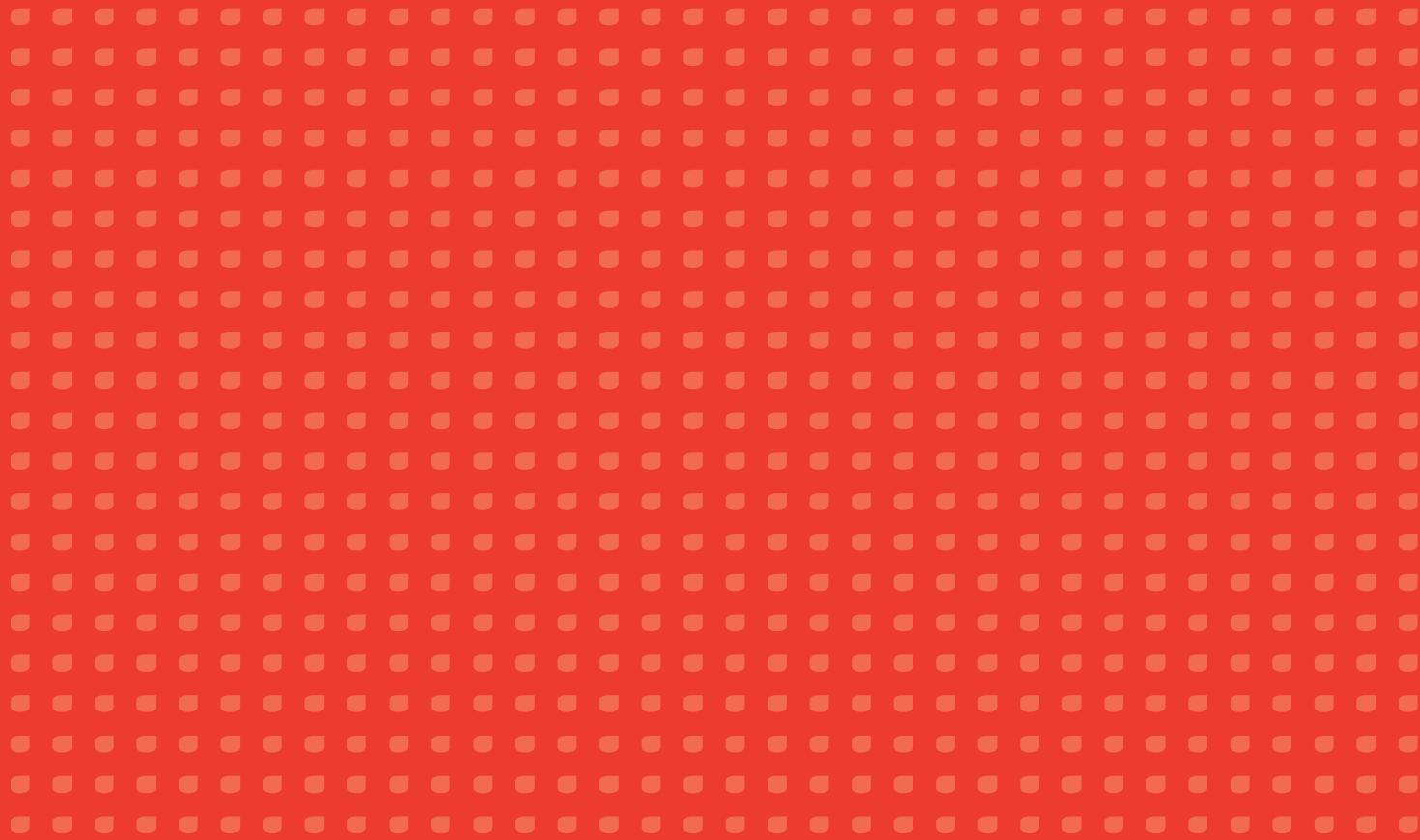


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance



# Institutionelle Akkreditierung Universität Luzern

Bericht der externen Evaluation | TT. Monat JJJJ



## **Inhalt:**

**Teil A** – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

**Teil B** – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

**Teil C** – Bericht der Gutachtergruppe

**Teil D** – Stellungnahme der Universität Luzern



## Teil A

# Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

TT. Monat JJJJ





*(Copy / paste Entscheid des SAR – Einfügen als Bild)*



## **Teil B**

### **Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ**

26. Mai 2021



## Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen .....	1
2	Ziel und Gegenstand .....	1
3	Verfahren .....	1
3.1	Eintreten .....	1
3.2	Zeitplan .....	2
3.3	Gutachtergruppe .....	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht .....	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite .....	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe .....	4
3.7	Stellungnahme der Universität Luzern.....	4
4	Akkreditierungsantrag der AAQ.....	4
4.1	Ausgangslage .....	5
4.2	Erwägungen.....	5
4.3	Antrag .....	7

## 1 Gesetzliche Grundlagen

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

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2018) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Art. 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

## 2 Ziel und Gegenstand

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

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

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

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

Die Universität Luzern war nach dem Universitätsförderungsgesetz UFG als beitragsberechtigter anerkannt. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 2 der Akkreditierungsverordnung und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4 Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

Die Universität Luzern hat ihr Gesuch auf Akkreditierung als Universität am 23. September 2019 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat (SAR) eingereicht. An seiner Sitzung vom 6. Dezember 2019 hat der SAR Eintreten beschlossen und die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ mit der Durchführung des Verfahrens der institutionellen Akkreditierung beauftragt.

Die institutionelle Akkreditierung wurde mit einer Evaluation der Theologischen Fakultät durch AVEPRO kombiniert.

### 3.2 Zeitplan

Die AAQ hat gemeinsam mit der Universität Luzern folgenden Zeitplan festgelegt:

06.12.2019	Eintreten
17.02.2020	Eröffnung
10.11.2020	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
11.01.2021	Vorvisite (virtuell)
9.–11.03.2021	Vor-Ort-Visite
28.04.2021	Vorläufiger Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
20.05.2021	Stellungnahme Universität Luzern
26.05.2021	Definitiver Bericht und Akkreditierungsantrag AAQ
24.09.2021	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat, Publikation des Berichts zur externen Begutachtung auf der Webseite der AAQ

### 3.3 Gutachtergruppe

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

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 27. März 2020 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die Universität Luzern mit Schreiben vom 2. Juni 2020 darüber informiert:

- **Prof. Dr. Thomas Puhl**, Rektor, Universität Mannheim, Vorsitzender der Gutachtergruppe
- **Prof. Dr. Stephanie Bohlen**, Rektorin, Katholische Hochschule Freiburg
- **Dr. Christine Fahringer**, Rektorat / Leitung Qualitätsmanagement, Universität Innsbruck
- **Prof. Dr. Maarten Hoenen**, Universität Basel, Lehrstuhl für Philosophie, Vizerektor für Lehre und Entwicklung 2013–2017
- **Ruth Sophie Thommen**, Studierende im Master in Sozialanthropologie, Universität Neuchâtel

Prof. Dr. Thomas Puhl wurde von der AAQ als Vorsitzender der Gutachtergruppe benannt. Als Gutachter für die AVEPRO-Evaluation der Theologischen Fakultät nahm Prof. Dr. Ulrich Rhode (Dekan der Kanonistischen Fakultät der Pontificia Università Gregoriana, Rom) ebenfalls an den Gesprächen im Rahmen der institutionellen Akkreditierung teil.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die Universität Luzern hat ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 10. November 2020 bei der AAQ eingereicht.



Für die institutionelle Akkreditierung hat die Universität Luzern eine Steuerungsgruppe eingesetzt. Diese besteht aus dem Senat sowie einer Delegierten des Universitätsrates und repräsentiert somit alle Interessengruppen der Universität. Die Steuerungsgruppe befasste sich mit verschiedenen Aufgaben im Rahmen der Akkreditierung: Sie zeichnete verantwortlich für die Definition des Gutachterprofils, verabschiedete den Selbstbeurteilungsbericht und die Stellungnahme.

Die Stelle für Qualitätsmanagement legte die inhaltliche Struktur des Selbstbeurteilungsberichtes gemäss Leitfaden AAQ fest und delegierte Teilberichte an entsprechende Autorinnen und Autoren. Dabei wurden sowohl Verantwortliche ausgewählter Zentren und Stellen miteinbezogen (z. B. International Relations Office, Zentrum Lehre, Stelle für Forschungsförderung, Fachstelle für Chancengleichheit) wie auch der Rektor, die Universitätsleitung und die Fakultäts- und Departementsmanagerinnen und -manager. Nach Zusammenführen der Teilberichte durch die Stelle für Qualitätsmanagement (im Folgenden QM) sowie Vernehmlassung durch die entsprechende Autorenschaft verabschiedete die Steuerungsgruppe die vorliegende Schlussfassung des Selbstbeurteilungsberichtes. (SEB S. 19)

### 3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite

#### *Vorvisite*

Die Vorvisite an der Universität Luzern fand am 11. Januar 2021 – aufgrund der Corona-Pandemie *virtuell* – statt. In einem ersten Teil stellte die AAQ den Gutachterinnen und Gutachtern die Hochschullandschaft Schweiz sowie die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente der institutionellen Akkreditierung in der Schweiz vor. Ebenfalls wurden die Rollen der Gutachterinnen und Gutachter, des Vorsitzenden der Gutachtergruppe und der AAQ geklärt. Der Rektor der Universität Luzern, Prof. Dr. Bruno Staffelbach, präsentierte die Spezifika der Universität Luzern bzw. des QM-Systems.

Der zweite Teil des Vormittags galt der inhaltlichen Vorbereitung der Vor-Ort-Visite: Die Gutachterinnen und Gutachter analysierten den Selbstbeurteilungsbericht der Universität Luzern, identifizierten Themenbereiche für die Vor-Ort-Visite und bereiteten die Rückmeldung für das erste Gespräch mit der Universitätsleitung vor. Darüber hinaus stellten sie die Liste der zur Nachlieferung gewünschten Materialien zusammen.

Am Nachmittag fand das Gespräch zwischen der Gutachtergruppe und der Universitätsleitung sowie den Verantwortlichen für die institutionelle Akkreditierung statt. Der Vorsitzende der Gutachtergruppe gab eine erste Rückmeldung zum Selbstbeurteilungsbericht und skizzierte Themen, die voraussichtlich an der Vor-Ort-Visite weiter vertieft werden sollten. Des Weiteren benannte die Gutachtergruppe die nachzureichenden Materialien.

Die Gutachtergruppe hat um folgende ergänzende Dokumente gebeten:

- Organigramm betr. Verwaltung inkl. IT, Bibliothek (Dienstleistungen)
- Zusammenstellung/Darstellung Ressourcen QM in den Fakultäten, Zuständigkeiten, Gesamtressourcen
- Prozessdiagramme für QS-Prozesse, nicht nur aus dem Bereich der Lehre
- Zahlen-Reporting an den Kanton, Statistiken: Studierende (Incomings, Outgoings, Vollzeit, Verteilung auf Studiengänge, Herkunft etc.) und damit verbunden:
- Umgang mit diesen Daten, Interpretation und Wirksamkeit im Sinne der Steuerung (Leistungsperiode von fünf Jahren), evtl. anhand von Beispielen
- QS im Bereich der Professuren und Nachwuchsförderung: Beförderungssystem, Tenure-Track-System, Betreuungsinstrumente für die Promotion
- Kompetenzprofile (Beispiele)
- Aktuell gültiges QM-Handbuch und Umsetzungsplan überarbeitetes QM-Handbuch
- Dashboard bezogen auf Fakultäten (sofern Zahlen dezentral erhoben werden)

- Definition «Begriff der Qualitätskultur»

Zusätzlich für die Theologische Fakultät (AVEPRO-Evaluation):

- Musterdiplome (Theologie), Diploma Supplements, Dekrete der kirchlichen Autorität, mit denen die Studiengänge genehmigt worden sind.

Die Universität Luzern hat die von der Gutachtergruppe gewünschten Dokumente in Form eines Berichts mit Beilagen fristgerecht nachgereicht.

#### *Vor-Ort-Visite*

Die Vor-Ort-Visite wurde ebenfalls virtuell via Zoom durchgeführt. Sie dauerte vom 9.–11. März 2021 (2,5 Tage). Die Gespräche waren geprägt von einer offenen und konstruktiven Atmosphäre.

Schlusspunkt der Vor-Ort-Visite war das sogenannte Debriefing, an dem der Vorsitzende der Gutachtergruppe im Namen der Gutachtergruppe einen ersten mündlichen Gesamteindruck vermittelte. Zum Debriefing eingeladen waren seitens der Universität Luzern alle an der Akkreditierung Beteiligten.

Nach Abschluss der Vor-Ort-Visite fand gleichentags ein Roundtable zur Evaluation der Theologischen Fakultät (TF) statt. Die AAQ begleitete diese Evaluation nach Veritatis Gaudium im Rahmen einer Zusammenarbeit mit der Agentur AVEPRO. Der Bericht zur Evaluation der TF stützt sich bei institutionellen Belangen auf die Inhalte der institutionellen Akkreditierung und beantwortet separat die Standards von AVEPRO.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte, gemeinsam mit dem Akkreditierungsantrag AAQ, der Universität Luzern am 28. April 2021 zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.7 Stellungnahme der Universität Luzern**

Die Universität Luzern verfasste per 20. Mai 2021 eine Stellungnahme zum Bericht. Sie schreibt darin, dass der gesamte Prozess der institutionellen Akkreditierung für die Universität Luzern eine äusserst wertvolle Erfahrung sei und war. «Durch die Erarbeitung des Selbstbeurteilungsberichts haben wir uns stark mit unseren Strukturen und Prozessen auseinandergesetzt, unsere Uni dabei noch besser kennengelernt und Ansatzpunkte für weitere Optimierungsschritte erkannt. Die genannten Auflagen und die dazu gehörenden Begründungen sind in aller Regel nachvollziehbar.»

In Teil 2 «Stellungnahme zu Einzelfragen» werden Einzelpunkte aus dem Bericht herausgegriffen, die von den Gutachterinnen und Gutachtern im Bericht teilweise in der Folge angepasst wurde, wo es sich um inhaltliche Korrekturen handelte.

## **4 Akkreditierungsantrag der AAQ**

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

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

#### **4.1 Ausgangslage**

Die Universität Luzern ist die jüngste Universität der Schweiz, gegründet im Jahre 2000, allerdings mit Wurzeln zurück ins Jahr 1600. Mit 3'500 Studierenden (2019) und einem Personalbestand von 576 Personen, davon 73 Professorinnen und Professoren, gehört die Universität Luzern zu den kleineren Hochschulen der Schweizer Hochschullandschaft.

Die Universität Luzern ist organisiert in vier Fakultäten: Theologie, Kultur- und Sozialwissenschaften, Rechtswissenschaft und Wirtschaftswissenschaften. Dazu kommt das Departement Gesundheitswissenschaften und Medizin.

Die Universität strebt die Vernetzung in Forschung und Lehre sowie Dienstleistungen zwischen den Disziplinen an. Damit will sie Verbindungen schaffen zwischen Konfessionen und Religionen, zwischen Epochen und Kulturen, zwischen Philosophie, Politik, Recht und Wirtschaft.

Nachdem 2016 die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät gegründet wurde, steht als nächster Ausbauschritt der Aufbau eines Masterstudiengangs in Medizin (Start 2020) als Joint Master mit der Universität Zürich an.

Die Universität Luzern hatte 2019 einen Umsatz von CHF 70 Mio. Der Globalbeitrag des Trägerskantons macht einen Anteil von 18,5 % des jährlichen Budgets aus. Die Universität darf Eigenkapital in der Höhe von 10 % des Jahresumsatzes bilden; was darüber liegt, muss an den Träger abgeliefert werden.

#### **4.2 Erwägungen**

##### *Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe beschreibt in ihrer gesamthaften Beurteilung und dem Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems eine Universität, deren Angehörige sie als «persönliche Universität charakterisieren und besonders wertschätzen» (S. 32). Die Gutachtergruppe stellt eine hohe Identifikation und Zufriedenheit aller Interessensgruppen mit ihrer Universität fest.

Die Gutachtergruppe weist weiter daraufhin, dass der Aufbau der neuen Fachgebiete viele Ressourcen gebunden hat. Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die Weiterentwicklung eines hochschulübergreifenden QM-Systems (Qualitätssicherungsstrategie und -system mit der Definition verbindlicher Mindeststandards und einer Schliessung der Regelkreise inkl. Fremdevaluationen für alle Bereiche von Forschung, Lehre und Dienstleistungen) nicht mit dem zügigen Ausbau der Universität Schritt halten konnte.

Die Gutachtergruppe sieht die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung (Artikel 30 HFKG) im Grundsatz für gegeben. Einschränkend verweist die Gutachtergruppe in ihrem Bericht auf den Bereich der Qualitätsstrategie (Standards 1.1–1.4), nachhaltige Entwicklung (Standard 2.4) Chancengleichheit und tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau (Standard 2.5) sowie die Evaluation der Forschung (Standard 3.2).

In ihrer Bewertung der Standards 1.1, 1.2, 1.3 und 1.4 stellt die Gutachtergruppe fest, dass die Universität Luzern aktuell über eine veraltete, d. h. nicht mehr gültige, QS-Strategie verfügt. Der Entwurf für eine aktuelle QS-Strategie in Form eines QM-Handbuches liegt vor, muss indes noch finalisiert werden. Die Gutachtergruppe beurteilt deshalb den Standard 1.1 als nicht erfüllt und formuliert eine Auflage. In der Analyse von Standard 1.2 vermisst die Gutachtergruppe eine

integrierte Darstellung («Gesamtsicht») der Qualitätsstrategie. Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard als teilweise erfüllt, verzichtet jedoch mit Blick auf die Auflage zu Standard 1.1 auf eine Auflage.

Auflage 1 zu Standard 1.1 (in Verbindung mit Standard 1.2 und 5.1)

Die Universität Luzern legt ihre Qualitätssicherungsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen gemäss ihrem eigenen Zeitplan bis zur Jahresmitte 2022 fest und macht diese publik. Sie definiert ihr Qualitätssicherungssystem mit geschlossenen Regelkreisen, Zuständigkeiten und Mindeststandards universitätsweit.

Schliesslich stellt die Gutachtergruppe in der Analyse von Standard 1.4 fest, dass im Entwurf des QM-Handbuchs zwar eine regelmässige Überprüfung und Anpassung des QM-Systems vorgesehen ist, Methode, Rhythmus und Zuordnung von Verantwortlichkeiten jedoch noch offen sind. Die Gutachtergruppe bewertet den Standard deshalb als teilweise erfüllt und schlägt eine entsprechende Auflage vor:

Auflage 2 zu Standard 1.4

Die Universität Luzern legt fest, mit welcher Methode, in welchem Rhythmus und mit welcher Zuordnung von Verantwortlichkeiten sie ihr QM-System einer periodischen Überprüfung unterzieht.

In der Analyse zu Standard 2.4 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die Universität Luzern im Bereich nachhaltige Entwicklung keine Ziele formuliert. Die Gutachtergruppe bewertet den Standard deshalb als teilweise erfüllt und schlägt eine Auflage vor:

Auflage 3 zu Standard 2.4

Die Universität Luzern legt eine Nachhaltigkeitsstrategie mit konkreten Zielen fest.

In der Analyse zu Standard 2.5 kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass das Thema Gleichstellung innerhalb der Universität hoch bewertet wird. Gleichzeitig sei die Gleichstellung nicht universitätsweit verankert. Die Gutachtergruppe bewertet den Standard deshalb als teilweise erfüllt und formuliert eine Auflage:

Auflage 4 zu Standard 2.5

Die Universität Luzern verankert das Thema Diversity gesamtuniversitär und hinterlegt es mit Zielen und Umsetzungsschritten.

In der Analyse zu Standard 3.2 kann die Gutachtergruppe die regelmässige Evaluation der Forschungsleistung im Sinne des Standards nicht erkennen. Die Gutachtergruppe bewertet den Standard deshalb als teilweise erfüllt und formuliert eine Auflage.

Auflage 5 zu Standard 3.2

Die Universität Luzern muss eine regelmässige Evaluierung der Forschungsleistung etablieren.

In der Analyse zu Standard 5.1 betont die Gutachtergruppe, dass die finalisierte QM-Strategie auf der Webseite zu publizieren sei, und verweist auf Auflage 1.

#### *Würdigung der Erwägung der Gutachtergruppe*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind schlüssig. Die AAQ stellt weiter fest, dass die vorgeschlagenen Auflagen geeignet sind, den festgestellten Bedarf an Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems sicherzustellen.

### 4.3 Antrag

Die AAQ stellt fest, dass die Universität Luzern die Voraussetzungen gemäss Artikel 30 HFKG für die institutionelle Akkreditierung erfüllt:

#### *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und c*

Die Analyse der Standards gemäss Akkreditierungsverordnung durch die Gutachtergruppe zeigt, dass die Universität Luzern die Voraussetzungen nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe a und Buchstabe c erfüllt bzw. nach Erfüllung der Auflagen erfüllen wird.

#### *Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b*

Die Universität Luzern beantragt die Akkreditierung als universitäre Hochschule. Der Bericht der Gutachtergruppe zeigt, dass die Universität Luzern Lehre und Forschung in den Bereichen Theologie, Kultur- und Sozialwissenschaften, Rechtswissenschaft, Wirtschaftswissenschaften und Gesundheit/Medizin betreibt. Der Bericht zeigt weiter auf, dass die Universität Luzern in der Lehre alle drei Zyklen abdeckt (Bachelor, Master und Doktorat). Die Universität Luzern erfüllt damit die Voraussetzung nach Artikel 30 Absatz 1 Buchstabe b, dass eine universitäre Hochschule Lehre, Forschung und Dienstleistungen in mehreren Disziplinen oder Fachbereichen anbieten muss.

Die AAQ beantragt, gestützt auf den Selbstbeurteilungsbericht der Universität Luzern, die Analyse und den Akkreditierungsvorschlag des Berichts der Gutachtergruppe und die Stellungnahme der Universität Luzern, die Akkreditierung als Universität mit fünf Auflagen auszusprechen:

#### Auflage 1 (zu Standard 1.1, in Verbindung mit Standard 1.2 und 5.1)

Die Universität Luzern legt ihre Qualitätssicherungsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen gemäss ihrem eigenen Zeitplan bis zur Jahresmitte 2022 fest und macht diese publik. Sie definiert ihr Qualitätssicherungssystem mit geschlossenen Regelkreisen, Zuständigkeiten und Mindeststandards universitätsweit.

#### Auflage 2 (zu Standard 1.4)

Die Universität Luzern legt fest, mit welcher Methode, in welchem Rhythmus und mit welcher Zuordnung von Verantwortlichkeiten sie ihr QM-System einer periodischen Überprüfung unterzieht.

#### Auflage 3 (zu Standard 2.4)

Die Universität Luzern legt eine Nachhaltigkeitsstrategie mit konkreten Zielen fest.

#### Auflage 4 (zu Standard 2.5)

Die Universität Luzern verankert das Thema Diversity gesamtuniversitär und hinterlegt es mit Zielen und Umsetzungsschritten.

#### Auflage 5 (zu Standard 3.2)

Die Universität Luzern muss eine regelmässige Evaluierung der Forschungsleistung etablieren.

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

Die AAQ schlägt vor, die Auflagenüberprüfung im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite (0,5 Tage) mit drei Mitgliedern der Gutachtergruppe durchzuführen.



# Teil C

## Bericht der Gutachtergruppe

26. Mai 2021



## Inhalt

1 Die Universität Luzern .....	1
2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren .....	2
3 Das Qualitätssicherungssystem der Universität Luzern .....	5
4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards.....	9
5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems.....	32
6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems.....	33
7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe .....	34

## 1 Die Universität Luzern<sup>1</sup>

Die Universität Luzern ist die jüngste Universität der Schweiz. Ihre Wurzeln reichen bis ins Jahr 1600 zurück, als moderne Hochschule besteht sie erst seit dem Jahr 2000. Zu ihren Kernkompetenzen gehören die Wissenschaften von Religion, Gesellschaft, Kultur, Recht, Wirtschaft und Gesundheit.

Die Universität Luzern besteht aus den vier Fakultäten für Theologie, für Kultur- und Sozialwissenschaften, für Rechtswissenschaft und für Wirtschaftswissenschaften sowie dem Department Gesundheitswissenschaften und Medizin.

Ein besonderes Merkmal ist ihr Streben nach Vernetzung: In Forschung, Lehre und Dienstleistungen schafft sie Verbindungen zwischen Konfessionen und Religionen, zwischen Epochen und Kulturen, zwischen Philosophie, Politik, Recht und Wirtschaft. Durch ihre späte Gründung und die regionale sowie nationale Einbindung ist ihr die Rolle einer kleinen Wissenschaftsinstitution vorgegeben. Sie beansprucht eine führende Position in der tertiären Bildung in der Zentralschweiz als Akteurin in den Gebieten «wissenschaftliche Forschung», «Ausbildung» sowie «Weiterbildung». Zudem ist sie ein profilierender Faktor im Lebens- und Wirtschaftsraum Zentralschweiz sowie auch ein Motor der regionalen Entwicklung.

Im Herbstsemester 2019 studierten an der Universität Luzern knapp 3'500 Personen, davon fast 2'600 im Bachelor- oder Masterstudium, und etwas weniger als 400 Personen waren Doktorierende. Fast 450 Personen schlossen einen Weiterbildungsstudiengang ab.

Im Herbst 2019 waren 576 Personen fest an der Universität angestellt, davon waren 73 Professorinnen und Professoren. Der Anteil an Professorinnen lag bei 28 %. Die Zahl der Assistierenden und Forschungsmitarbeitenden betrug 398, 200 Personen waren als Lehrbeauftragte an der Universität tätig.

Träger der Universität Luzern ist der Kanton Luzern. Die rechtlichen Aspekte sind im kantonalen Universitätsgesetz geregelt. Als Träger schliesst der Kanton mit der Universität Leistungsaufträge mit einer Laufzeit von vier Jahren ab und vermietet die Immobilien.

Die Universität Luzern hatte im Jahr 2019 einen Umsatz von knapp CHF 70 Mio. Das Eigenkapital darf gesetzlich nicht mehr als 10 % des Jahresumsatzes betragen, was darüber liegt, muss dem Träger abgeliefert werden. Die Finanzierung erfolgt durch die Beiträge von Bund und Trägerkanton, welche nach Kriterien der Studierendenzahlen und Drittmittelprojekten vergeben werden. Dazu kommen Einnahmen aus Drittmittelprojekten und Studierendengebühren. Der Globalbeitrag des Trägerkantons macht nur 18,5 % des jährlichen Budgets aus. Die finanziellen Rahmenbedingungen der Universität sind knapp und erschweren Aus- und Weiterbildungsprojekte. (SEB S. 14)

### **Strategische Ziele und neuste Entwicklungen der Universität**

Die Universität hat sich in jüngerer Zeit stark weiterentwickelt: Im Jahr 2016 wurde die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät gegründet und der Studiengang Politische Ökonomie mit Betriebswirtschaft ergänzt. Die Gesundheitswissenschaften wurden 2019 mit der Medizin erweitert, aus der Kultur- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät ausgelagert und in ein eigenes Department überführt, welches direkt dem Rektor unterstellt ist. Im Jahr 2020 startete der Masterstudiengang Medizin, welcher als Joint Master zusammen mit der Universität Zürich durchgeführt wird. Es ist geplant, das Department im Jahr 2023 zu einer eigenen Fakultät zu erheben,

---

<sup>1</sup> SEB S. 13ff.



was eine Änderung des Universitätsgesetzes bedingt. Diese ist aktuell in Vorbereitung. Darüber hinaus ist eine Ergänzung des universitären Schwerpunktes auf Geistes- und Sozialwissenschaften mit Verhaltenswissenschaften respektive Psychologie geplant.

Die Organisationsformen der Institute und Zentren wurden neu ausgerichtet, die Begrifflichkeiten und Führungsstrukturen vereinheitlicht. Die universitäre Weiterbildung wurde mit Gründung einer Weiterbildungsakademie gebündelt. Für die Nachwuchsförderung hat die Universität Luzern im Jahr 2019 eine Graduate Academy geschaffen.

Die Leitungsfunktionen bzw. -strukturen sind in jüngerer Zeit ebenfalls reformiert worden, so wurden weitere Prorektorate geschaffen.

Die Führungsstrukturen der Universität sind im Universitätsgesetz und -statut normiert. Führungsorgane sind der Universitätsrat, der Rektor / die Rektorin, die Universitätsleitung mit den Prorektoren / Prorektorinnen. Zusätzliche Mitglieder der Universitätsleitung sind der Generalsekretär / die Generalsekretärin, die Verwaltungsdirektion. Mit den Dekanen und Dekaninnen der Fakultäten und des Departements gemeinsam bilden die genannten Personen die erweiterte Universitätsleitung.

## 2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren

Die Universität Luzern nimmt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht ausführlich Stellung zu den im Audit 2013/2014 ausgesprochenen Empfehlungen.

Im Folgenden werden einige der Empfehlungen zitiert. Es wird dargestellt, wie die Universität Luzern in den letzten Jahren damit umgegangen ist (SEB S. 21ff):

### Empfehlung 1

*Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, die Qualitätssicherungsstrategie weiterzuentwickeln, indem strategische Aspekte explizit formuliert und in die Qualitätssicherungsstrategie integriert werden. Insbesondere das Zusammenspiel zwischen Zentrale (Universitätsleitung, Verantwortliche für Qualitätssicherung) und Dezentrale (Fakultäten) hinsichtlich Verantwortlich- und Zuständigkeiten (process owners) sollte klarer herausgearbeitet werden (Expertenbericht, Seite 8).*

Im Entwurf des QM-Handbuchs wird die QS-Strategie teilweise festgelegt und das Qualitätssicherungssystem beschrieben, indem die Bereiche, Prozesse, Instrumente und die Zuständigkeiten zur Sicherung und zur Entwicklung der Qualität definiert werden. Die QS-Strategie setzt sich dabei aus zwei Teilbereichen zusammen: dem strategischen Rahmen (Leitsätze der QS-Strategie) und dem strategischen Zielsetzungssystem (Qualitätsziele). Da das Governance-Modell der Universität stark dezentral orientiert ist, wäre es gemäss SEB sinnvoll, wenn ergänzend zur universitären QS-Strategie auch die einzelnen Fakultäten sowie das Departement Gesundheitswissenschaften und Medizin (GWM) über eine formulierte Qualitätsstrategie verfügen würden. Diese sollte ihrerseits mit der Gesamtstrategie sinnvoll verknüpft werden.

Einige strategische Aspekte und Verantwortlichkeiten sind auch in den in den letzten Jahren entstandenen Dokumenten enthalten: dem Leitfaden für Evaluation der Studiengänge an der Universität Luzern, dem Leitfaden für die Durchführung von Lehrveranstaltungsevaluationen und dem Leitfaden für die Durchführung von Prüfungsevaluationen. Die Dokumente gelten für die Gesamtuniversität und sind ein Schritt dazu, das QS-System im Bereich Lehre zu zentralisieren. Sie sind allerdings nicht verbindlich im Sinne einer erfolgten Genehmigung durch den Senat.

### Empfehlung 2

*Die Expertengruppe bestärkt die Universität Luzern in der Absicht, ein umfassendes Qualitätssicherungssystem zu generieren und empfiehlt, eine sukzessive Standardisierung und Institutionalisierung der vielfältigen informellen und formellen Elemente anzugehen (Expertenbericht, Seite 10).*

Hierzu schreibt die Universität Luzern in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass ein konsistentes System, das alle Qualitätssicherungsprozesse und Massnahmen in ein umfassendes Modell zusammenfasst, in Form des QM-Handbuchs in Erarbeitung, jedoch noch nicht finalisiert bzw. verabschiedet worden sei. Geplant ist, Erkenntnisse aus dem Verfahren der inst. Akkreditierung (insbesondere in Form des Berichtes der Gutachtergruppe sowie allfälliger Auflagen durch den SAR) in das neue QM-Handbuch zu integrieren. Ziel ist dessen Verabschiedung bis im Jahr 2022 durch den Senat.

### Empfehlung 3

*Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, die Prozessdarstellung für die Studiengangsentwicklung zu präzisieren in dem Sinne, dass aufgezeigt wird, auf Basis welcher (Qualitäts-)Kriterien die Gremien entscheiden, ob ein Studiengang eingerichtet werden soll oder nicht (Expertenbericht, Seite 11).*

In der Entwicklung der Studiengänge sind Fakultäten und das Departement GWM innerhalb der Vorgaben der Strategie der Universität Luzern frei, benötigen jedoch die Genehmigung des Senats und des Universitätsrats zur Errichtung, Änderung oder Auflösung. Diese universitären Gremien haben eine wichtige Kontroll- und Qualitätssicherungsfunktion: Sie prüfen die Anträge und weisen sie bei Bedarf zurück, verlangen Nachbesserungen oder beschliessen Änderungen. Dem Senat vorgelagert ist eine Überprüfung der Studien- und Prüfungsordnungen durch den Generalsekretär. Dieser prüft einerseits die formalen Aspekte, aber auch die Kompatibilität mit der Bologna-Reform. Die Studiengangsentwicklungen verlaufen zwar unterschiedlich – dies auch vor dem Hintergrund der voneinander abweichenden Ausgangslagen –, sie sind aber geprägt von den Bemühungen, qualitativ hochstehende, innovative und marktaugliche Produkte mit einem Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln, die zudem für Studierende interessant und erfolgversprechend sind. (SEB S. 22ff.)

### Empfehlung 4

*Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, eine etwas stärkere, wenn auch behutsame Formalisierung von Verfahren mit einer transparenten Definition von zugeordneten Verantwortlichkeiten und instruktiven Prozessdarstellungen voranzutreiben (Expertenbericht, S. 11).*

Die Universität Luzern schreibt dazu in ihrem SEB, dass angesichts des stark dezentral orientierten Governance-Modells der Universität Luzern eine Formalisierung von Verfahren nicht in allen Bereichen Sinn macht. Die Formalisierung von Verfahren zur Qualitätssicherung sei in vielen Bereichen zudem bereits vorhanden. Als Beispiel zu nennen sind Berufungen, die über das Berufsreglement der Universität formalisiert sind, oder die Annahme von privaten Drittmitteln.

Die nach dem Audit 2013/14 vom QM neu entwickelten Leitfäden für die Studiengangs-, Prüfungs- und Lehrveranstaltungsevaluationen sind ein Versuch, qualitätssichernde Prozesse instruktiv darzustellen, die Qualitätskriterien und die Erhebungsinstrumente zu definieren sowie die Verantwortlichkeiten zu regeln. Um dem Subsidiaritätsprinzip gerecht zu werden, bleibt es den Fakultäten überlassen, ob sie diese Konzepte nutzen oder auf andere Verfahren zurückgreifen. (SEB S. 24–25)

#### Empfehlung 5

*Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, Massnahmen zu prüfen, die die Einflussmöglichkeiten der Universitätsleitung auf das Hochschulgeschehen steigern. Für die Definition und Verfolgung einer übergeordneten Strategie und Profilbildung und für die Chance auf etwas mehr Steuerung und etwas weniger Evolution erscheint eine mit allen ausgehandelte, aber in jedem Fall zentral durchzusetzende Definition von minimalen Standards, die universitätsweit und für alle Fakultäten und Institute gelten, unabdingbar. (Expertenbericht, S. 12)*

Die Steigerung der Einflussmöglichkeiten der Universitätsleitung auf das Hochschulgeschehen wurde durch verschiedene Massnahmen erzielt:

- Verbesserte Leitungsorganisation ab März 2017 mit vermehrtem Einbezug der Leitungspersonen (Anpassung des Universitätsstatuts)
- Die Errichtung von drei neuen Prorektoraten mit fachlichen Unterstellungen
- Die Errichtung von zwei neuen informellen Gremien zur Unterstützung der Leitungsaufgaben des Rektors (Universitätsleitung) und zur Koordination mit den Fakultäts- und Departementsleitungen (Erweiterte Universitätsleitung)
- Die Einführung von mehreren Phasen bei der Entscheidungsfindung (Universitätsleitung – Erweiterte Universitätsleitung – Senat) führte zu Qualitätsverbesserungen bei den Geschäften, zu einer breiteren Abstützung der Entscheide und zu besserem gegenseitigem Informationsfluss.

Die Definition und Verfolgung einer übergeordneten Strategie und Profilbildung erfolgte durch die Änderung des Universitätsstatuts und des Universitätsgesetzes.

Seit 2018 wurden auf Initiative des Rektors Untervereinbarungen des Rektorats mit den Leistungserbringern (Prorektorate, Dienste und Fakultäten / Departement Gesundheitswissenschaften und Medizin) eingeführt, welche die einjährigen Leistungsaufträge auf Stufe der Abteilungen konkretisieren.

#### Empfehlung 6

*Die universitäre Hochschule fördert und evaluiert die Chancengleichheit und die Gleichstellung der Geschlechter (Expertenbericht, S. 13).*

Ausgehend von dieser Empfehlung hat die Fachstelle für Chancengleichheit eine Situationsanalyse zum Thema Diversity erstellen lassen, die wiederum in die Erarbeitung einer Diversity-Strategie mündete. Die Diversity-Strategie ist im Januar 2021 durch einen Umsetzungsplan ergänzt worden.

#### Empfehlung 7

*Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, die Relevanz und Effektivität der Evaluationen auf den verschiedenen Stufen kritisch zu überprüfen im Hinblick auf die Auswahl der Instrumente, Definition von Zyklen und universitätsweiten Minimalstandards. Neben den Lehrveranstaltungsevaluationen sollten auch Formate für Studiengangs-, Prüfungs- sowie Lehrkörperevaluationen erwogen werden. Dabei sind Erweiterungen im systematischen Einbezug externer Expertise, u. a. in Form von informed peer reviews, von entscheidender Bedeutung (Expertenbericht, S. 16).*

Die Stelle für Qualitätsmanagement hat die Prozesse, Qualitätskriterien und Instrumente zu Studiengangs-, Prüfungs- und Lehrveranstaltungsevaluationen neu definiert und Leitfäden entwickelt. Die Fakultäten können die definierten Prozesse und Instrumente nutzen oder ihre eigenen Verfahren anwenden, allerdings sollen sie die dort festgelegten Qualitätskriterien beachten.

Zudem unterstützt und berät die Stelle für Qualitätsmanagement die Fakultäten und das Departement GWM bei ihren Qualitätssicherungsaktivitäten. Die Kooperation wurde laut Selbstbeurteilungsbericht durch die neu ausgearbeiteten Leitfäden gestärkt.

#### *Empfehlung 8*

*Die Expertengruppe empfiehlt der Universität Luzern, Bemühungen einer Strategieentwicklung und Profilbildung zu verstärken. Eine Erhöhung der Mittel der Grundfinanzierung erachtet die Gutachtergruppe in diesem Zusammenhang als zentral (Expertenbericht, S. 18).*

Hinsichtlich Strategieentwicklung in der Forschung hat die Universität Luzern verschiedene Massnahmen ergriffen, so wurde das Prorektorat Forschung als Mitglied der Universitätsleitung aufgewertet (2017); ihm sind vier Dossiers direkt unterstellt: die universitäre Forschungskommission, die Stelle für Forschungsförderung, die Graduiertenakademie und die universitären Forschungsschwerpunkte. Die Profilbildung wurde u. a. gestärkt durch den Miteinbezug von Peers in die Evaluation bestehender und geplanter Organisationseinheiten oder mit der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses für universitäre und ausseruniversitäre Laufbahnen durch die Eröffnung der Graduate Academy (Herbst 2019), durch Forschungsk Kooperationen mit anderen universitären Institutionen etc.

Das Profil der Universität Luzern als humanwissenschaftliche Universität wird im universitären Leitbild und in der Universitätsstrategie geschärft.

Was die Finanzierung angeht, sind der Universität die Hände gebunden: Eine Erhöhung des Trägerbeitrags ist politisch umstritten, die anderen Hochschulen (Hochschule Luzern HSLU und PH Luzern) sind ebenfalls knapp finanziert.

In den letzten Jahren ist es der Universität Luzern gelungen, die Drittmittelbeiträge ständig zu erhöhen; diese beeinflussen auch die jährlichen Bundesbeiträge positiv.

### **3 Das Qualitätssicherungssystem der Universität Luzern**

Die nachfolgenden Ausführungen zum QM-System der Universität Luzern basieren auf dem Selbstbeurteilungsbericht der Universität Luzern und Darstellungen in den *Nachgereichten Unterlagen* sowie entsprechenden Beilagen. Die Beschreibungen werden im Kapitel 4 – Analyse der Qualitätsstandards – durch die Gutachtergruppe aufgegriffen, kommentiert und verifiziert.

Das Qualitätssicherungssystem der Universität Luzern umfasst die Qualitätssicherung und -entwicklung in allen Bereichen: Lehre und Studium, Forschung, Governance, Dienstleistungen, Ressourcen sowie in- und externe Kommunikation. Es ist in den strategischen Leitdokumenten der Universität (Statut, Leitbild, Universitätsstrategie 2019–2022, Leistungsvereinbarung) aufgeführt.

Die operative Durchführung von gesamtuniversitären Qualitätssicherungsmassnahmen obliegt dem Generalsekretariat, für die operative Umsetzung ist die wissenschaftliche Mitarbeiterin Qualitätsmanagement zuständig.

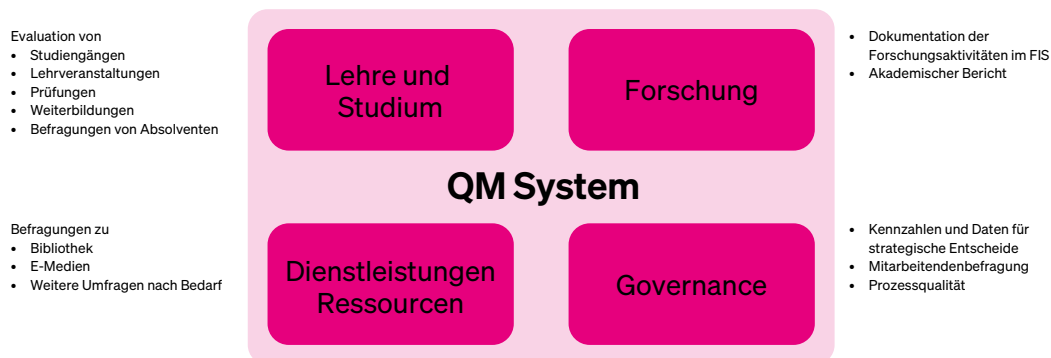


Abb. 4 Bereiche und Instrumente des Qualitätsmanagement-Systems an der Universität Luzern

Das *QM-Handbuch* – welches zum Zeitpunkt der inst. Akkreditierung jedoch nicht finalisiert ist (vgl. dazu Ausführungen zu Standard 1.1.) – legt die QS-Strategie fest und beschreibt das Qualitätsmanagementsystem (QM-System), indem es die Bereiche, Prozesse, Instrumente und Zuständigkeiten zur Sicherung und Entwicklung der Qualität definiert. Primäres Ziel ist es, die Qualität der Tätigkeiten der Universität und deren langfristige Entwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

Im Rahmen der angestrebten Revision des QM-Handbuchs ist ferner geplant, dass die Verantwortlichkeiten klarer definiert, die Instrumente zur Qualitätssicherung aktualisiert und der Zeitrahmen zur Durchführung von Massnahmen festgelegt werden. Hierzu soll eine Qualitätsstrategiegruppe gebildet werden. Sie wird die strategischen Ziele der Universität in den Bereichen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für einen bestimmten Zeitraum definieren, Schwerpunkte setzen und Erfolgskriterien in Form von Minimalstandards zur Erreichung der Ziele festlegen. Ebenso wird die Qualitätsstrategiegruppe das Controlling der Durchführung von Qualitätssicherungsmassnahmen und der Erreichung der Minimalstandards leiten. Die Universität will den Prozess der institutionellen Akkreditierung nutzen, indem sie diesen als Qualitätsprüfung wahrnimmt und Erkenntnisse daraus in das neue QM-Handbuch integriert. Das QM-Handbuch wird dem Senat zur Verabschiedung vorgelegt werden und dann gesamtuniversitär verbindlich sein. (SEB S. 31)

### Das Qualitätssicherungssystem in Lehre und Studium

Das QM in der Lehre umfasst alle Stufen (Bachelor, Master, Promotionsstudium, universitäre Weiterbildungsangebote) sowie alle Prozesse der Lehre, von der Planung und Durchführung der Lehrveranstaltungen und Studiengänge über die organisatorischen Aspekte bis zur Beratung der Studierenden.

Zentral für die Massnahmen zur Qualitätssicherung in der Lehre sind die von der *universitären Lehrkommission ULEKO* entwickelten und vom Senat am 24. Oktober 2011 approbierten «Leitsätze Gute Lehre». Diese Leitsätze unterstützen die Dozierenden, die Studiengangsverantwortlichen und die Fakultäten bei ihren Bestrebungen zur weiteren Verbesserung der Lehre, definieren Kriterien für gute Lehre und regeln die Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Umsetzung, auf die Anreize und die Weiterentwicklung der guten Lehre. Sie beziehen auch die Stu-

dierenden partizipativ ein, um so zur Entwicklung der guten Lehre beizutragen (SEB S. 32). Instrumente der Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre sind Lehrveranstaltungsevaluationen, Studiengangsevaluationen oder Evaluationen der Leistungskontrollen. Die Ausgestaltung ist in den verschiedenen Fakultäten unterschiedlich, jedoch sind prinzipiell alle Fakultäten und das Departement GWM durch die Universitätsleitung verpflichtet, Lehrveranstaltungsevaluationen und Studiengangsevaluationen durchzuführen. Das Universitätsstatut und die Senatsrichtlinien bilden die rechtliche Grundlage. Die Studiengangsevaluationen können unter der Leitung des zentralen QM durchgeführt werden oder aber in der Fakultät selbst und schliessen immer alle Zielgruppen mit ein. Der SEB legt dar, wie die Evaluationen in den verschiedenen Fakultäten umgesetzt werden. (S. 32–34)

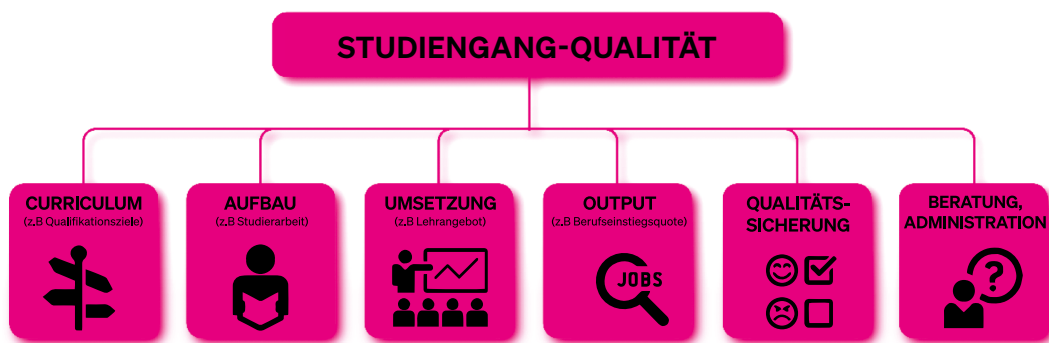


Abb. 5 Qualitäts-Kriterien für Beurteilung eines Studienganges (vereinfachte Darstellung)

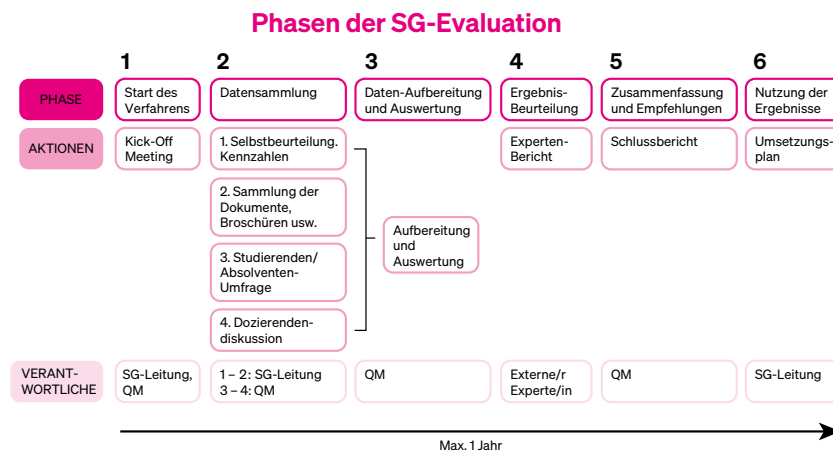


Abb. 6 Phasen der Studiengangevaluation

Als weitere Elemente in der Qualitätssicherung der Lehre nennt die Universität Luzern verschiedene non-formale Evaluationen und Feedbackgespräche (open-door policy etc.), Erhebung von Leistungskennzahlen etc.

Die *Universitäre Lehrkommission ULEKO* nimmt eine zentrale Rolle ein: Sie befasst sich mit Fragen der Entwicklung der Lehre und Hochschuldidaktik, beurteilt und fördert neue Lehrformen sowie die Entwicklung neuer Technologien für die Lehre. Mitglieder sind die Prorektorin Lehre, der Generalsekretär, eine Professorin bzw. ein Professor pro Fakultät/Departement und je eine Vertretung des Mittelbaus und der Studierenden.

Weitere Gremien sind in den Fakultäten angesiedelt: *Lehr- und Prüfungskommission der Theologischen Fakultät*, *Lehr- und Evaluationskommission der Kultur- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät*, *Lehr- und Evaluationskommission der Rechtswissenschaftlichen Fakultät*. In diesen Gremien nimmt nebst Professorenschaft, Mittelbau und Studierenden teilweise auch eine externe hochschuldidaktische Expertenperson Einsitz.

Das *Zentrum für Lehre* des Prorektorates Lehre und Internationale Beziehungen bietet didaktische Inputs in Form von Veranstaltungen, einen Basiskurs Hochschuldidaktik oder die Möglichkeit für Einzelberatungen.

### **Das Qualitätssicherungssystem in der Forschung**

Dieses umfasst alle Prozesse von der Ausarbeitung von Forschungsprojekten, Drittmittelanträgen, kooperativer Forschung bis zur Förderung des akademischen Nachwuchses. Eingebunden ins Qualitätssicherungssystem sind alle in der Forschung tätigen Mitarbeitenden, das Prorektorat Forschung, die Leitungsgremien der Universität und der Fakultäten sowie des Departements GWM sowie die Mittelbauorganisation MOL, die Stelle für Chancengleichheit und die Stelle für Forschungsförderung (SEB S. 38).

Das Qualitätsbewusstsein im Bereich Forschung sei in den letzten Jahren stark ins Zentrum gerückt, was sich auch kulturell bemerkbar mache: Forschung wird nicht mehr hauptsächlich als professorale Tätigkeit angesehen, vielmehr stehe die Förderung und Wahrnehmung der eigenständigen Forschung des Mittelbaus und der Forschungsbeauftragten verstärkt im Fokus (SEB S. 40).

Die einzelnen Instrumente zur Qualitätssicherung in der Forschung sind:

Das *Forschungsinformationssystem FIS* zur Erfassung, Darstellung und Auswertung von Daten. Mit der Einführung dieser neuen Datenbank wurden die Sichtbarkeit der Forschung erhöht, die administrativen Abläufe und die Berichterstattung vereinheitlicht und vereinfacht.

Der *Akademische Bericht* ist die jährliche Auswertung der Forschungsaktivitäten an der Universität, basierend auf den Einträgen im FIS. Die Datenauswertung und Berichterstellung erfolgt durch das Qualitätsmanagement. Dabei werden die Daten auf Fakultätsstufe und mehreren Funktionsebenen ausgewertet. Universitätsangehörige werden im Rahmen einer Informationsveranstaltung über die Ergebnisse informiert. Der Bericht dient der Universität als Datengrundlage zum Nachweis der Zielerreichung im Rahmen des Leistungsauftrags.

*Peer-Reviews* werden nach Bedarf durchgeführt mit dem Ziel einer Optimierung der Forschung in Bezug auf Ausrichtung, Portfolio und Performance.

Das zentrale Gremium ist die *Forschungskommission (FoKo)*, die über die Zuteilung von Mitteln aus dem universitären Forschungskredit (Anschubfinanzierung, Projekte, Nachwuchsförderung) entscheidet. Die FoKo setzt sich aus 13 stimmberechtigten Mitgliedern zusammen: dem Generalsekretär, je zwei Professorinnen bzw. Professoren pro Fakultät/Departement, je eine Vertretung von Mittelbau und Studierendenschaft. Dazu kommen ständige Mitglieder ohne Stimmrecht aus Finanz- und Rechnungswesen, Fachstelle Chancengleichheit, Stelle Forschungsförderung.



Die *Forschungskommission SNF* spricht Mobilitätsstipendien und Dissertationsprojektbeiträge zu und setzt sich aus 15 stimmberechtigten Mitgliedern (Professorinnen und Professoren) und fünf ständigen Mitgliedern ohne Stimmrecht zusammen.

## 4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

#### *Beschreibung und Analyse*

Wie die Universität Luzern in ihrem Selbstbeurteilungsbericht schreibt, verfügt sie über keine explizite QS-Strategie, da das QM-Handbuch aktuell umfassend überarbeitet wird (SEB S. 49). Jedoch normieren verschiedene rechtliche Grundlagen die Verpflichtung der Universität zur Qualitätssicherung, wie das Statut der Universität: «Die Universität sorgt dafür, dass auf allen Stufen und in allen Bereichen ihrer Tätigkeit, insbesondere in Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung, die Qualität ermittelt, gesichert und verbessert wird (...)» (Statut der Universität Luzern, § 8). Zudem ist die Qualitätssicherung im Leitbild der Universität, welches die periodische Überprüfung der gesetzten Ziele verlangt, verankert.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben zur Kenntnis genommen, dass die Universität Luzern aktuell lediglich über eine veraltete QS-Strategie (QS-Handbuch von 2006) verfügt, weshalb auf diese inhaltlich nicht weiter eingegangen wird. Die neue QS-Strategie im Draft des QM-Handbuches besteht im Moment grundlegend aus zwei Bestandteilen: einerseits aus dem strategischen Rahmen, bestehend aus dem Leitbild der Universität Luzern, der universitären Strategie, den fakultären Leitbildern sowie Empfehlungen aus externen Audits. Berücksichtigt werden zudem gemäss SEB das HFKG, die Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsrichtlinien HFKG) und die «Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich». Im Entwurf dienen acht Leitsätze als Grundlage des strategischen Rahmens. Der zweite Bestandteil ist die strategische Zielsetzung. (SEB S. 50)

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die Bestrebungen der Universität Luzern, das QM-Handbuch und die QS-Strategie möglichst rasch zu finalisieren, nachdrücklich. Sie verweisen auf die bereits im Audit 2013/14 gesprochenen Empfehlungen, die die wichtigsten Aspekte der Weiterentwicklung benennen und die verbindlich umgesetzt werden sollten. Unbeschadet des Subsidiaritätsprinzips, an dem sich die Universität auch in ihrem Qualitätsmanagement orientiert, ist die Erarbeitung eines hochschulübergreifenden Qualitätsverständnisses unverzichtbar. Die Universität Luzern plant, für diese Arbeit eine QS-Steuerungsgruppe zu implementieren; dieser könnte nach Ansicht der Gutachtergruppe nicht nur bei der Erarbeitung der QS-Strategie, sondern auch darüber hinaus eine wesentliche Funktion zukommen. Die Gutachtergruppe empfiehlt, dass mit dieser Steuerungsgruppe (oder auch über andere bestehende Gremien) im Sinne des Subsidiaritätsprinzips die Expertise aus den Fakultäten genutzt und gebündelt wird. Dazu ist ein Diskurs über das Qualitätsverständnis grundlegend. Was wird in den einzelnen Fachbereichen unter hoher Qualität in der Lehre, in der Forschung verstanden? Wo ergibt sich ein geteiltes Qualitätsverständnis, das in der gesamten Universität Anerkennung erfährt? Der Bottom-up-Ansatz kann helfen, verlässliche und von allen Beteiligten akzeptierte



Mindeststandards, die Verbindlichkeit herstellen, zu erarbeiten und das Profil der Universität als Ganzes zu schärfen.

In enger Anlehnung an die QM-Strategie soll auch das QM-System weiter ausgebaut werden. Dabei gilt es, die verbindlichen Prozesse mit geschlossenen Regelkreisen (vgl. dazu Standard 1.2) – insbesondere innerhalb der Fakultäten oder aber auf einer höheren Ebene, wo nötig – zu definieren. Die Universitätsleitung trägt für das QM-System, wenngleich grosse Teile davon bewusst dezentral angelegt sind, die Gesamtverantwortung.

Die Gutachtergruppe regt an, über den Einbezug von externer Expertise im Sinne einer Beratung (z. B. durch eine Agentur [nicht die prüfende!]) für den weiteren Auf- und Ausbau des QM-Systems nachzudenken.

Dem fehlenden theoretischen Rahmen setzt die Universität eine «gelebte Qualitätskultur» gegenüber. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich in den Gesprächen davon überzeugen, dass «ein Streben nach Qualität als Grundmelodie» bzw. ein hohes Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen vorhanden und hochgehalten wird, ebenso wie eine hohe Identifikation mit der Universität Luzern und den Stärken einer «persönlichen Universität». Die Vielfalt in der Kultur gilt gemeinhin als Stärke und die Herangehensweise an das QM-System ist bewusst pragmatisch. So hat sich beispielsweise die neue Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät beim Aufbau an den vorhandenen QM-Elementen orientiert und davon übernommen, was ihr sinnvoll erschien. Obwohl die Vorteile dieser informellen Qualitätskultur und das Funktionieren über persönliche, nicht formalisierte Wege mehrfach hervorgehoben wurden, stellen Universitätsangehörige auch Schwächen fest, die sich an der fehlenden institutionellen und formellen Verankerung des QM festmachen lassen: Gewisse übergeordnete Themen würden «in den Fakultäten verschwinden» und es gebe zu wenig Verbindlichkeiten. Insbesondere die Verbindlichkeit im Umgang mit Evaluationsergebnissen, Ergebnissen von Mitarbeitendenbefragungen aber auch die Konkretisierung der Initiativen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Chancengerechtigkeit könnte durch eine hochschulweite Formalisierung der Prozesse gestärkt werden.

Die Gutachtergruppe ist überzeugt davon, dass ein formalisiertes QM-System mit gemeinsam erarbeiteten und akzeptierten Mindeststandards – teils eher über prozedurale denn inhaltliche Aspekte – der Vielfalt der Kulturen nicht widerspricht, sondern die Universität Luzern insgesamt weiter voranbringen kann. Das QM-System soll kein abstrakter, theoretischer Überbau sein, sondern eng verknüpft mit den strategischen Zielsetzungen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als nicht erfüllt.

#### *Auflage 1:*

Die Universität Luzern legt ihre Qualitätssicherungsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen gemäss ihrem eigenen Zeitplan bis zur Jahresmitte 2022 fest und macht sie publik. Sie definiert ihr Qualitätssicherungssystem mit geschlossenen Regelkreisen, Zuständigkeiten und Mindeststandards universitätsweit.

Standard 1.2: Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

## Beschreibung und Analyse

Elemente einer Strategie der Hochschule finden sich in verschiedenen Dokumenten: Mit der vierjährigen *Eignerstrategie* definiert der Kanton Luzern seine unternehmerischen, wirtschaftlichen, politischen/ökologischen sowie sozialen Ziele, die er als Träger mit der Führung der Universität Luzern verfolgt. Ebenso ist darin die Anforderung definiert, «dass die Universität

- ihre administrativen und organisatorischen Prozessabläufe hinterfragt und optimiert,
- die Qualitätskontrolle innerhalb der gesamtschweizerischen Vorgaben sinnvoll organisiert.»

(Eignerstrategie, S. 3, Vorgaben zur Effizienz)

Die Universitätsstrategie beinhaltet einerseits gesamtuniversitäre Entwicklungsziele, aktuell in folgenden Bereichen (Universitätsstrategie 2019–2022):

- Gesundheitswissenschaften und Medizin: In der Strategie ist das Ziel formuliert, den Bereich künftig als fünfte Fakultät zu etablieren. Ein künftiger Schwerpunkt in Rehabilitation ist in Planung.
- Haus der Akademien: Die Universität fasst die Weiterbildungsangebote organisatorisch zusammen und nutzt im administrativen Bereich Synergien.
- Graduiertenförderung: Die Universität Luzern fördert den wissenschaftlichen Nachwuchs mit Blick auf universitäre wie ausseruniversitäre Laufbahnen.

Nebst den übergreifenden Zielen hält die Universitätsstrategie strategische Entwicklungsziele der Fakultäten fest und orientiert sich an den durch den Kanton definierten Leistungsvereinbarungen. Gemäss Selbstbeurteilungsbericht erfolgt die Qualitätssicherung durch die jährliche Nachweispflicht (Berichterstattungen) zur Erfüllung des Leistungsauftrages. (SEB S. 50–51)

Die Eignerstrategie des Trägerkantons verpflichtet die Universität zu einer Leistungserbringung, die regelmässig rapportiert wird. Da die Finanzierung von der Anzahl der Studierenden abhängig ist, verfolgt die Universität eine Expansionsstrategie, die zwar nicht explizit formuliert ist, die Aktivitäten jedoch offenkundig bestimmt: Sie wirkt sich auf den Ausbau neuer Fakultäten (bzw. Departemente) und Studienangebote aus. Zum anderen orientiert sich die Universität Luzern an Leitsätzen, die das Streben nach Qualität, Partizipation und Transparenz sowie das Subsidiaritätsprinzip in den Fokus rücken. Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Universität Luzern ihren Auftrag erfüllt, hält es indes für nicht ausreichend, das Reporting zur Leistungserfüllung im Kontext der Eignerstrategie als funktionierenden QS-Zyklus zu betrachten. Die Universität Luzern sollte QM nicht nur auf den gesetzlichen Auftrag beschränken im Sinne einer referenziellen Übernahme von Gesetzen und Rahmenvorgaben, sondern diese Vorgaben sollten – im Sinne des akademischen Selbstauftrags – durch Ziele weiter explizit konkretisiert werden, so dass diese für die Universität Luzern nutzbar gemacht werden und Wirkung entfalten können. In den Gesprächen, die im Rahmen der virtuellen Vor-Ort-Visite geführt wurden, wurde deutlich, dass die Universität ihre Aktivitäten in der Praxis nicht nur an der Eignerstrategie ausrichtet. Leitend ist auch eine implizite, aber doch von allen Statusgruppen erkennbar geteilte Überzeugung, dass sich die Universität auf dem Markt der Bildungsanbieter dadurch profilieren sollte, dass sie den Erwartungen potentieller Studierender dadurch gerecht wird, dass sie einerseits durch eine sehr gute Betreuung der Studierenden als «persönliche Uni» erlebbar wird und andererseits Studiengänge und Weiterbildungen anbietet, die eine thematische Ausrichtung auch jenseits des Mainstream besitzen (Nischenangebote). Solche Ansätze einer impliziten Strategie sollten reflexiv eingeholt und explizit gemacht werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der Universität beim Formulieren der QM-Strategie, diese weiterhin eng an die Universitätsstrategie anzulehnen, dabei jedoch auch die spezifischen Merkmale der eigenen Institution explizit mit zu berücksichtigen.

Um den Standard abschliessend beurteilen zu können, fehlt der Gutachtergruppe eine Gesamt-sicht: Es gibt sehr wohl eine Vielzahl von Instrumenten und Prozessen, welche in ihrer Gesamt-heit das Qualitätsmanagement ausmachen und die Universität in ihrem Auftrag unterstützen, jedoch kein zusammenhängendes Ganzes. Ein bereits bestehendes Beispiel, wie die Prozesse zusammengeführt werden können, ist das Berufungsverfahren: Dieses ist gesamtuniversitär mit der Berufsrichtlinie geregelt, die konkrete Ausgestaltung liegt dann wiederum in der Verant-wortung der Fakultäten. Bei anderen Prozessen gibt es keine Mindestvorgaben, und die Ver-bindlichkeit der Durchführung und Rückkoppelung ist nicht überall gegeben. Die Gutachterinnen und Gutachter können folglich nicht feststellen, dass die Regelkreise – innerhalb der Fakultäten und darüber hinaus – immer verbindlich geschlossen werden. Auch unter dem Subsidiaritäts-prinzip ist es aus Sicht der Gutachtergruppe wichtig, dass es innerhalb einer Hochschule forma-lisierte Mechanismen und Regelkreise gibt, um Probleme, die auf unteren Ebenen entstehen (z. B. Fakultät), auf eine übergeordnete Ebene (z. B. Universitätsleitung) zu tragen. Das Schliessen der Regelkreise ist für ein funktionierendes QM-System unabdingbar, auch um die Wirksamkeit zu gewährleisten (weitere Ausführungen dazu unter Standard 3.2).

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als teilweise erfüllt.

### *Auflage:*

Die Gutachtergruppe sieht davon ab, hier eine Auflage zu formulieren: In der Erfüllung der Auf-lage 1 zu Standard 1.1 ist darauf zu achten, dass sich in der Folge auch dieser Standard da-raufhin erfüllt, dass mit der Definition des QM-Systems auch geschlossene Regelkreise, Zu-ständigkeiten und Mindeststandards universitätsweit normiert werden.

Standard 1.3: Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Insti-tution des Hochschulbereichs einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

### *Beschreibung und Analyse*

In der Umsetzung von Qualitätssicherungsprozessen werden die verschiedenen Interessens-gruppen insofern involviert, als sie durch die Standesorganisationen SOL, MOL und die admini-strativ-technische Organisation Universität Luzern (ATOL) in den zentralen Entscheidungsgre-mien und Kommissionen der Universität vertreten sind: Nebst dem Senat sind das die For-schungskommission, die Gleichstellungskommission, die Lehrkommission, die Mensakommis-sion (mit Ausnahme der ATOL) sowie die Arbeitsgruppe Diversity.

Grundsätzlich gewährleistet die Organisation des Senats – mit Vertretungen aller Statusgrup-pen –, dass auf oberster gesamtuniversitärer Ebene alle repräsentativen Gruppen der Univer-sität in die akademische Verwaltung miteinbezogen sind (SEB S. 51). Die Gutachtergruppe hat allerdings den Eindruck, dass die Statusgruppen zwar formal und organisatorisch eingebunden sind, dass aber die Kooperation der Organisationen und die Verknüpfung der Initiativen durch den Senat oder die Verantwortlichen für das QM noch nicht ausreichend gegeben sind, weshalb sich die Statusgruppen auch nicht durchwegs gut gehört fühlen. Das mag auch dem Umstand geschuldet sein, dass die Organisationen teilweise noch sehr jung und im Aufbau befindlich sind, jedenfalls wünschen sie sich, dass die Hochschulleitung sie von sich aus aktiver in die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems einbezieht (vgl. auch unten zu Standard 2.3).

Was für die Umsetzung von Qualitätssicherungsprozessen gilt, gilt auch für die Entwicklung des QM-Systems selbst. Bislang ist der Einbezug der unterschiedlichen Statusgruppen nur bedingt erfolgt. Was den Einbezug in die Entwicklung des QM-Systems angeht, hat die Gutachtergruppe beispielsweise dem Zeitplan zur Weiterentwicklung des QM-Handbuchs entnommen, dass interne Stakeholder miteinbezogen werden sollen: Der Draft des QM-Handbuchs soll bei verschiedenen Anspruchsgruppen in Vernehmlassung gegeben werden. Die Gutachtergruppe unterstützt die Universität in ihrem Vorhaben, die Statusgruppen bei der Überarbeitung des QM-Handbuchs und der Formulierung der QM-Strategie aktiv einzubinden, ebenso beim weiteren Ausbau des QM-Systems (Prozesse, Instrumente). Insgesamt wird die Mitwirkung der Statusgruppen bei der Entwicklung des QM-Systems von den Gutachtenden bislang als eher punktuell wahrgenommen. Das gilt auch für die Einbeziehung von Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitswelt.

Zuständigkeiten für das QM:

Die Stelle für Qualitätsmanagement ist die designierte zentrale Funktion für QM: Sie stellt der Universitätsleitung und den institutionellen Einheiten Instrumente und Know-how zur Verfügung, dokumentiert und evaluiert die Qualität der Studiengänge und der Forschungstätigkeiten und nimmt die Schnittstelle im Bereich Qualität nach aussen wahr. Sie bietet universitätsinternen Beratungen und Dienstleistungen im Bereich Qualitätssicherung und Evaluationen an (SEB S. 43). Die Stelle ist beim Generalsekretariat angesiedelt und personell mit dem Generalsekretär sowie einer (Teilzeit-)Stelle dotiert. Nebst dieser zentralen QM-Stelle sind die Verantwortlichkeiten für die Qualitätssicherung und -entwicklung – insbesondere was die Lehre betrifft – in den Fakultäten angesiedelt. Die Universität Luzern hat in ihrer Nachlieferung zum Selbstbeurteilungsbericht dargelegt, wie das Qualitätsmanagement in den einzelnen Fakultäten funktioniert und wie die jeweiligen Zuständigkeiten geregelt sind. Grundsätzlich ist der Dekan / die Dekanin von Amtes wegen für die Qualitätssicherung verantwortlich, jeweils unterstützt von einem Fakultäts-/Departementsmanager bzw. einer Fakultäts-/Departementsmanagerin. Weitere Zuständigkeiten liegen in den Lehr- und Evaluationskommissionen. Eine Gesamtübersicht über die Zuständigkeiten inkl. Ressourcen besteht nicht.

Bestehende Gremien wie die erweiterte Universitätsleitung oder die Betriebskonferenz könnten noch stärker für Themen der Qualitätsentwicklung und -sicherung genutzt werden.

Die Gutachtenden sehen davon ab, bei diesem Standard eine Auflage zu formulieren, da Auflage 1 auch die Festlegung der Zuständigkeiten des QM umfasst. Sie möchten jedoch an dieser Stelle noch einmal darauf hinweisen, dass die Zuständigkeiten im QM geregelt werden müssen, und sprechen daher eine entsprechende Empfehlung aus.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Zuständigkeiten für das QM universitätsweit klar zu regeln und transparent zu kommunizieren. Sie regen an, die knappen Ressourcen im Bereich des zentralen QM zu überdenken.

Standard 1.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

### *Beschreibung und Analyse*

Das Qualitätssicherungssystem in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistungen wurde nach Einschätzung der Universität durch die beiden Quality Audits angemessen und aus externer Sicht geprüft und beurteilt (SEB S. 51).

Eine Aussenperspektive bringt das European Quality Audit (EQA), ein Projekt der Universitäten Siegen, der Karl-Franzens-Universität Graz, Latvijas Universitate Riga und der Universität Luzern, welches zum «selbstverantworteten Aufbau und zur Fortentwicklung qualitätsfördernder und qualitätssichernder Strukturen, Prozesse und Instrumentarien innerhalb einer Hochschule (QM-System)» dient (SEB S. 52). Es ist geplant, das Feedback der Partner des EQA für die Überarbeitung des QM-Handbuchs im Herbst 2021 einzuholen. (Umsetzungsplan in Nachlieferung zum Selbstbeurteilungsbericht, S. 24). Eine Zwischenevaluation des QM durch das EQA soll dann im Jahr 2024 stattfinden (Aktionsplan im SEB, S. 69).

Die Universität hat, durch die Quality Audits angeregt, Massnahmen ergriffen und das QS-System weiterentwickelt. So wurden neue Instrumente entwickelt oder bestehende angepasst, wie die Studiengangsevaluation oder die Prüfungsevaluationen (vgl. Kapitel 2).

Die Überprüfung der Zweckmässigkeit der einzelnen Elemente liegt aufgrund der subsidiären und stark dezentralen Governance-Struktur der Universität in der Verantwortung der Fakultäten. Diese sind für die Evaluation der QS-Instrumente im Bereich Lehre zuständig, und sie überprüfen demnach ihre Datenerhebungs- und Auswertungsprozesse selbst und passen die Instrumente gegebenenfalls an. Je nach Bedarf ziehen die Fakultäten die Stelle für Qualitätsmanagement bei. Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich in den Gesprächen exemplarisch davon überzeugen, wie dies in den Fakultäten jeweils geschieht. Jedoch halten die Gutachtenden den Aspekt der Selbstreferenzierung für problematisch: Die Prozesse werden von denjenigen überprüft, die sie erschaffen haben. Dass in den Fakultäten teilweise externe Expertinnen und Experten (z. B. für Hochschuldidaktik) bei der Erstellung und/oder Überarbeitung der Lehrevaluationen miteinbezogen werden, werten die Gutachtenden positiv.

Prozesse des QS-Systems, die universitätsweit gesteuert werden, wie z. B. die Absolventinnen- und Absolventenbefragung, werden durch das zentrale QM alle zwei Jahre überprüft und in Zusammenarbeit mit den Fakultäten angepasst (SEB S. 52). Die verbindliche Kooperation von QM und Fakultäten, die sich darin ergibt, sollte auf weitere Prozesse ausgerollt werden.

Im Draft des neuen QM-Handbuchs ist eine regelmässige Überprüfung und Anpassung des QM-Systems angedacht: Nebst der externen Überprüfung soll das QM-System alle fünf Jahre durch das universitäre Qualitätsmanagement kritisch überprüft und nach Bedarf angepasst werden. Die formulierten Qualitätsziele sollen alle vier Jahre neu definiert werden. Die Gutachtergruppe kann dies jedoch zum jetzigen Zeitpunkt nur als Absichtserklärung werten und stellt auch die Frage, ob das Vorhaben mit den zentralen Ressourcen für das QM umzusetzen ist – angesichts der Tatsache, dass die Weiterentwicklung der QS-Strategie und des QM-Handbuchs u. a. mit Verweis auf die knappen Ressourcen in den letzten fünf Jahren nicht abgeschlossen wurde.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als teilweise erfüllt.

### *Auflage 2*

Die Universität Luzern legt fest, mit welcher Methode, in welchem Rhythmus und mit welcher Zuordnung von Verantwortlichkeiten sie ihr QM-System einer periodischen Überprüfung unterzieht.

## 2. Bereich: Governance

Standard 2.1: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

### *Beschreibung und Analyse*

Die Führungsstrukturen der Universität sind im Universitätsgesetz und -statut festgehalten, wo auch ihre Kompetenzen und Aufgaben definiert sind.

Der *Universitätsrat* ist das strategische Führungs- und Aufsichtsorgan und umfasst zehn Mitglieder, darunter den Vorsteher bzw. die Vorsteherin des kantonalen Departements, vier bis acht vom Regierungsrat gewählte Personen aus Wissenschaft, Kultur und Gesellschaft sowie mit beratender Funktion den Rektor bzw. die Rektorin. Der Universitätsrat informiert den Regierungsrat periodisch über die erbrachten Leistungen der Universität Luzern.

Die *Universitätsleitung* ist ein Gremium zur Unterstützung der Leitungsaufgaben des Rektors, sie umfasst (Stand März 2021) neun Mitglieder: Nebst dem Rektor, der den Vorsitz einnimmt, sind dies der Generalsekretär, der Prorektor Forschung, die Prorektorin für Lehre und Internationale Beziehungen, der Prorektor Universitätsentwicklung, die Prorektorin Personal und Professuren, die Verwaltungsdirektorin (a. i.), der Geschäftsführer Universitätsstiftung und der Leiter Universitätskommunikation. In der *Erweiterten Universitätsleitung* sitzen zusätzlich die Dekaninnen und Dekane sowie der Leiter bzw. die Leiterin des Departements Gesundheitswissenschaften und Medizin. Beide Gremien tagen regelmässig.

Der *Senat* ist das Organ für akademische Belange und wird durch 12–20 Mitglieder der universitären Statusgruppen (Stände) zusammengesetzt:

- Rektor (bzw. Rektorin), Vorsitz
- Die Dekaninnen und Dekane der Fakultäten
- Zwei Leitungspersonen aus der Verwaltung (Generalsekretär und Verwaltungsdirektor)
- Drei Vertreterinnen / Vertreter der Professorenschaft
- Zwei Vertreterinnen / Vertreter des akademischen Mittelbaus
- Zwei Vertreterinnen / Vertreter der Studierenden
- Drei Vertreterinnen / Vertreter des administrativ-technischen Personals

Der Auftrag der Universität ist gesetzlich geregelt. Die *Eignerstrategie* des Kantons wird operativ in die *vierjährige Leistungsvereinbarung* umgesetzt; diese wiederum wird in *jährliche Leistungsvereinbarungen* heruntergebrochen. Die Universitätsstrategie ist eng an den vierjährigen Leistungsauftrag des Kantons gekoppelt. Die Universität rapportiert jährlich dem Universitätsrat und dem Kanton über die Erreichung der gesteckten Ziele im Leistungsauftrag. Bei schlechter Erfüllung des Leistungsauftrages können der Träger und der Universitätsrat Massnahmen ergreifen. Die Leistungsaufträge werden innerhalb der Universität wiederum auf die verschiedenen Organisationseinheiten wie Fakultäten oder Prorektorate heruntergebrochen und mit Budgetierungsprozessen verknüpft (SEB S. 41–42 und S. 52–53). Die Gutachterinnen und Gutachter haben wahrgenommen, dass diese Leistungsvereinbarungen ein zentrales Führungsinstrument darstellen und der Steuerung dienen (können). Eine zentrale Steuerung durch die Universitätsleitung findet gemäss dem dezentralen Prinzip jedoch nur moderat statt.



Interne Kommissionen sind mit verschiedenen Aufgaben in der Lehre oder Forschung betraut: So befasst sich die *Universitäre Lehrkommission ULEKO* mit Fragen der Entwicklung der Lehre und Hochschuldidaktik, die *Forschungskommission (FoKo)* entscheidet über interne Mittelzuteilung aus dem universitären Forschungskredit, die *Forschungskommission SNF* spricht Mobilitätsstipendien an Doktorierende und Postdocs. Weitere Kommissionen existieren in den Fakultäten. (SEB S. 39–40)

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es ermöglichen, dass die Universität Luzern ihren Auftrag und ihre strategischen Ziele erfüllt. Die Gutachterinnen und Gutachter heben insbesondere die jüngeren Entwicklungen in der Organisationsform – Schaffung einer breiteren akademisierten Leitung (Prorektorate) und Gremium der Erweiterten Universitätsleitung – als zweckdienliche Organe/Formate hervor, die ihre Wirkung noch erst richtig entfalten werden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als grösstenteils erfüllt.

Standard 2.2: Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

### *Beschreibung und Analyse*

Die Universität Luzern erhebt gemäss eigenen Aussagen in allen Bereichen relevante Informationen, welche analysiert und u. a. systematisch zur Steuerung der universitären Aktivitäten genutzt werden. Mit der jährlichen Berichterstattung (Leistungsauftrag Kanton Luzern, Jahresbericht der Universität) werden die erbrachten Leistungen der Bereiche Lehre, Forschung und Dienstleistungen dokumentiert. Die Berichte zeigen, wo die verschiedenen Bereiche der Universität stehen und was sie leisten. Sie dienen als Leistungsausweis zur Information der Leistungsbesteller bzw. Mitfinanzierer (z. B. Kanton, Bund, Private). (SEB S. 53)

Die Berichterstattung der Universität zum Leistungsauftrag 2019 weist die erbrachten Leistungen der Gesamtuniversität in fünf Bereichen aus (Forschung, Lehre, Weiterentwicklung, gesellschaftliche Relevanz für die Region und öffentliche Präsenz, Arbeits- und Lebensqualität) sowie deren Finanzierung durch den Trägerkanton. Mit dem Leistungsauftrag verpflichtet sich die Universität, jene Massnahmen zu ergreifen, die notwendig sind, um die bildungspolitischen, wissenschaftlichen, standortpolitischen und volkswirtschaftlichen Ziele der kantonalen Eignerstrategie zu erreichen.

Der *Akademische Bericht* ist die jährliche Auswertung aller Forschungsaktivitäten an der Universität, basierend auf den Einträgen im Forschungsinformationssystem FIS. Der Akademische Bericht dient der Universität als Datengrundlage zum Nachweis ihrer Zielerreichung zum Leistungsauftrag des Kantons Luzern, wovon u. a. Forschungsbeiträge abhängig sind. Die Konzipierung der Massnahmen liegt bei den Fakultäten und der Universitätsleitung. (SEB S. 54)

Als weitere wichtige Instrumente nennt der SEB das Gleichstellungsmonitoring, die Absolventinnen- und Absolventenbefragung, Rankings, Daten aus Beurteilungs- und Fördergesprächen und Ad-hoc-Befragungen.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Universität Luzern eine Vielzahl

von Kennzahlen erhebt. Beim FIS bemängeln sie die Aussagekraft: Erstens werden ausschliesslich quantitative Daten erhoben, zweitens ist die Datenqualität – wie die Universität selbstkritisch darlegt – noch optimierungsbedürftig. Auch sehen die Gutachterinnen und Gutachter noch Potenzial bei der Steuerung: Wie werden die Daten für strategische Entscheide genutzt? Werden dafür auch Vergleiche mit anderen Universitäten genutzt?

Die IUV-Beiträge stellen eine massgebende Finanzierungsquelle dar – entsprechend sind die Studierendenzahlen eine wichtige Kennzahl. Die Gutachterinnen und Gutachter könnten sich vorstellen, dass ein Risikomanagement hinsichtlich Abhängigkeit von Studierendenzahlen hilfreich wäre (vgl. Empfehlung unter Standard 4.1).

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, im Bereich der Forschung auch qualitative Daten zu erheben.

Standard 2.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

### *Beschreibung und Analyse*

Das Mitwirkungsrecht der verschiedenen Hochschulgruppen ist, so schreibt die Universität Luzern in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, formal festgehalten und auf allen Stufen gewährleistet. Die Verbindung zwischen den Organisationen und der Universitätsleitung ist institutionalisiert.

Als wichtiges Organ, welches alle repräsentativen Gruppen der Universität repräsentiert, ist der Senat zu nennen: das oberste universitäre Organ für akademische Fragen. Er nimmt Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung gemäss § 13 des Universitätsstatuts in eigenständiger Verantwortung wahr oder stellt entsprechende Anträge an den Universitätsrat. Der Senat setzt sich zusammen aus dem Rektor, dem Generalsekretär, der Verwaltungsdirektorin, den Dekaninnen und Dekanen der Fakultäten, drei Vertretenden der Professuren sowie fünf Vertretenden der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und der Studierenden sowie zwei Vertretenden des administrativ-technischen Personals (Dienste und Fakultäten). Der Senat beruft Professorinnen und Professoren, unterstützt und berät den Rektor in wichtigen Studien-, Forschungs- und Entwicklungs- sowie Dienstleistungs-, Personal- und Finanzangelegenheiten, bereitet die Geschäfte des Universitätsrates vor und stellt entsprechend Antrag.

Nebst dem Senat garantieren die Standesorganisationen die Mitwirkungsrechte: die Studierendenorganisation SOL, die Mittelbauorganisation MOL und die Vereinigung des administrativ-technischen Personals ATOL (letztere wurde 2018 gegründet und soll bei der nächsten Revision des Universitätsgesetzes verankert werden). Die Professorenschaft verfügt auf der Ebene der Gesamtuniversität über keine eigenständige Organisationsform, ist jedoch auf der Ebene der Fakultäten organisiert und im Senat vertreten. Diese Organisationen wählen und senden in Eigenregie Vertretungen für die universitären Kommissionen (Forschungskommission, Lehrkommission und Gleichstellungskommission) und den Senat.

Eine Ausnahme bilden die Forschungs- und Lehrkommissionen, in welchen keine Vertretungen



des administrativ-technischen Personals vorhanden sind.

Auf fakultärer Ebene sind die Stände in die Fakultätsversammlungen und fakultären Kommissionen eingebunden. Sie werden zu Vernehmlassungen eingeladen, beispielsweise beim universitären Leitbild oder der Diversity-Strategie. Die Universität schreibt in ihrem SEB, dass alle Organisationen die Räumlichkeiten und Infrastruktur (inkl. der Kommunikationsmittel) der Universität nutzen können, was in der Praxis jedoch nach Angaben der Studierenden nicht immer einfach funktioniert. Die SOL wird von der Universität finanziell unterstützt. Ein regelmässiger Austausch findet zwischen der SOL und der Universitätsleitung einmal im Semester statt und wird protokolliert. Ansprechperson für die Stände gegenüber der Universitätsleitung ist der Generalsekretär. (SEB S. 55)

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Mitwirkungsorgane strukturell geschaffen sind, dass sich diese jedoch teilweise erst im Aufbau befinden und noch um ihre Rechte und Möglichkeiten zu kämpfen haben. So ist die MOL vor Kurzem und mit viel Eigeninitiative aufgebaut worden. Die Gutachtenden regen an, die Rahmenbedingungen für die Mitwirkungsorgane weiter zu verbessern (Umsetzung der angekündigten finanziellen Unterstützung für Anlässe, Anreize wie Entgeltung mit Social Credits für die SOL, wie dies teilweise bereits umgesetzt wird, tatsächliches Raumangebot etc.) und den herangetragenen Initiativen Gehör zu schenken. Auch sollen die Statusgruppen aktiv mittels einer proaktiven Kommunikation angegangen werden und weniger eine Holschuld haben.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Mitwirkung der repräsentativen Gruppen in der Praxis weiter zu stärken durch einen aktiven Einbezug und gute Rahmenbedingungen.

Standard 2.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Universität Luzern verfügt über verschiedene Massnahmen und Projekte im Bereich der Nachhaltigkeit, die sie in ihrem SEB beschreibt:

##### *Wirtschaftliche Nachhaltigkeit*

In ihren wirtschaftlichen Handlungsspielräumen sieht sich die Universität Luzern eingeschränkt: Sie kann keine Investitionen tätigen oder sich verschulden. Die Transparenz der Verwendung öffentlicher Mittel und die Beschaffung privater Gelder ist durch die Publikation im Jahresbericht gewährleistet (SEB S. 56). Die Gutachtenden nehmen Kenntnis davon, dass die Universität Luzern in ihrem Handlungsspielraum limitiert ist. Hinsichtlich der nachhaltigen Finanzierung sehen sie gewisse Fragestellungen bzw. Risiken. Für den Aufbau der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät wurde die Finanzierung nicht erhöht, es war der Universität jedoch auch untersagt, kantonale Grundbeiträge für den Aufbau und Betrieb der WWF zu verwenden. Die Gutachtenden verweisen auf die Empfehlung zu Standard 4.1 (Risikostrategie).

### Soziale Nachhaltigkeit

Gesamuniversitäre Handlungsfelder wurden auf Basis einer Mitarbeitendenumfrage identifiziert und angegangen: So hat die Universität auf eine aufgezeigte Unzufriedenheit bei der Besoldung hin eine Lohnanalyse erstellt und Anpassungen bei zu tiefen Löhnen vorgenommen. Aktuell läuft eine Untersuchung betreffend allfällige geschlechterspezifische Diskriminierung. Weitere Aspekte im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit sind die jährlich stattfindende Gesundheitswoche oder technische Verbesserungen beim Raumklima. (SEB S. 55–56)

### Ökologische Nachhaltigkeit

Für die ökologische Nachhaltigkeit sind die Rahmenbedingungen gemäss eigener Einschätzung sehr gut: Das Hauptgebäude ist ein zertifiziertes Minergiegebäude mit alternativen Energielieferanten. Die CO<sub>2</sub>-Bilanz von Reisen von Mitarbeitenden wird seit Jahren erhoben. Mit der Unterzeichnung des Climate Emergency Letter hat sich die Universität Luzern verpflichtet, bis 2030 CO<sub>2</sub>-neutral zu werden. Die Universität hat die Sustainable Development Goals (SDGs) der UN unterzeichnet. (SEB S. 56)

Eine Nachhaltigkeitswoche, organisiert und durchgeführt durch Studierende, wird durch die Universität Luzern finanziell und durch die Bereitstellung der Räumlichkeiten unterstützt. Des Weiteren unterstützt die Universität Gesuchseingaben von Studierenden an U Change, einer Initiative der Akademien der Wissenschaften Schweiz. Im Jahr 2020 wurde eine Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit gegründet.

Der SEB hält selbstkritisch fest, dass die Nachhaltigkeit trotz vieler Initiativen insgesamt institutionell noch schlecht verankert sei. Es fehle eine Strategie, die die Massnahmen bündelt; diese müsse zeitnah erstellt werden. In ihrem Massnahmenplan sieht die Universität Luzern vor, bis 2022 eine universitäre Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln (SEB S. 56 und Massnahmenplan S. 70). Die Gutachterinnen und Gutachter haben anlässlich ihrer Gespräche vom grossen Engagement durch verschiedene Universitätsangehörige im Bereich der Nachhaltigkeit erfahren und teilen die Einschätzung, dass die Einzelinitiativen und Bestrebungen möglichst bald institutionell zusammengeführt und strategisch verankert werden sollen. Trotz der knappen Ressourcen ist es essentiell, dass diese Themen universitätsweit und -übergreifend in einer zentralen Stelle gebündelt werden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

### Auflage 3

Die Universität Luzern legt eine Nachhaltigkeitsstrategie mit konkreten Zielen fest.

Standard 2.5: Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

### *Beschreibung und Analyse*

Die Förderung der Chancengleichheit ist in den strategischen Leitdokumenten der Universität verankert: im Statut sowie im Leitbild. Es existieren verschiedene Gremien bzw. Stellen:

Die Gleichstellungskommission bzw. deren Aufgaben sind wie folgt beschrieben: «Die Gleichstellungskommission begleitet und fördert die nachhaltige Verankerung der Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe im Sinne der Qualitätsentwicklung in allen Aufgabenbereichen der Universität.» (Statut der Universität Luzern). Des Weiteren wird festgehalten, dass die Gleichstellungskommission aus mindestens acht Mitgliedern besteht, wobei die Fakultäten, die Departemente, das wissenschaftliche Personal, die Studierenden und das übrige Universitätspersonal mit je einer Person vertreten sind sowie die oder der Gleichstellungsbeauftragte, die Generalsekretärin oder der Generalsekretär und die Leiterin oder der Leiter des Personaldienstes Einsitz nehmen. Weitere Personen können auf Antrag der Rektorin oder des Rektors zur Wahl vorgeschlagen werden. Die Kommission wird von der zuständigen Prorektorin oder dem zuständigen Prorektor geleitet. Der Senat wählt die Mitglieder der Gleichstellungskommission auf Vorschlag der Fakultäten, der Departemente, der einzelnen Gruppierungen und der Rektorin oder des Rektors auf eine Amtsdauer von zwei Jahren, eine Wiederwahl ist möglich (Statut der Universität Luzern). Die Gleichstellungskommission entscheidet über die Vergabe von finanziellen Mitteln für Projekte mit Gleichstellungsbezug.

Die *Fachstelle für Chancengleichheit* berät den Rektor und Organe der Universität, initiiert Projekte und ist verantwortlich für die Umsetzung des *Aktionsplans 2017–2020* zur Förderung der Chancengleichheit, führt das Gleichstellungsmonitoring durch, sorgt für die Verankerung von Chancengleichheitsaspekten in verschiedenen Gremien. Die Fachstelle für Chancengleichheit hat ein Diversity-Konzept entwickelt, welches vor Kurzem genehmigt wurde.

In Zusammenarbeit mit den Hochschulen des Campus Luzern ist die Leiterin der Fachstelle auch zuständig für die Durchsetzung des Konzepts zum Schutz gegen sexuelle Belästigung und für den *Leitfaden Sprache & Bild*. Innerhalb der Universität Luzern ist die Fachstellenleiterin zusätzlich Integrationsbeauftragte und berät die Universitätsangehörigen zu Fragen rund um die Integration von Menschen mit Behinderung und zu Nachteilsausgleichen. Die Stelle ist insgesamt mit knappen 60 % dotiert. In den Fakultäten gibt es keine Gleichstellungsvertreterinnen und -vertreter. In den Berufungsverfahren gibt es jedoch «Delegierte» aus einem internen Pool, welche ein besonderes Augenmerk auf Gleichstellungsaspekte in den Berufungsverfahren legen und inzwischen in den Berufungskommissionen stimmberechtigt sind.

Ein Gleichstellungscontrolling im Sinne einer Auswertung relevanter Daten ist etabliert, Gleichstellung soll laut SEB als permanente Querschnittsaufgabe etabliert werden, konkrete Zielsetzungen werden jedoch nicht benannt (SEB S. 54 und 57). Auffällig ist, dass der Anteil der Professorinnen im akademischen Personal trotz der Gleichstellungsbestrebungen nicht relevant gesteigert werden konnte, so dass sich die Frage nach der Wirksamkeit der Massnahmen stellt.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben an den Gesprächen festgestellt, dass das Thema Gleichstellung von verschiedenen Statusgruppen hoch bewertet wird, und sie hat von verschiedener Seite Sorge um mangelnde universitätsweite Verankerung und zu geringe Ressourcenausstattung erfahren. Die Gutachtergruppe hält die aktuelle Ausstattung und Verankerung in den Fakultäten durch Chancengleichheitsdelegierte in den Berufungskommissionen für nicht ausreichend.

Positiv heben die Gutachtenden hervor, dass der Diversity-Begriff sehr weit gefasst wird, dass die Universität Luzern beispielsweise auch Massnahmen in Bezug auf den Asylbereich zu den Aufgaben mitdenkt. Die Gutachtergruppe attestiert der Universität Luzern, dass sie Themen wie sexuelle Belästigung ernst nimmt.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als teilweise erfüllt.

Auflage 4

Die Universität Luzern verankert das Thema Diversity gesamtuniversitär und hinterlegt es mit Zielen und Umsetzungsschritten.

### 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Standard 3.1: Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Aktivitäten der Universität Luzern sind grundsätzlich im kantonalen *Universitätsgesetz (Gesetz über die universitäre Hochschulbildung, UniG)* festgelegt, ebenso der Grundsatz der Freiheit von Lehre und Forschung in Entsprechung zu Art. 20 der Schweizerischen Bundesverfassung. Gemäss dem HFKG-Typ «Universität» bietet die Universität Luzern Bachelor-, Master- und Doktoratsstudiengänge an und verleiht die entsprechenden Diplome; diese sind in Übereinstimmung mit der «Koordination Lehre» (*Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen*). Es existiert ein Fächerangebot in den Bereichen Kultur- und Sozialwissenschaften, Recht, Wirtschaft, Theologie, Gesundheit und Medizin. Die Vernetzung verschiedener Fachbereiche ermöglicht Kombinationen in den Studiengängen. Die Leistungsvereinbarung mit dem Kanton gibt vor: «Die Bachelorstudiengänge sind regional verankert, die Masterstudiengänge sind von schweizerischer Bedeutung und die Promotionsstudiengänge haben internationale Reputation. Neben den fachspezifischen führt sie integrierte und interfakultäre Studiengänge.» Interfakultäre Studiengänge sind u.a. die Bachelor und Master «Philosophy, Politics and Economy». Weitere interfakultäre Studiengänge sind die «Master-Plus-Studiengänge» mit der WF, der KSF und dem Departement GWM. Darüber hinaus gibt es Double-Degree-Studiengänge mit der Universität Neuchâtel und ausländischen Partner-Universitäten.

Die Weiterbildungsangebote sind ebenfalls gesetzlich festgehalten. Gemäss Entwicklungsschwerpunkt wird die Weiterbildung mit der Gründung des «Haus der Akademien» organisatorisch gebündelt, wobei die Autonomie der Lehrstühle und Fakultäten gewahrt bleibt (Universitätsstrategie 2019–2022, S. 2).

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist als Aufgabe im Gesetz definiert wie auch der Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Erfüllung der in diversen Leistungsaufträgen und -vereinbarungen festgehaltenen Aufgaben wird dem Trägerkanton Luzern und dem Aufsichtsorgan (Universitätsrat) rapportiert.

Die Universität Luzern betont ihre Sicherungsmassnahmen zur Aufgabenerfüllung und zur Wahrung der wissenschaftlichen Unabhängigkeit sowie der Forschungs- und Lehrfreiheit: Im Sinne der Transparenz der Finanzierung werden alle Donationen über CHF 10'000 öffentlich dargelegt, sofern der Donator bzw die Donatorin nicht ausdrücklich Vertraulichkeit verlangt. Ab CHF 500'000 ist die Offenlegung gesetzlich verpflichtend. Interessenbindungen von Professorinnen und Professoren werden erfasst und publiziert. Die Annahme von privaten Drittmitteln ist in einer Richtlinie geregelt, die wiederum die Unabhängigkeit von Forschung und Lehre stipuliert.

Nebentätigkeiten, auch Verwaltungsratsmandate, müssen bewilligt werden und dürfen die wissenschaftliche Freiheit nicht einschränken. Bei Verdacht auf Missbrauchsfälle wird eine Ombudsstelle, die direkt dem Universitätsrat unterstellt ist, aktiv. Weitere Stellen sind der/die Integrationsbeauftragte bei wissenschaftlichem Fehlverhalten und – geplant – eine Whistleblowing-Stelle. (SEB S. 58)

Die Gutachterinnen und Gutachter sehen es als gegeben, dass die Universität Luzern ihre Aktivitäten gemäss ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen ausführt. Sie haben festgestellt, dass die Universität mit Blick auf die schweizerische Hochschullandschaft in der Lehre kohärente Nischenangebote besetzt, die auch gefragt sind und die zur Profilbildung beitragen. Um ihre Tätigkeiten noch strategischer auszurichten, empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter, Strategien für die Bereiche Forschung und Internationalisierung zu entwickeln.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der Universität Luzern, eine Forschungsstrategie und eine Internationalisierungsstrategie zu erstellen.

Standard 3.2: Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Qualitätssicherung in der **Lehre** erfolgt über verschiedene Instrumente und Massnahmen. Grundlage dazu bieten die von der Lehrkommission entwickelten *Leitsätze für Gute Lehre*.

Das *Universitätsstatut* und die *Senatsrichtlinien* halten fest, dass jährliche Evaluationen der Lehrveranstaltungen durchgeführt werden müssen. Die Ausgestaltung wird durch die Fakultäten (bzw. durch das Departement GWM) subsidiär geregelt. Ein (unverbindlicher) Leitfaden für die Durchführung von Lehrveranstaltungsevaluationen wird vom zentralen QM zur Verfügung gestellt. Dieses unterstützt auch bei der Interpretation der Resultate oder für Anpassungen in den Fragebögen. Die Befragungen werden in den Dekanaten organisiert; der Umgang mit den Ergebnissen ist in den Richtlinien der Fakultäten festgehalten. (SEB S. 58–59)

Neben den Lehrveranstaltungen werden auch die *Leistungskontrollen* durch die Fakultäten (bzw. auch durch das Departement GWM) evaluiert. Auch hier kann die (zentrale) Stelle für QM für die Interpretation der Resultate oder die Erweiterung der Fragebögen hinzugezogen werden, und es existiert ebenfalls ein Leitfaden: Der Leitfaden beschreibt die Kriterien einer guten Prüfung, den schematischen Ablauf einer Prüfungsevaluation und definiert, mit welchen Fragen die Kriterien evaluiert werden können. (SEB S. 33)

Im SEB beschreibt die Universität, wie die Ausgestaltung des Prozesses in den Fakultäten und dem Departement GWM jeweils geregelt ist (SEB S. 32–33). Die Prozesse und Umsetzungen unterscheiden sich dabei deutlich voneinander. Verschiedene Fakultäten kennen dialogische Gefässe für den Diskurs mit den Studierenden wie Fokusgruppengespräche mit so genannten «Liaison-Studierenden». In allen Fakultäten teilen die Dekanate den Dozierenden die Ergebnisse der LVE mit, diese sollen im Unterricht besprochen werden, was jedoch in der Praxis nicht

immer der Fall ist: Die Gutachterinnen und Gutachter haben von verschiedenen Stellen erfahren, dass die Kommunikation der Ergebnisse nicht überall funktioniert. Ebenso haben sie auch keine – oder nur unsystematische – Antworten auf die Frage erhalten, was im Falle von ungenügenden LVEs passiert bzw. welche Konsequenzen gezogen werden und wer die Entscheidungen verantwortet. Die *Lehrkommission ULEKO* sucht mit Dozierenden, deren LVE schlecht bewertet wurden, zwar ein (vertrauliches) Gespräch. Die Lehrkommission sieht sich im Bereich Evaluationen jedoch eher als Beratungsgremium.

Die Gutachtergruppe verweist in diesem Zusammenhang auf die unter Standard 1.1 ausgesprochene Auflage.

Ebenfalls ist es für die Qualität und Weiterentwicklungsmöglichkeiten entscheidend, dass (insbesondere Nachwuchs-)Dozierende ihre Lehrveranstaltungen evaluieren dürfen und dafür Unterstützung erhalten. Dies auch ausserhalb der zeitlichen Abstände, welche in den unterschiedlichen Fakultäten vorgesehen sind (siehe auch 4.3). Dass dies nicht immer möglich sei, wurde in den Gesprächen vorgebracht.

Ein weiteres QM-Instrument im Bereich der Lehre ist die *Studiengangsevaluation*: Alle Fakultäten sind verpflichtet, ihre Studiengänge zu evaluieren. In einem Leitfaden sind die Qualitätskriterien mit Indikatoren definiert. Es handelt sich um ein mehrstufiges Verfahren, an dem alle internen Anspruchsgruppen (Studierende, Dozierende, Studiengangleitung) beteiligt sind; eine externe Expertise ist ebenfalls verbindlicher Bestandteil. Die Studiengangsevaluationen können unter dem Lead und in enger Zusammenarbeit mit der Stelle für Qualitätsmanagement oder aber ganz in Eigenregie der Fakultäten durchgeführt werden. Der Prozess der Studiengangsevaluation wurde 2016 neu konzipiert; bislang wurden noch nicht alle Studiengänge evaluiert. Eine fortlaufende Weiterführung ist jedoch geplant und auch in der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton festgeschrieben (SEB S. 35). Die Gutachterinnen und Gutachter halten positiv fest, dass für einen professionellen Aussenblick externe Experten miteinbezogen werden. In gewissen Fällen könnten nach Ansicht der Gutachtenden auch Praxisvertreterinnen und -vertreter bzw. Vertreterinnen/Vertreter der Arbeitswelt hilfreich sein.

Schliesslich seien die *Absolventinnen- und Absolventenbefragungen* genannt, aufgrund deren Ergebnisse in Absprache mit den Fakultäten Verbesserungsmassnahmen konzipiert und umgesetzt werden (SEB S. 58). Die Universität Luzern nutzt die Möglichkeit der Befragung durch das Bundesamt für Statistik (BfS), die standardisierte zweijährliche Befragung mit eigenen qualitativen und quantitativen Fragen zu ergänzen. Die Befragungsergebnisse werden vom Qualitätsmanagement ausgewertet und den Fakultätsverantwortlichen kommuniziert. (SEB S. 35)

Das Qualitätssicherungssystem in der **Forschung** umfasst verschiedene Prozesse, die sich insbesondere auf Unterstützung in Projektphasen beziehen: Ausarbeitung von Forschungsprojekten, Drittmittelanträgen, kooperativer Forschung, darüber hinaus gibt es Vorhaben zur Förderung des akademischen Nachwuchses (vgl. Standard 4.3). Zentrale Gremien sind die *SNF-Forschungskommission* sowie die interne *Forschungskommission (FoKo)*, darüber hinaus sind alle in der Forschung tätigen Mitarbeitenden, das Prorektorat Forschung, die Leitungsgremien der Universität und der Fakultäten sowie des Departements GWM sowie die Mittelbauorganisation MOL, die Stelle für Chancengleichheit und die Stelle für Forschungsförderung in diese Prozesse eingebunden (SEB S. 38). Die Begleitung und Unterstützung für grosse Forschungsprojektanträge könnte noch verbessert werden, wie die Gutachtergruppe den Gesprächen entnommen hat.

Für die Erhebung und Darstellung der Forschungsleistungen ist das *Forschungsinformations-*



*system FIS* zentral: eine Datenbank zur Erfassung, Darstellung und Auswertung von Forschungsdaten. Mit diesem 2016 eingesetzten Instrument hat sich die Sichtbarkeit von Forschungsprojekten erhöht und die administrativen Prozesse wurden vereinheitlicht und vereinfacht. Das FIS ermöglicht verschiedene Auswertungen (auf Fakultätsebene, Mehrjahresvergleiche etc). Die Universität Luzern schreibt, dass noch gewisse Unvollständigkeiten im System zu beheben und die Datenqualität zu optimieren sei. Basierend auf dem FIS wird jährlich der Akademische Bericht zur Auswertung der Forschungsaktivitäten erstellt. Die Universitätsangehörigen werden an einer Informationsveranstaltung über die Ergebnisse informiert. Der Akademische Bericht dient der Universität als Grundlage für den Nachweis der Zielerreichung zum Leistungsauftrag des Kantons Luzern. (SEB S. 39)

Für die Forschungsevaluation werden gemäss SEB «nach Bedarf» Peer-Reviews durchgeführt, Peer-Reviews sind auch Bestandteil von Publikationen, die für die Messung des Forschungsausgangs aufgeführt werden. Darüber hinaus konnten die Gutachterinnen und Gutachter keine eigentliche, systematische und regelmässige Forschungsevaluation identifizieren; eine Erhebung der quantitativen Daten ist noch keine Forschungsevaluation an sich. Die Argumentation, dass die Fachgebiete sehr unterschiedliche Parameter für die Forschung haben, überzeugt die Gutachtergruppe wenig. Gerade innerhalb der Disziplinen soll der Diskurs verstärkt und der Qualitätsbegriff expliziert werden.

Die Dienstleistungen werden, wie bereits mehrfach erwähnt, im «Haus der Akademien» gebündelt, die Qualitätssicherung bleibt jedoch bei den Fakultäten (Universitätsstrategie 2019–2022, S. 2). Die Weiterbildungen werden analog zur Lehre evaluiert. Von Dritten erbrachte Dienstleistungen wie Bibliothek, Hochschulsport, Mensa etc. werden regelmässig evaluiert, so z. B. die Bibliothek alle drei Jahre im Rahmen einer Zufriedenheitsumfrage bei allen universitären Nutzenden.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als teilweise erfüllt.

### *Auflage 5*

Die Universität Luzern muss eine regelmässige Evaluierung der Forschungsleistung etablieren.

Standard 3.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des Europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.
---

### *Beschreibung und Analyse*

Die Universität Luzern hat ihre Studiengänge gemäss Bologna-System strukturiert und beachtet die nationalen und internationalen Rechtsgrundlagen und Empfehlungen, wie die Verordnung des Hochschulrats über die Koordination der Lehre, den nationalen Qualifikationsrahmen für den Hochschulbereich nqf.ch-HS etc. Für die Koordination der Schweiz mit dem Europäischen Hochschulraum ist die Universität Luzern durch die Schweizerische Rektorenkonferenz «swissuniversities» angebunden: Im Netzwerk «Lehre» ist die Universität mit dem Leiter des Zentrums Lehre vertreten. Dies gewährleistet, dass die Universität Luzern über Änderungen und Trends im Europäischen Hochschulraum aktuell informiert ist und auch Best Practices zur Umsetzung des Bologna-Systems kennenlernt. (SEB S. 60)

Es wurden gemäss Selbstbeurteilungsbericht folgende qualitätssichernden Massnahmen getroffen:

- Alle Studiengänge (inklusive Weiterbildungsangebote) an der Universität besitzen eine Studien- und Prüfungsordnung (StuPO) sowie eine ergänzende Begleitung. Alle StuPOs gehen den Gremienweg über die Fakultätsversammlung, Senat und Universitätsrat. Die Begleitungen werden von den Fakultäten verabschiedet. Die StuPOs werden vom Generalsekretär vor der Eingabe an den Senat auf die Kompatibilität und Kohärenz zu den oben genannten europäischen und nationalen Dokumenten sowie den inneruniversitären Rechtsdokumenten geprüft. Bei der Studiengangsevaluation werden diese Kompatibilität und Kohärenz durch externe Expertinnen und Experten evaluiert und im Gutachten festgehalten.

Dennoch wurde deutlich, dass bislang nicht alle Studiengänge den Anforderungen der Bologna-Reform vollumfänglich genügen. Die Gutachterinnen und Gutachter regen daher an, die Modularisierung in den Studiengängen im Rahmen der Studiengangsevaluation systematisch zu überprüfen, und empfehlen, eine Rechtsprüfung der Studien- und Prüfungsordnungen ins Auge zu fassen.

- Anerkennung von Titeln und Qualifikationen und Zulassung: siehe Beschreibung und Analyse unten bei Standard 3.4.

- Mobilität und Internationalisierung: Die Kennzahlen zu Mobilität und Internationalisierung werden vom International Relations Office in Zusammenarbeit mit QM im Sinne eines Monitorings erhoben und analysiert. Allerdings besitzt die Universität Luzern keine explizite Internationalisierungsstrategie.

- *European Quality Audit EQA* ist ein seit 2016 bestehender Verbund der Universitäten Siegen, der Karl-Franzens-Universität Graz, Latvijas Universitāte Riga und der Universität Luzern. Im Vordergrund steht kollegiale Beratung und Entwicklung, wodurch sich die Eigenverantwortung und Autonomie der Hochschulen im Akkreditierungsprozess erhöhen sollen. Das EQA dient zum selbstverantworteten Aufbau und zur Fortentwicklung qualitätsfördernder und qualitätssichernder Strukturen, Prozesse und Instrumentarien innerhalb einer Hochschule (QM-System). Im Sinne der Ganzheitlichkeit der Qualitätssicherung von Hochschulen hat die EQA, in Analogie zu den ESG-Standards, Qualitätsstandards in den Bereichen Forschung, Governance, Administration/Verwaltung, Internationalisierung, Third Mission und Diversity entwickelt.

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die Rahmenbedingungen grundsätzlich erfüllt sind. Im Bereich der Studierendenmobilität sind die Zahlen der Outgoings und Incomings relativ tief, ebenso besteht Potential, die Professorenschaft noch internationaler zu besetzen. Die Universität Luzern hat dies auf dem Radar, wie in den Gesprächen zu erfahren war. Die Gutachtenden empfehlen, dass die Universität Luzern ihre Ziele und Massnahmen bezüglich Studierendenmobilität und Internationalisierung der Professorenschaft in der Internationalisierungsstrategie (vgl. Empfehlung Standard 3.1) festhält.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung:*

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Studien- und Prüfungsordnungen einer Rechtsprüfung zu unterziehen und die Ziele sowie Massnahmen bezüglich Studierendenmobilität und Internationalisierung der Professorenschaft in der Internationalisierungsstrategie (vgl. Empfehlung Standard 3.1) festzuhalten.



Standard 3.4: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

### *Beschreibung und Analyse*

Die Universität Luzern verfügt über Zulassungsrichtlinien, welche publiziert sind. Darin geregelt sind die Bedingungen für die Zulassung zu Bachelor, Master und Doktorat. Die Zulassungsrichtlinien werden von der Prorektorin Lehre und Internationales jährlich verabschiedet. Die formalen Zulassungsabklärungen geschehen zentral durch die Studiendienste. Auf nationaler Ebene finden Treffen der universitären Zulassungsstellen statt, bei welchen Spezialfälle diskutiert werden. Jede Schweizer Universität ist für eine bestimmte geographische Region zuständig, in welcher sie die Entwicklung von Abschlüssen und anderen zulassungsrelevanten Aspekten überwacht und den anderen Universitäten weitermeldet.

Für die Zulassung von Studierenden mit ausländischen Vorbildungen orientiert sich die Universität an den Bestimmungen von *swissuniversities*. Die so genannte Länderliste beschreibt, welche Zeugnisse aus welchen Ländern und mit welchen zusätzlichen Anforderungen zur Zulassung berechtigen. Die Zulassungsrichtlinien werden grundsätzlich jedes Studienjahr neu vom Prorektor Lehre und Internationales / der Prorektorin Lehre und Internationales erlassen. Zulassungen über Passerellen werden mit den Fakultäten bzw. einzelnen Studiengängen geregelt, dazu existieren Wegleitungen, die ebenfalls publiziert sind. (SEB S. 61)

Auf der Website gibt es für Studieninteressierte eine klar strukturierte Seite mit Informationen zu den Ansprechpersonen bei Fragen: Das *Studiendienste Team* ist Anlaufstelle für alle allgemeinen Fragen zur Anmeldung, während die *Zulassungsstelle* den Zugang zur Universität prüft und die Zulassung ausstellt.

Die Gutachtergruppe hat sich im Zusammenhang mit der Zulassung zum Studium mit der Frage nach dem Zugang für Flüchtlinge auseinandergesetzt und festgestellt, dass an der Universität Luzern ein hohes Bekenntnis vorhanden ist, dieses Thema zu bearbeiten. Aktuell ist Art. 7 der Lissabon-Konvention – wie an vielen anderen Schweizer Hochschulen ebenfalls – nicht umgesetzt. Die Universität Luzern hat jedoch ein institutionalisiertes Schnupperprogramm für Flüchtlinge geschaffen und kann sich vorstellen, sich weiter in diesem Bereich zu engagieren und Möglichkeiten für einen Zugang zum Normalstudium zu eruieren.

Die Gutachterinnen und Gutachtachter haben festgestellt, dass die Zulassungskriterien definiert und kommuniziert sind; sie halten den Standard für grösstenteils erfüllt.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als grösstenteils erfüllt.

### *Empfehlung:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Lissabon-Konvention Art. 7 betreffend Zugang von Flüchtlingen zum Studium umzusetzen.

#### 4. Bereich: Ressourcen

Standard 4.1: Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

##### *Beschreibung und Analyse*

Der Trägerkanton Luzern erlässt jährlich den *Leistungsauftrag*, verknüpft mit dem Globalbudget. Der kantonale «Grundbeitrag» deckt im Jahr 2021 rund 19 % der Betriebskosten. Der Leistungsauftrag basiert auf der *Leistungsvereinbarung*, welche eine Periode von vier Jahren umfasst. Der Leistungsauftrag ist auf der Website publiziert und somit transparent zugänglich. Weitere Finanzquellen sind die IUV-Beiträge und der Grundbeitrag des Bundes. In den letzten Jahren gelang es, die Drittmiteleinwerbungen ständig zu erhöhen. Mit der Reorganisation des Fundraisings per 1. Dezember 2020 strebt die Universität eine weitere Erhöhung des Anteils der Drittmittel an. (SEB S. 29)

Einer mittelfristigen Planung dient das Instrument des *Finanzplans*: ein Prognoseinstrument, welches die Finanzplanung rollend für das Budgetjahr und die folgenden drei bis vier Jahre vornimmt. Die Mittelverteilung innerhalb der Universität erfolgt input-orientiert: Auf der Grundlage der Vorjahreszahlen ermitteln die Fakultäten ihren Bedarf. Die kurzfristige Leistungs- und Finanzplanung erfolgt durch die Leistungsvereinbarungen zwischen dem Rektor und den Fakultäten und über das Budget für Personal- und Sachaufwand. Geschlossen wird der Führungskreislauf über die Jahresrechnung und die Gespräche mit den Fakultäten. Die Transparenz über die Mittelbeschaffung und Mittelvergabe wird gewährleistet durch die Publikation von Jahresbericht und Geschäftsbericht (Jahresabschluss inkl. Revisionsbericht). (SEB S. 62–63)

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Herkunft der finanziellen Mittel transparent ist. Die Grundfinanzierung durch den Trägerkanton ist knapp. Die Universität Luzern ist daher stark abhängig von den Studierendenzahlen und Drittmitteln, was ein gewisses Risiko mit sich bringt. Die Universität Luzern begegnet der Herausforderung durch die Besetzung von Nischenangeboten und dem Aufbau neuer Fachbereiche (Wirtschaft, Gesundheitswissenschaften/Medizin), welche auch gut nachgefragt werden. Die knappe Grundfinanzierung führt auch dazu, dass die Universität bei zentralen Funktionen (QM, Chancengleichheit etc.) sehr schlank aufgestellt ist. Die Gutachterinnen und Gutachter geben zu bedenken, dass bezüglich der personellen Ressourcen Überlegungen zur Nachhaltigkeit nicht ausser Acht gelassen werden sollten.

Der Trägerkanton vermietet der Universität die Räumlichkeiten, basierend auf seiner Immobilienstrategie für die Hochschulen. Die Universität Luzern verfügt über moderne Räumlichkeiten an zentraler Lage. Diese Lage direkt beim Bahnhof trägt auch dazu bei, dass die Universität Luzern bei Studierenden aus der ganzen Schweiz attraktiv ist, wie die Gutachterinnen und Gutachter mehrfach gehört haben. Die Konzentration auf ein Gebäude erlaubt der Universität, ihr Profil der «persönlichen Universität» mit kurzen Wegen und open-door policy zu stärken. Jedoch kann sich das Problem der Raumknappheit akzentuieren, sollte die Universität Luzern weiterwachsen.

##### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachtenden empfehlen der Universität Luzern, eine Risikostrategie zu entwickeln.

Standard 4.2: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Personalgewinnung erfolgt grundsätzlich gemäss einem definierten Prozess. Für alle Stellen sind Stellenbeschreibungen mit entsprechendem Anforderungsprofil vorhanden.

Die Qualitätssicherung im Bereich der Professuren ist gekennzeichnet durch den «Dualismus von Verantwortlichkeiten der Universität und den Fakultäten» (Nachlieferung zum SEB, S. 20). Die Universität Luzern gibt für Berufungsverfahren, die Umwandlung von Assistenzprofessuren mit Tenure-Track und die Ernennung von Titular-, Senior-, Honorar- und ständigen Gastprofessuren in Reglementen grundlegende Verfahrensvorschriften und Ernennungsvoraussetzungen im Berufsreglement vor. Innerhalb dieses Rahmens können die Fakultäten die Ausgestaltung regeln und z. B. zusätzliche Anforderungen mittels Wegleitungen regeln. In der Regel erfolgen Berufungen durch ein ordentliches Verfahren unter Mitwirkung einer Berufungskommission; in Ausnahmefällen ist eine Direktberufung zulässig. Der Kommission gehören gemäss Reglement in der Regel drei Professorinnen und Professoren an, von denen zwei aus der berufenden Fakultät stammen müssen, ausserdem je eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der Assistierenden und der Studierenden und eine Chancengleichheitsdelegierte / ein Chancengleichheitsdelegierter. In der «Nachlieferung zum Selbstbeurteilungsbericht» S. 21 werden die Elemente in den Berufungsverfahren detailliert beschrieben. Ein einheitliches Ablaufschema existiert nicht, doch verfügt beispielsweise die Rechtswissenschaftliche Fakultät über ein Prozessdiagramm oder die Theologische Fakultät über einen Leitfaden.

Die Evaluation des Personals erfolgt über die jährlichen Beurteilungs- und Fördergespräche (BFG), welche verpflichtend durchzuführen sind. Darin werden Ziele und allfällige Förderpotenziale und -massnahmen festgehalten. Die Universität Luzern sieht selbstkritisch Optimierungspotenzial, da die BFG noch nicht überall flächendeckend durchgeführt werden; insbesondere für den Mittelbau werde von den Vorgesetzten die Chance dieses jährlichen Gesprächs nicht überall gesehen (SEB S. 63). In den Gesprächen konnten sich die Gutachterinnen und Gutachter jedoch davon überzeugen, dass die BFG zu einem überwiegenden Teil durchgeführt werden und dass bei allfälligen Lücken die Personalabteilung nachfasst. Entwicklungspotenzial sieht die Gutachtergruppe bei der Evaluation der Wirksamkeit dieser BFG; denn mit einer rein formalen Durchführung solcher Gespräche wird der Regelkreis im Sinne von «check-act» noch nicht vollständig geschlossen. Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen daher, die Wirksamkeit der Gespräche zu überprüfen.

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, auch entfristete Professorinnen und Professoren regelmässig zu evaluieren. Eine solche Evaluation könnte sich auf die Aufgaben in Forschung und Lehre wie auch auf die Nachwuchsförderung und akademische Selbstverwaltung erstrecken. Jedoch ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Evaluation der Professorinnen und Professoren an der Universität Luzern über das Führungsinstrument der Leistungsvereinbarungen geschieht, in der Ziele vereinbart und jährlich überprüft werden.

Insgesamt haben die Gutachterinnen und Gutachter einen guten Eindruck von den Prozessen im Rahmen der Personalgewinnung und -evaluation und dem Personalmanagement erhalten.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Wirksamkeit der BFG zu überprüfen.

Standard 4.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Laufbahnentwicklung des Personals wird durch verschiedene Prozesse und Massnahmen gefördert und ist sowohl im Leitbild postuliert wie auch im Universitätsgesetz, in der kantonalen Leistungsvereinbarung sowie im *Reglement über die wissenschaftlichen Assistenten und Assistentinnen* und dem *Reglement über die Anstellung von Assistenzprofessoren und -professorinnen* verankert. (SEB S. 64)

Der Personaldienst ist für das administrativ-technische Personal zuständig, die Fakultäten und das Departement GWM für das wissenschaftliche. In den BFG (siehe Standard 4.2) werden Jahresziele sowie Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart. Betreffend Unterstützung und Kostenübernahmen von Weiterbildungen orientiert sich die Universität an den rechtlichen Grundlagen des Kantons Luzern.

Die Förderung des Mittelbaus ist mit der Gründung der *Graduate Academy* im Jahr 2019 umfassender organisiert worden. Die Akademie ist die zentrale Anlaufstelle für den akademischen Nachwuchs und organisiert beispielsweise die non-formale Lehre für diese Zielgruppe oder spricht Grants für Forschungsaufenthalte zu. Darüber hinaus existieren für Nachwuchsforschende individuelle Förderprogramme und *SpeedUp-Sabbaticals*. Spezifische Fördermassnahmen in den Fakultäten sind die Doktorandenkollegien, finanzielle Unterstützung für Weiterbildungen, Tagungen, Konferenzen etc., *Lucerne Master Class* (Austausch mit renommierten Forschenden), studienergänzendes Programm *primus* an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät.

Im Rahmen der Karriereentwicklung können Assistenzprofessuren (Tenure-Track) zu ordentlichen Professuren umgewandelt werden. Dabei wird die Stelle üblicherweise bereits entsprechend mit Tenure-Track ausgeschrieben. Die Voraussetzungen für die Entfristung bzw. Stellenumwandlung sind im Reglement über die Anstellung von Assistenzprofessorinnen und -professoren geregelt. Die Einzelheiten werden von den Fakultäten in Wegleitungen festgelegt. Für Nachwuchsdozierende sind die Evaluationen im Rahmen der LVE wichtig. Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, dass freiwillige LVE – losgelöst vom vorgesehenen Evaluationszyklus – immer ermöglicht werden sollten (was in der Praxis noch nicht überall der Fall ist, siehe auch 3.2.).

Insgesamt hat sich die Betreuung und Förderung von Doktorierenden und Postdocs in den letzten zehn Jahren gemäss eigener Einschätzung stark professionalisiert und ausgeweitet.

Das *Zentrum Lehre* unterstützt die Laufbahnentwicklung von Dozierenden, indem es Beratung und Schulung sowie Weiterbildungen in verschiedenen Fragen der Hochschullehre und eine grundlegende hochschuldidaktische Ausbildung anbietet. Eine weitere Servicestelle sind die *Career Services*: Diese unterstützt die Studierenden bzw. angehenden Absolventinnen und Absolventen beim Weg in den Berufseinstieg mittels Workshops, Bewerbungstraining und Karriereplanung. Die Fachstelle Chancengleichheit hat zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses und zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen verschiedene Massnahmen ergriffen: Einzelcoachings, Workshops und Kurse, regelmässige Netzwerktreffen für Professorinnen, Postdoktorandinnen und Frauen aus Führungsfunktionen, Teilnahme am «High Potential University Leaders Identity & Skills Training Program» mit dem Ziel, der Untervertretung von weiblichen Führungskräften an Universitäten entgegenzuwirken. (SEB S. 64–65)

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die *Graduate Academy* eine hoch geschätzte neue Stelle für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist. Darüber hinaus sind die Betreuungsverhältnisse für Doktorierende in den Fakultäten stark personenabhängig, d.h. teils strukturiert, teils weniger, teils mit sehr guten Betreuungsleistungen, teils mit weniger guten. Nach Ansicht der Gutachtergruppe wären formalisierte, universitätsweite Mindeststandards für Doktoratsprogramme inkl. Anforderungen an die Betreuungsleistungen hilfreich, wobei auch die Ombudsstelle als neutrale Ansprechperson berücksichtigt werden sollte.

Die Weiterbildungsangebote für das administrativ-technische Personal sind, so der Eindruck bei der Gutachtergruppe, vielfältig, sie werden geschätzt und genutzt. Das jeweilige Potenzial wird an den Beurteilungs- und Fördergesprächen identifiziert. Auch wenn es in der Verwaltung strukturell bedingt häufig wenig Aufstiegsmöglichkeiten gibt, werden Weiterentwicklungen – zum Beispiel durch Übernahme neuer Tätigkeitsfelder innerhalb der Stelle oder Ergänzung durch eine zusätzliche Aufgabe in einer anderen Fakultät – ermöglicht und umgesetzt. Die Gutachtenden haben auch gehört, dass es «Mobilitätswochen» für Verwaltungspersonal gibt, und schätzen dies sehr positiv ein.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung:*

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, freiwillig beantragte Lehrveranstaltungsevaluationen (ausserhalb vom vorgesehenen Zyklus) durchzuführen.

### **5. Bereich: Interne und externe Kommunikation**

Standard 5.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Universität Luzern publiziert auf ihrer Website Angaben zum Qualitätsmanagementsystem, den Prozessen und Dienstleistungen der Stelle für Qualitätsmanagement für die internen Stakeholder. In einem Unterbereich wird die institutionelle Akkreditierung vorgestellt. Weitere Instru-

mente für die Kommunikation von Inhalten zur Qualitätssicherung sind der wöchentliche Mitarbeitenden-Newsletter oder das Magazin uniluAKTUELL/cogito. Zudem werden an internen Informationsveranstaltungen Themen aus dem Bereich Qualitätsmanagement präsentiert. Im Jahresbericht hat das QM einen festen Platz. (SEB S. 66)

Auf der Website heisst es unter *Qualitätssicherungs-Strategie*: «Die Qualitätssicherungs-Strategie wird im neuen Qualitätsmanagement-Handbuch 2022 der Universität Luzern formuliert (in Revision).» Aktuell ist das QM-Handbuch von 2006 publiziert inkl. einer veralteten Qualitätssicherungsstrategie. Da diese auch von der Universität Luzern als überholt angesehen wird, gehen die Gutachterinnen und Gutachter inhaltlich nicht weiter darauf ein und verweisen auf die Auflage 1 (Formulieren der QS-Strategie). Die Gutachtenden stellen fest, dass die Gefässe für die Kommunikation der QM-Strategie grundsätzlich vorhanden sind. Sie gehen davon aus, dass mit der Erfüllung von Auflage 1 die Qualitätssicherungsstrategie in der Folge auch publiziert wird.

Was die Kommunikation der Lehrveranstaltungsevaluationen angeht, werden die Studierenden zu Beginn des Studiums über deren Ziel und Zweck informiert. Rückmeldungen zu den Ergebnissen der LVE und deren Diskussion mit den Studierenden sind gemäss Selbstbeurteilungsbericht in den Fakultäten überall vorgesehen (SEB S. 66). Die Gutachterinnen und Gutachter haben erfahren, dass in der Praxis die Ergebnisse und die allfällig daraus resultierenden Massnahmen nicht durchgehend kommuniziert werden, und verweisen nochmalig auf die unter Standard 1.1 gesprochene Auflage (Schliessen der Regelkreise). Ferner haben die Gutachterinnen und Gutachter mehrfach erfahren, dass von verschiedenen Anspruchsgruppen eine aktivere Information seitens Universität gewünscht wäre; vielfach besteht der Eindruck, dass es sich um eine Holschuld handle.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als grösstenteils erfüllt, verweist jedoch auf Auflage 1 zu Standard 1.1.

#### *Empfehlung*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, eine aktivere Kommunikationspolitik zu ihren internen Anspruchsgruppen zu pflegen.

Standard 5.2: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Kommunikationspolitik beruht auf verschiedenen Säulen bzw. Kanälen und orientiert sich an der Kommunikationsstrategie. Diese stammt aus dem Jahr 2015 und soll, wie die Gutachtenden in den Gesprächen erfahren haben, noch geschärft und enger mit den strategischen Schwerpunkten verknüpft werden.

Eine wesentliche Rolle kommt der Website zu: Dort sind Inhalte zu den Studienangeboten, allgemeine Informationen zum Studium und zur Universität Luzern publiziert. Darüber hinaus geben Porträts von Studierenden sowie Absolventinnen und Absolventen weitere Einblicke. Forschungsprojekte und deren Ergebnisse sind ebenfalls auf der Website aufgeschaltet. Das On-



line-Informationsangebot wird laufend ausgebaut, z. B. mit der Einbindung der Forschungsdatenbank, der Online-Ausgabe des Magazins «cogito» etc. (SEB S. 67)

Darüber hinaus werden Stakeholder mit Newslettern und Social-Media-Beiträgen zielgruppengerecht adressiert; Printprodukte haben aber nach wie vor einen wichtigen Platz. Für Studieninteressierte führt die Universität Informationsveranstaltungen durch. Mit dem Jahresbericht legt die Universität Rechenschaft über ihre Tätigkeiten ab und schafft Transparenz hinsichtlich der Finanzierung. Den direkten Kontakt zu potenziellen Studierenden schafft die Universität Luzern durch die Präsenz an Messen und Studienwahlenlässen.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Informationen zu Studienangeboten und Abschlüssen kommuniziert sind. Sie bestärken die Universität darin, die Inhalte, wenn immer möglich, auch auf Englisch zugänglich zu machen.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

## **5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-/Schwächenprofil des Qualitätssicherungssystems**

Bei der Lektüre der Unterlagen, insbesondere des Selbstbeurteilungsberichts der Universität Luzern, mehr noch aber bei den vielfältigen Gesprächen der leider nur virtuellen Vor-Ort-Visite hat die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter eine Universität kennengelernt, deren Mitglieder sie als «persönliche Uni» charakterisieren und besonders wertschätzen. Die Identifikation aller Mitgliedergruppen – des Personals wie der Studierenden – und die Zufriedenheit mit ihrer Universität sind sehr hoch. Nicht wenige Studierende sind bewusst deshalb in Luzern eingeschrieben, weil sie an einer überschaubaren Universität mit kurzem Draht zu ihren Dozierenden studieren wollen und die vernetzten «Nischenangebote» Luzerns gesucht haben. Die geringe Grösse der Gesamtuniversität wie ihrer Einrichtungen, die kurzen Wege, die Unterbringung aller Fakultäten und Einrichtungen innerhalb eines einzigen Gebäudes erleichtern informellere Kommunikationsformen, die sich gerade beim zügigen Aufbau der noch jungen Einrichtung und deren Vernetzung mit anderen Hochschulen bewährt haben.

Dieser Aufbau betrifft vor allem neue Fachgebiete (wie die jüngst zur Fakultät verselbständigten Wirtschaftswissenschaften, aber auch den Gesundheitsbereich, der sich – erweitert durch Medizin und evtl. bald auch durch Psychologie – künftig ebenfalls in einer eigenen Fakultät wiederfinden soll). Der Ausbau wird vorangetrieben von dem Bestreben, die knappe Finanzierung durch den Trägerkanton über eine Erhöhung der Studierendenzahlen und der IUUV-Beiträge zu verbessern. Parallel zum Aufbau der Fächer sind z. T. neue Organisationsstrukturen auf zentraler Ebene entstanden – mit akademisierten Prorektoraten und einer Erweiterten Universitätsleitung, die einer Verschränkung der Zentrale mit den Dekanaten dient, aber auch etwa mit der Graduate Academy für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Dieser zügige Wandel hat viele Ressourcen und viel Energie gebunden, so dass die Entwicklung eines hochschulübergreifenden QM-Systems (Qualitätssicherungsstrategie und -system mit der Definition verbindlicher Mindeststandards und einer Schliessung der Regelkreise inkl. Fremdevaluationen für alle Bereiche von Forschung, Lehre und Dienstleistungen) mit dem übrigen Aufbau nicht überall hat Schritt halten können. Auch personell sind zentrale Stellen (wie das Qualitätsmanagement, aber auch etwa die Fachstelle für Chancengleichheit) sehr schlank aufgestellt. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass ein solches System von einigen als

Widerspruch zu dem insbesondere von der Professorenschaft hoch gelobten Subsidiaritätsprinzip und der Fakultätsautonomie wahrgenommen wird, die auch von der Entwicklung der Universität her für sie leitende Organisationsprinzipien darstellen. Dabei gerät leicht aus dem Blick, dass bestimmte, v. a. übergeordnete, Aufgaben (wie Nachhaltigkeit, Chancengleichheit, aber auch Lehrveranstaltungsevaluationen) mit einem zentralen Rahmenreglement effizienter erfüllt werden können, dass inhaltliche Mindeststandards und prozedurale Regeln diejenigen schützen, die sich in informalen Kommunikationsprozessen («open door») doch nicht so gut zu Wort melden können, dass solche Standards in Bottom-up-Prozessen dialogisch ausgestaltet, dabei von der Expertise aus den Fakultäten profitieren und diesen durchaus Raum für eigenständig ergänzende Regelungen belassen können. Das gilt insbesondere dann, wenn die Regelungen vorrangig die Prozesse betreffen und ihnen Verbindlichkeit verschaffen, sich inhaltlich aber auf partizipativ erarbeitete Minimalstandards begrenzen.

Unbeschadet dessen herrscht bei den Angehörigen der Universität Luzern ein hohes Qualitätsbewusstsein, zahlreiche Einzelinitiativen und konkrete Elemente einer Qualitätssicherung sind zu beobachten (etwa im Bereich der Lehrveranstaltungs- und Prüfungsevaluationen oder des Personalmanagements), aber noch fehlt es vielfach an ausformulierten *Strategien* mit konkreten Zielen und definierten Steuerungsprozessen – insbesondere zur Qualitätssicherung im Allgemeinen, aber auch zu bestimmten Teilbereichen (Nachhaltigkeit, Internationalisierung, Forschung, Risikomanagement).

Die Gutachterinnen und Gutachter sind überzeugt davon, dass es der Universität Luzern und ihren Angehörigen zeitnah gelingen wird, auch diese wenigen fehlenden Schritte noch zu gehen. Eine entscheidende Weichenstellung dürfte in der Reform der Leitungsstrukturen der Universität zu erkennen sein, die mit der Konstitution der Erweiterten Universitätsleitung die Einbindung der Prorektoren, Prorektorinnen, der Dekane und Dekaninnen in die Leitungsverantwortung für die ganze Universität gestärkt hat. Gemeinsam mit den für das QM Verantwortlichen wird es ihnen möglich sein, das Profil der erfolgreichen Universität weiterzuentwickeln und zu schärfen und ihre Qualität noch einmal zu steigern.

## **6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems**

### Empfehlung 1 zu Standard 1.3

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Zuständigkeiten für das QM universitätsweit klar zu regeln und transparent zu kommunizieren. Sie regen an, die knappen Ressourcen im Bereich des zentralen QM zu überdenken.

### Empfehlung 2 zu Standard 2.2

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, im Bereich der Forschung auch qualitative Daten zu erheben.

### Empfehlung 3 zu Standard 2.3

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Mitwirkung der repräsentativen Gruppen in der Praxis weiter zu stärken durch einen aktiven Einbezug und gute Rahmenbedingungen.

### Empfehlung 4 zu Standard 3.1

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der Universität Luzern, eine Forschungsstrategie und eine Internationalisierungsstrategie zu erstellen.

### Empfehlung 5 zu Standard 3.3

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Studien- und Prüfungsordnungen einer Rechtsprüfung zu unterziehen und die Ziele sowie Massnahmen bezüglich Studierendenmobilität und Internationalisierung der Professorenschaft in der Internationalisierungsstrategie (vgl.



Empfehlung zu Standard 3.1) festzuhalten.

Empfehlung 6 zu Standard 3.4

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Lissabon-Konvention Art. 7 betreffend Zugang von Flüchtlingen zum Studium umzusetzen.

Empfehlung 7 zu Standard 4.1

Die Gutachtenden empfehlen der Universität Luzern, eine Risikostrategie zu entwickeln.

Empfehlung 8 zu Standard 4.2

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Wirksamkeit der BFG zu überprüfen.

Empfehlung 9 zu Standard 4.3

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, freiwillig beantragte Lehrveranstaltungsevaluationen (ausserhalb vom vorgesehenen Zyklus) durchzuführen.

Empfehlung 10 zu Standard 5.1

Die Gutachtergruppe empfiehlt, eine aktivere Kommunikationspolitik zu ihren internen Anspruchsgruppen zu pflegen.

## 7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der Universität Luzern vom 10. November 2020, der Nachlieferung hierzu vom 25. Februar 2021 und der Vor-Ort-Visite vom 9. bis 11. März 2021 schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der Universität Luzern mit folgenden Auflagen auszusprechen:

Auflage 1 zu Standard 1.1 (in Verbindung mit Standard 1.2 und 5.1)

Die Universität Luzern legt ihre Qualitätssicherungsstrategie mit inhaltlichen Qualitätszielen gemäss ihrem eigenen Zeitplan bis zur Jahresmitte 2022 fest und macht diese publik. Sie definiert ihr Qualitätssicherungssystem mit geschlossenen Regelkreisen, Zuständigkeiten und Mindeststandards universitätsweit.

Auflage 2 zu Standard 1.4

Die Universität Luzern legt fest, mit welcher Methode, in welchem Rhythmus und mit welcher Zuordnung von Verantwortlichkeiten sie ihr QM-System einer periodischen Überprüfung unterzieht.

Auflage 3 zu Standard 2.4

Die Universität Luzern legt eine Nachhaltigkeitsstrategie mit konkreten Zielen fest.

Auflage 4 zu Standard 2.5

Die Universität Luzern verankert das Thema Diversity gesamtuniversitär und hinterlegt es mit Zielen und Umsetzungsschritten.

Auflage 5 zu Standard 3.2

Die Universität Luzern muss eine regelmässige Evaluierung der Forschungsleistung etablieren.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe einen Zeithorizont von zwei Jahren vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer verkürzten Vor-Ort-Visite (1/2 Tag) mit drei Gutachterinnen und Gutachtern stattfinden.

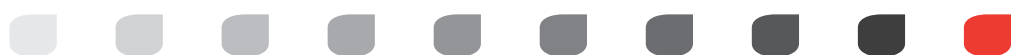




# Teil D

## Stellungnahme der Universität Luzern

20. Mai 2021



# UNIVERSITÄT LUZERN

Luzern, 20. Mai 2021

## **Stellungnahme der Universität Luzern zum Bericht der Gutachtergruppe vom 19. April 2021 über die Institutionelle Akkreditierung der Universität Luzern**

### **1 Allgemeine Bemerkungen**

Der Bericht über die Institutionelle Akkreditierung der Universität Luzern wurde von den Gutachterinnen und Gutachtern sehr ausführlich und sorgfältig verfasst. Sie durchleuchten das Qualitätssicherungssystem der Universität auf kompetente Weise. An dieser Stelle gebührt der Gutachter\*innengruppe im Allgemeinen und deren Vorsitzenden, Herrn Prof. Dr. Thomas Puhl, sowie der Akkreditierungsagentur AAQ im Besonderen grosser Dank.

Der gesamte Prozess der Institutionellen Akkreditierung war und ist für die Universität Luzern eine äusserst wertvolle Erfahrung. Durch die Erarbeitung des Selbstbeurteilungsberichtes haben wir uns stark mit unseren Strukturen und Prozessen auseinandergesetzt, unsere Uni dabei noch besser kennengelernt und Ansatzpunkte für weitere Optimierungsschritte erkannt. Die genannten Auflagen und die dazu gehörenden Begründungen sind in aller Regel nachvollziehbar.

Seit dem Einreichen des Selbstbeurteilungsberichts im Herbst 2020 und dem Gutachten sind strukturelle und operative Veränderungen an der Universität geschehen, so dass einige erwähnte Mängel im Gutachten in der Zwischenzeit aus unserer Sicht schon behoben sind. Dies gilt beispielsweise im Bereich der Chancengleichheit und Diversity. Wir sehen die Auflage Nr. 4 zum jetzigen Zeitpunkt (Mai 2021) als schon erfüllt an. Auch gewisse Bezeichnungen haben sich geändert; Beispielsweise nennt sich das Haus der Akademien nun «Weiterbildungsakademie».

### **2 Stellungnahme zu Einzelfragen**

Seite 4, Absatz 7: *„Die Diversity-Strategie sollte bis Ende 2020 durch einen Umsetzungsplan ergänzt werden.“*  
Die Formulierung „sollte“ war zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Visite bereits überholt. Korrekt muss es heissen: „Die Diversity-Strategie ist im Januar 2021 durch einen Umsetzungsplan ergänzt worden.“

Seite 7, Absatz 1: *„Die Ausgestaltung ist in den verschiedenen Fakultäten unterschiedlich, jedoch sind prinzipiell alle Fakultäten durch die Universitätsleitung verpflichtet, Lehrveranstaltungsevaluationen und Studiengangsevaluationen durchzuführen.“*

Neben den Fakultäten betrifft dies auch das Departement GWM (das Gleiche gilt für Seite 9, Absatz 5).

Seite 10, Absatz 4: *„Gewisse übergeordnete Themen würden «in den Fakultäten verschwinden» und es gebe zu wenig Verbindlichkeiten.“*

Wir möchten hierzu anfügen, dass die Formulierung «gewisse übergeordnete Themen» u.E. zu unpräzise ist, um daraus sinnvolle Schlüsse zu ziehen, welche in die Umsetzung der Auflage 1 einfliessen sollten.

Seite 13, Absatz 1: *„Das gilt auch für die Einbeziehung von Vertretern der Arbeitswelt.“*

Unseres Erachtens ist die Einbeziehung von Vertretern der Arbeitswelt als repräsentative Gruppe im Standard 1.3. nicht vorgesehen und es ist nicht ersichtlich, inwiefern dies von Bedeutung sein könnte. Die «Vertreter der Arbeitswelt» sind keine Statusgruppe, die formell organisiert einbezogen werden könnte. Jeder Einbezug hätte daher notwendigerweise zufälligen Charakter, was im Rahmen der Qualitätssicherung gerade nicht erwünscht ist.

Seite 13, Absatz 3: *„Grundsätzlich ist der Dekan / die Dekanin von Amtes wegen für die Qualitätssicherung verantwortlich, in mehreren Fakultäten unterstützt von einem Fakultätsmanager bzw. einer Fakultätsmanagerin.“*

Wir erlauben uns hierzu zu präzisieren, dass alle Fakultäten sowie das Departement eine\*n Fakultätsmanager\*in haben, teilweise gibt es sogar mehrere Stellen im Fakultätsmanagement. Alle diese Personen haben eine zentrale Rolle im Qualitätsmanagement ihrer Fakultät bzw. des Departements inne.

Seite 17, letzter Absatz: *„Die Universität schreibt in ihrem SEB, dass alle Organisationen die Räumlichkeiten und Infrastruktur (inkl. der Kommunikationsmittel) der Universität nutzen können, was in der Praxis jedoch z.T. nicht so einfach funktioniert.“*

Es wird u.E. nicht dargelegt und bleibt völlig offen, was genau nicht funktioniert. Eine Präzision hierzu wäre angebracht, damit die Universität entsprechende Massnahmen ergreifen kann.

Seite 18, Absatz 7: *„So hat die Universität beispielsweise den Aufbau der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät aus den bestehenden Grundbeiträgen und Drittmitteln finanzieren müssen.“*

Wir gestatten uns den Hinweis, dass für die Finanzierung des Aufbaus der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät keine kantonalen Grundbeiträge herangezogen wurden. Es ist der Universität sogar untersagt, solche Mittel für den Aufbau und Betrieb der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät zu verwenden.

Seite 18, letzter Absatz: *„Aktuell läuft eine Untersuchung betreffend allfälliger geschlechtsspezifischer Diskriminierung.“*

Die Gutachter\*innen beziehen sich vermutlich auf die Lohngleichheitsanalyse. Diese wurde bereits 2020 abgeschlossen. Diese hat aufgezeigt, dass es keine statistisch signifikante Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern gibt.

Seite 20, Absatz 3: *„In den Berufungsverfahren gibt es jedoch «Delegierte» aus einem internen Pool, welche ein besonderes Augenmerk auf Gleichstellungsaspekte in den Berufungsverfahren legen.“*

Wir erlauben uns hierzu zu ergänzen, dass diesen Delegierten keine zu vernachlässigende Bedeutung zukommt, da sie inzwischen in den Berufungskommissionen stimmberechtigt sind.

Seite 20, Absatz 5: *„Die Gutachtergruppe hält die aktuelle Ausstattung und Verankerung in den Fakultäten durch Chancengleichheitsdelegierte in den Berufungskommissionen für nicht ausreichend.“*

Wir möchten hierzu ergänzend festhalten, dass in den Fakultäten und dem Departement Gleichstellungspläne vorliegen, welche Teil der jährlichen Leistungsvereinbarungen sind.

Seite 20, Auflage 4: *„Die Universität verankert das Thema Diversity gesamtuniversitär und hinterlegt es mit Zielen und Umsetzungsschritten.“*

U.E. ist nicht ersichtlich, woran es der Universität Luzern hierzu aktuell noch fehlen soll. Die Diversity-Strategie wurde durch die Universitätsleitung im Sommer 2020 genehmigt. Ebenso wurde der Umsetzungsplan durch die Universitätsleitung im Dezember 2020 bzw. Januar 2021 genehmigt. Die Umsetzung erfolgt schrittweise, wobei wesentliche Teilschritte bereits umgesetzt wurden. Die Gleichstellungskommission und die Fachstelle für Chancengleichheit wachen über die Umsetzung und sind beauftragt, die Umsetzungsschritte zu kontrollieren. Chancengleichheit und Diversität sind zudem in § 39 und 39a des Statuts der Universität Luzern institutionell und gesamtuniversitär verankert.

Seite 21, Absatz 2: *„Es existiert ein Fächerangebot in den Bereichen Kultur und Sozialwissenschaften, Recht, Wirtschaft, Gesundheit und Theologie.“*

Uns scheint wichtig, dass hier die Medizin explizit ergänzt wird im Fächerangebot.

Seite 21, Absatz 2: *„Interfakultäre Studiengänge sind die Bachelor und Master «Philosophy- Politics-Economy»; darüber hinaus gibt es Double Degree Studiengänge mit der Universität Neuchâtel.“*  
Wir möchten hierzu ergänzend festhalten, dass dies nur einzelne Beispiele sind. Es gibt darüber hinaus weitere interfakultäre Studiengänge. Aus der Perspektive der RF sind z.B. die Master-Plus-Studiengänge mit der WF, der KSF und dem Departement GWM zu nennen. Zudem existieren Nebenfachstudiengänge «Recht» und Double-Degrees mit ausländischen Partner-Universitäten.

Seite 21, Absatz 6: *„Im Sinne der Transparenz der Finanzierung werden alle Donationen über CHF 10'000 öffentlich dargelegt [...].“*

Dazu möchten wir ergänzend festhalten, dass Donationen über CHF 10'000 öffentlich dargelegt werden, insofern der/die Donator\*in nicht ausdrücklich Vertraulichkeit verlangt. Ab CHF 500'000 ist die Offenlegung jedoch gesetzlich verpflichtend.

Seite 22, Absatz 7: *„Die Lehrkommission ULEKO sucht mit Dozierenden, deren LVE schlecht bewertet wurden, zwar ein (vertrauliches) Gespräch. Die Lehrkommission sieht sich jedoch eher als Beratungsgremium.“*

Die Verfahren bei schlecht bewerteten Unterrichtsbeurteilungen (es wird nicht der/die Dozierende *per se* bewertet) ist auf fakultärer Ebene (bzw. auf Departementsebene) different und wird meist von fakultären Lehr- und/oder Evaluationen geführt. Die gesamtuniversitäre ULEKO ist nie involviert. Die ULEKO sieht sich im Bereich «Evaluationen» als Beratungsgremium, ansonsten hat die Kommission weitere Aufgaben.

Seite 22, letzter Satz: *„Ebenfalls ist es für die Qualität und Weiterentwicklungsmöglichkeiten entscheidend, dass (insbesondere Nachwuchs-) Dozierende ihre Lehrveranstaltungen evaluieren dürfen und dafür Unterstützung erhalten. Dies auch ausserhalb der zeitlichen Abstände, welche in den unterschiedlichen Fakultäten vorgesehen sind.“*

Diese Aussage lässt u.E. vermuten, dass die Möglichkeit der freiwilligen bzw. ausserplanmässigen Evaluation nicht vorgesehen bzw. möglich ist, was keinesfalls zutrifft.

Seite 26, Absatz 3: *„Die Universität Luzern hat sich jedoch an einem institutionalisierten Schnupperprogramm für Flüchtlinge beteiligt und kann sich vorstellen, sich weiter in diesem Bereich zu engagieren und Möglichkeiten für einen Zugang zum Normalstudium zu eruieren.“*

Die Universität Luzern hat sich nicht *beteiligt*, sondern hat das Programm *geschaffen*. Die Universität war die erste Universität in der Schweiz, welche ein solches Programm etablierte.

Seite 28, Absatz 3: *„Diese Leistungsvereinbarungen werden mit allen Universitätsangehörigen abgeschlossen und sind auch budgetrelevant.“*

Wir möchten diesbezüglich präzisieren, dass die Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten und Diensten abgeschlossen werden, und nicht mit allen Universitätsangehörigen.

Seite 29, letzter Absatz: *„Nach Ansicht der Gutachtergruppe wären formalisierte, universitätsweite Mindeststandards für Doktoratsprogramme inkl. Anforderungen an die Betreuungsleistungen hilfreich, ebenso eine neutrale Ansprechperson bei allfälligen Problemen.“*

Wir möchten hierzu ergänzend festhalten, dass es eine neutrale Ansprechperson bereits in der Ombudsstelle der Universität gibt; diese ist genau für diese Sachlagen zuständig. Die Ombudsstelle hat eine Vermittlungsfunktion und sie leitet, wenn die Vermittlung erfolglos bleibt, auf Wunsch der Person, die sie angerufen hat, die Angelegenheit an den Personaldienst oder an die Prorektorin Personal und Professuren weiter. Diese prüfen, soweit tunlich, personalrechtliche Vorkehren.

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

