



Rektorat – Stabsabteilung Hochschulentwicklung

# Qualitätsmanagement

Konzept PH Luzern

- Genehmigt durch die Hochschulleitung in ihrer Sitzung vom 20. März 2023
- Weiterentwicklung; ersetzt das Konzept von 2017

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

---

**PH Luzern** · Pädagogische Hochschule Luzern  
Rektorat  
Stabsabteilung Hochschulentwicklung;  
Konferenz der Qualitätsbeauftragten  
Pfistergasse 20 · 6003 Luzern  
T +41 (0)41 203 04 47  
[hochschulentwicklung@phlu.ch](mailto:hochschulentwicklung@phlu.ch) · [www.phlu.ch](http://www.phlu.ch)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Qualitätsverständnis und Qualitätskultur</b>	<b>4</b>
1.1	Aufgaben der PH Luzern	4
1.2	Verpflichtung der PH Luzern zu Qualitätsmanagement	5
1.3	Qualitätsverständnis	6
1.3.1	Der PDCA-Zyklus	7
1.3.2	Die Qualitätskriterien	8
1.3.3	Die Qualitätsdimensionen	9
1.4	Qualitätskultur	10
<b>2</b>	<b>Organisationale Verankerung des Qualitätsmanagements</b>	<b>11</b>
2.1	Übersicht	11
2.2	Hochschulleitung und weitere Leitungspersonen	13
2.3	Stabsstelle Qualitätsmanagement und Konferenz der Qualitätsbeauftragten	14
2.4	Ressourcen für das Qualitätsmanagement	15
<b>3</b>	<b>Instrumente des Qualitätsmanagements</b>	<b>16</b>
3.1	Interne Instrumente	16
3.1.1	Prozessmanagement und Prozessmanagementsystem QM-Pilot	16
3.1.2	Interne Evaluationen	16
3.1.3	Kennzahlen — Kennzahlcockpit	16
3.1.4	Projektportfolio der Hochschulleitung	16
3.1.5	Plattform Projektmanagement an der PH Luzern	16
3.1.6	Peer-Feedback	16
3.1.7	Controlling und Risikomanagement	16
3.1.8	Qualitätsbezogene Berichtslegung	17
3.1.9	Dokumentation der Gremienarbeit	17
3.2	Externe Qualitätsprüfungen	17
3.2.1	Akkreditierung nach HFKG	17
3.2.2	EDK- und SBFI-Programmakkreditierungen	17
3.2.3	Finanzkontrolle	17
<b>4</b>	<b>Überprüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements</b>	<b>18</b>
4.1	Qualitätsmanagementsystem	18
4.1.1	Externe Überprüfung des Gesamtsystems nach HFKG	18
4.1.2	Interne Überprüfung des Gesamtsystems	19
4.2	Instrumente	19
4.2.1	Laufend gekoppelt an die Planung und Umsetzung	19
4.2.2	Laufend im Austausch mit Peers	19
4.3	Strategische Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems	19
<b>5</b>	<b>Kommunikation des Qualitätsmanagements</b>	<b>21</b>
5.1	Kommunikationsziele	21

5.2	Kommunikationsinhalte je Anspruchsgruppe.....	21
<b>6</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>23</b>

## Qualitätsmanagement

### 1 Qualitätsverständnis und Qualitätskultur

Das Qualitätsmanagementkonzept bildet für die PH Luzern die Grundlage eines kohärenten Systems der Qualitätssicherung und -entwicklung, welches die Erfüllung des Auftrags der Institution und deren Weiterentwicklung unterstützt. Im Zentrum steht eine hohe Qualität der Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote, der Forschung und Entwicklung sowie der dazugehörigen Führungs- und Unterstützungsprozesse inklusive der qualitätsvollen Erfüllung der Querschnittsaufgaben wie Chancengerechtigkeit und Diversität, Nachhaltigkeit und digitale Transformation.

Das Qualitätsmanagementsystem gründet auf einem Qualitätsverständnis mit gemeinsam definierten Qualitätsansprüchen, einer gelebten Qualitätskultur, einer Vielzahl aufeinander abgestimmter Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten und dem zielgerichteten Einsatz unterschiedlicher Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Für die PH Luzern beinhaltet das Streben nach Qualität den Anspruch, sich als lernende Organisation stetig weiterzuentwickeln, sich in der Leistungserbringung an gemeinsam definierten Qualitätskriterien zu orientieren und unterschiedliche Dimensionen von Qualität systematisch zu berücksichtigen. Die gelebte und gepflegte Qualitätskultur zeigt sich im individuellen und kollektiven Streben nach Qualität. Die Grundlage dafür bilden die Kompetenz und die Motivation der Mitarbeitenden, deren Identifikation mit der Institution und ihren Aufgaben und Werten, die verfügbaren Ressourcen sowie die gesetzten Ziele, die vorhandenen Strukturen und Prozesse.

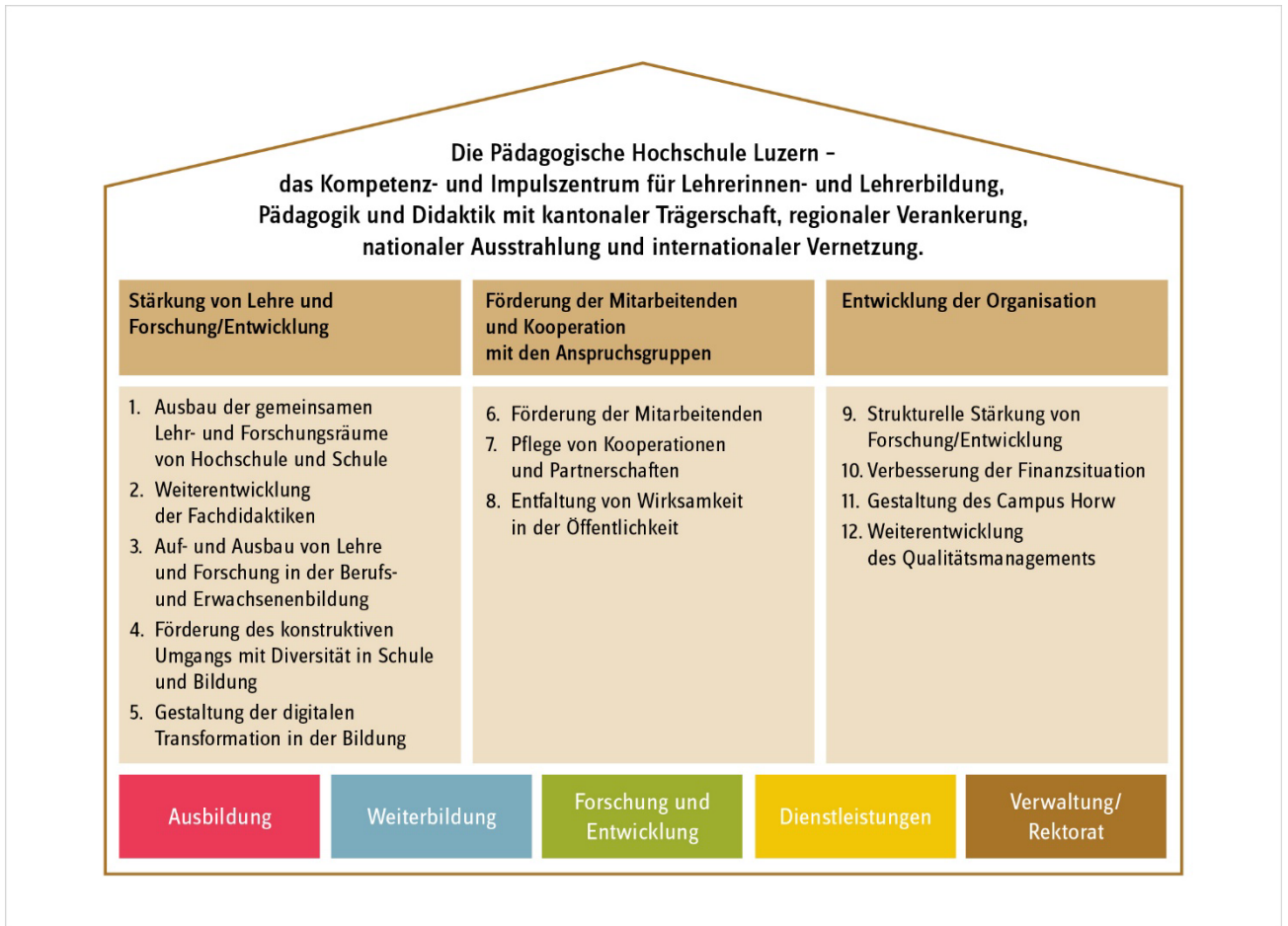
Das vorliegende Qualitätskonzept baut auf dem Auftrag bzw. den Aufgaben der PH Luzern, der Vision und dem Leitbild sowie der Strategie der PH Luzern auf.

#### 1.1 Aufgaben der PH Luzern

Als Pädagogische Hochschule besteht die zentrale gesellschaftliche Aufgabe der PH Luzern insbesondere in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen und weiteren Fachpersonen, in der berufsfeldorientierten Forschung und Entwicklung sowie in der Erbringung von Dienstleistungen für den Bildungsbereich. Die PH Luzern versteht sich als Kompetenz- und Impulszentrum für Lehrerinnen- und Lehrerbildung, Pädagogik und Didaktik mit kantonaler Trägerschaft, regionaler Verankerung, nationaler Ausstrahlung und internationaler Vernetzung (vgl. Leitbild PH Luzern). Sie orientiert sich an den spezifischen Aufgaben Pädagogischer Hochschulen, welche die Kammer der Pädagogischen Hochschulen von swissuniversities als Merkmale für diesen Hochschultypus festgehalten hat (vgl. Merkmale des Hochschultypus Pädagogische Hochschulen, swissuniversities):

- Wahrnehmung der gesellschaftlichen Rolle als Professionshochschule im Bildungsbereich
- Qualifikation von Lehrpersonen und weiteren Fachpersonen im Bereich der Bildung
- Verschränkung von Bildungswissenschaften und Bildungspraxis insbesondere durch die Zusammenarbeit mit Schulen der Zielstufe und das doppelte Kompetenzprofil der Dozierenden
- Produktion und Dissemination von wissenschaftlichem Wissen sowie Evaluationen in den Bereichen Lehren und Lernen, Bildung und Erziehung sowie Bildungssystem
- Interdisziplinarität, Verknüpfung von Erziehungs- und Sozialwissenschaften, Fachwissenschaften, Fachdidaktiken sowie Berufspraxis
- Gewährleistung einer grossen Diversität der Zugangswege zur Aus- und Weiterbildung
- Förderung der Vermittlung von multikulturellen Kompetenzen und der nationalen Kohäsion
- Lokale Verankerung in nationaler Verantwortung und mit internationaler Vernetzung

Für die Arbeit bis Ende 2025 hat sich die PH Luzern zwölf strategische Ziele gesetzt (vgl. Abbildung 1), die im Strategiegebäude innerhalb der drei Säulen festgehalten sind.



**Abbildung 1: Strategiegebäude der PH Luzern**

## 1.2 Verpflichtung der PH Luzern zu Qualitätsmanagement

Die Aufgabe der Führung eines Qualitätsmanagementsystems ist in den rechtlichen Grundlagen, im Leitbild und in der Strategie der Hochschule verankert:

- Die Bundesverfassung verpflichtet Bund und Kantone zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im schweizerischen Hochschulwesen und zur regelmässigen Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems (Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz, Art. 27).
- Das Statut der PH Luzern erteilt den Auftrag, die Aufgaben in hoher Qualität, unter Berücksichtigung sozialer Verantwortung sowie ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit zu erfüllen und die Ermittlung, Sicherung und Verbesserung der Qualität der Tätigkeiten sicherzustellen (Statut PH Luzern, Art. 1.2 und 1.4).
- In ihrem Leitbild verpflichtet sich die PH Luzern als lernende Organisation, in jeder Hinsicht hohe Leistungsansprüche zu stellen und die Qualität der Leistungen laufend zu überprüfen und weiterzuentwickeln (Leitbild PH Luzern: Wir als Organisation).
- Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems ist ein Strategieziel der PH Luzern und entsprechend im Strategiedossier 2016-2025 verankert (vgl. Abbildung 1: Strategiegebäude der PH Luzern, Strategieziel 12): «Die PH Luzern als lernende Organisation ist darin geübt, die Qualität dessen zu überprüfen, was sie tut. Das Qualitätsmanagement dokumentiert die erbrachten Leistungen und trägt zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität bei. Sie fördert das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden, ermöglicht Prioritätensetzungen und sichert die Innovationsbereitschaft sowie die Innovationsfähigkeit der Institution. Das Qualitätsmanagement wird gemeinsam mit Anspruchsgruppen der PH Luzern weiterentwickelt.»

## 1.3 Qualitätsverständnis

Das Qualitätsverständnis ist bestimmt durch die Kernaufgaben, wie sie im Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz, im PH-Gesetz und im PH-Statut festgehalten sind (vgl. Kapitel 1.1), und steht im Einklang mit den Grundprinzipien und dem Selbstverständnis der Aufgabenerfüllung gemäss Leitbild und Führungsleitbild sowie mit den strategischen Zielen der PH Luzern.

Das gemeinsame Qualitätsverständnis beinhaltet drei ineinandergreifende Elemente (vgl. Abbildung 2):

1. **Die Fähigkeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln — durch die Orientierung am PDCA-Zyklus:** Qualität bezieht sich auf die Fähigkeit der PH Luzern, sich als lernende Organisation kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Diese Fähigkeit ist das Resultat der Orientierung der Mitarbeitenden am klassischen Qualitätskreislauf, dem PDCA-Zyklus (vgl. Kap. 1.3.1), und damit einhergehend der in den Arbeitsalltag integrierten Reflexion der erbrachten Leistungen durch die Mitarbeitenden.
2. **Die Festlegung von hohen Leistungsansprüchen — durch die Definition von Qualitätskriterien:** Qualität als soziales Konstrukt, das sich auf gemeinsam festgelegte Qualitätskriterien (vgl. Kap. 1.3.2) bezieht und damit verbindliche, für alle Bereiche der PH Luzern gültige Ansprüche an die Qualität der Leistungen definiert.
3. **Die Berücksichtigung von unterschiedlichen Perspektiven — durch die Unterscheidung der Qualitätsdimensionen:** Qualität als mehrdimensionales Konstrukt, das die Qualitätsdimensionen Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (vgl. Kap. 1.3.3) unterscheidet. Die Berücksichtigung dieser Qualitätsdimensionen ermöglicht die Planung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualität aus unterschiedlichen Perspektiven.



**Abbildung 2: Qualitätsverständnis PH Luzern — Qualität im Zentrum**

Das wirkungsvolle Zusammenspiel der drei Elemente ist die zentrale Voraussetzung für die Qualitätssicherung, die Qualitätsentwicklung und die Weiterentwicklung der PH Luzern als Organisation: Um die Qualität in den verschiedenen Teilsystemen der Hochschule weiterzuentwickeln, braucht es die Orientierung an den Qualitätskriterien und den mehrperspektivischen Blick durch die Berücksichtigung der Qualitätsdimensionen. Das Qualitätsverständnis bietet den Mitarbeitenden einen Rahmen, der handlungsleitend ist und systematische Vorgehensweisen in der Planung, Umsetzung und Überprüfung der Aktivitäten gewährleistet. Die für die

Institution allgemeingültigen Ansprüche sind entlang der Qualitätskriterien für die Leistungsbereiche anhand konkreter Beispiele von zentralen Leistungen (z.B. Studiengänge der Weiterbildung oder Projekte der Forschung und Entwicklung) konkretisiert (siehe dazu die weiterführenden Unterlagen auf dem [Intranet](#)).

## 1.3.1 Der PDCA-Zyklus

Die PH Luzern versteht sich als lernende Organisation, die stetig an der Verbesserung ihrer Angebote und Leistungen arbeitet. Zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung der Angebote und Leistungen werden auf der Grundlage des Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) die Tätigkeiten systematisch geplant, umgesetzt, überprüft und verbessert.

Der PDCA-Zyklus beginnt für die PH Luzern bei der Strategie und Planung. Der Schritt **«Plan»** beinhaltet die umsichtige und verbindliche Planung der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Qualität der Angebote und Leistungen. Dabei sind Ziele, Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten transparent zu klären: «Was wollen wir erreichen?», «Aus welchen Gründen wollen wir dies erreichen?», «Wie machen wir es?».

Im zweiten Schritt des PDCA-Zyklus erfolgt die Umsetzung des Geplanten, beispielsweise durch Arbeits- und Steuerungsprozesse, Kooperationen und Kommunikation. Der Schritt **«Do»** beinhaltet die effektive und effiziente Umsetzung des Plans.

Im dritten Schritt wird die Qualität der Angebote und Leistungen durch die systematische Gewinnung von relevanten Informationen im Dialog mit den Anspruchsgruppen überprüft. Der Schritt **«Check»** beinhaltet die transparente, sorgfältige und evidenzbasierte Überprüfung der Erreichung der Ziele und der Vorgehensweisen und beantwortet die Frage «Was haben wir erreicht?».

Abgerundet wird der Qualitätszyklus durch die Bestätigung des Bestehenden bzw. die Prüfung und Identifikation von Verbesserungsmassnahmen, die sich aus den drei vorangegangenen Schritten ergeben haben. Der Schritt **«Act»** beinhaltet die Beantwortung der Fragen «Was folgt aus den Erkenntnissen für zukünftiges Handeln?» und «Was ändern wir im Hinblick auf den nächsten Zyklus?».

Die systematische Anwendung des PDCA-Zyklus unterstützt die Steuerung sowohl von kleinen Handlungssequenzen wie auch von komplexen Projekten genauso wie die Identifikation von damit verbundenen Verbesserungsmassnahmen. Als sich kontinuierlich wiederholender, ineinandergreifender und mehrstufiger Prozess ermöglicht dessen Anwendung der PH Luzern schrittweise Optimierungen und stetige Anpassungen sowie nachhaltige Verbesserungen und Weiterentwicklungen.



Abbildung 3: Planung und Weiterentwicklung entlang des PDCA-Zyklus



Der PDCA-Qualitätszyklus als grundlegender Handlungsablauf (vgl. Abbildung 3) hat sich an der PH Luzern als ein zentrales Element der Qualitätskultur etabliert. Die Mitarbeitenden wenden dieses Element an, indem sie beispielsweise die Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse entlang dem Zyklus planen. Um die Orientierung an diesem Zyklus nachhaltig zu verankern, wurde die Anwendung und Bedeutung wiederholt an internen Klausuren diskutiert. Zudem ist dieser Zyklus im Intranet dargestellt und wird neuen Mitarbeitenden im Rahmen der Einführung erläutert.

## 1.3.2 Die Qualitätskriterien

Die Qualitätskriterien beschreiben die Ansprüche der PH Luzern an ihre Leistungen und stellen den normativen Bezugsrahmen für alle Aktivitäten der PH Luzern und die Umsetzung des PDCA-Zyklus dar. Die fünf Qualitätskriterien — Berufsfeldbezug, Anspruchsgruppenorientierung, Wissenschaftlichkeit, Effektivität und Effizienz sowie Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit — und die damit verbundenen Ansprüche an die Qualität sind nachstehend beschrieben und in den Instrumenten der Qualitätssicherung und -entwicklung verankert.

### 1. Berufsfeldbezug

Die Angebote und Leistungen der PH Luzern sind auf die inhaltlichen Anforderungen aus dem Berufsfeld der angehenden und amtierenden Lehrpersonen und weiteren Bildungsfachpersonen ausgerichtet. Sie greifen aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen im Berufsfeld auf und verbinden wissenschaftliche Erkenntnisse und Konzepte mit Situationen des beruflichen Handelns. Die Angebote der PH Luzern befähigen zur wirksamen und verantwortungsbewussten Übernahme der Aufgaben im Berufsfeld. Theorien, Konzepte und wissenschaftliche Erkenntnisse werden auf das Berufsfeld bezogen und reflektiert. In der Aus- und Weiterbildung, den Dienstleistungen und der Forschung und Entwicklung werden Anforderungen, Fragen und Situationen aus der Praxis des Berufsfelds aufgenommen und mithilfe von wissenschaftlichen Erkenntnissen, Konzepten und Methoden bearbeitet.

### 2. Anspruchsgruppenorientierung

Die PH Luzern definiert die Ziele und Inhalte ihrer Leistungen unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven. Der Dialog und die angemessene Zusammenarbeit mit den internen und externen Anspruchsgruppen tragen dazu bei, dass die Entwicklung und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Leistungen der PH Luzern auf die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen ausgerichtet sind. Erwartungen an die Qualität der Leistungen können von verschiedenen Anspruchs- bzw. Interessensgruppen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene gestellt werden: von den Mitarbeitenden der PH Luzern, den Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden, den Auftraggebenden, den Bezugsgruppen im Berufsfeld und im Bildungssystem generell sowie den Mitgliedern der Scientific Community, von Staat und Gesellschaft, spezifisch vom Kanton Luzern als Träger und hauptsächlichlicher künftiger Arbeitgeber.

### 3. Wissenschaftlichkeit

Die PH Luzern betreibt berufsfeldbezogene Forschung und Entwicklung, die in der Scientific Community anerkannt ist. Die Verbindung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Situationen des beruflichen Handelns ist ein zentraler Anspruch, der dazu beiträgt, die praxisorientierte Aus- und Weiterbildung sowie Dienstleistungen wissenschaftlich zu begründen, zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Wissenschaftlichkeit ist eine zentrale Grundlage für die Qualität der Arbeit an der PH Luzern. Sie hält die Prinzipien des wissenschaftlichen Arbeitens wie Integrität, Transparenz, methodisch kontrollierte Überprüfbarkeit (Nachvollziehbarkeit), Erklärungskraft und Unvoreingenommenheit ein und gewährleistet den Schutz der Beteiligten bei der Generierung, Rezeption und Dissemination von Erkenntnissen. Der offene und kritische Diskurs um die Bedeutung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Theorien, deren Anerkennung in der Scientific Community, die wissenschaftlich fundierten Angebote und die Sicherstellung des Wissenstransfers in Lehre, Berufsfeld, Gesellschaft und Wirtschaft bilden wesentliche Elemente der Wissenschaftlichkeit.

Die PH Luzern unterstützt die wissenschaftliche Vernetzung sowie die Verfügbarkeit und das Teilen von Daten. Sie hat den Anspruch auf wissenschaftlich begründete, evidenzbasierte und sorgfältig überprüfte Positionen, Vorgehensweisen und Entscheidungen.

## 4. Effektivität und Effizienz

Der grundlegende Anspruch der PH Luzern auf Effektivität und Effizienz bedeutet, die finanziellen, personellen, infrastrukturellen und natürlichen Ressourcen gezielt einzusetzen und eine hohe Wirksamkeit ihrer Bildungsangebote und Leistungen für ihre Anspruchsgruppen zu erzielen. Studierende und Lehrpersonen sowie weitere Bildungsfachleute sollen zur kompetenten, wirkungs- und verantwortungsvollen Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit im Bildungssystem befähigt werden.

## 5. Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit

Die PH Luzern verpflichtet sich als wissenschaftliche Institution auf die Einhaltung ethischer Normen und eine faire sowie respektvolle Zusammenarbeit. Sie achtet bei der Erbringung ihrer Leistungen auf ökologische, wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit. Im Rahmen ihres Bildungsauftrags ist es eine wichtige Aufgabe der PH Luzern, Menschen dazu zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen und das gesellschaftliche Leben in sozialer, kultureller, beruflicher, wirtschaftlicher und politischer Hinsicht mitzugestalten. Mit ihren Angeboten und Leistungen trägt sie zur Sensibilisierung und zum Kompetenzaufbau hinsichtlich der Gestaltung einer nachhaltigen Lebensweise und Gesellschaft bei.

### 1.3.3 Die Qualitätsdimensionen

Die Qualitätsdimensionen beschreiben unterschiedliche Facetten der Qualität, wobei die Ergebnisqualität das Zusammenspiel der weiteren Qualitätsdimensionen – der Ziel-, der Struktur- und der Prozessqualität – widerspiegelt. Sie sind auf jeder Steuerungsebene (Hochschul-, Leistungsbereichs- und individuelle Ebene) von Relevanz und werden fortlaufend überprüft und verbessert. Um die Qualität der Hochschule in den verschiedenen Teilsystemen und Teilaspekten zu ermitteln, zu analysieren und zu entwickeln, bedarf es der Überprüfung von Zielen, Strukturen, Prozessen und Ergebnissen — und zwar unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Die Qualitätsdimensionen können wie folgt beschrieben werden:

#### Zielqualität

Das Qualitätsmanagement beginnt im Verständnis der PH Luzern mit Zieldefinitionen — den aus Vision und Leitbild abgeleiteten strategischen Zielen und weiteren Zielsystemen. Die PH Luzern setzt sich bedeutsame, langfristig ausgerichtete Ziele zur Erfüllung ihres Bildungsauftrags, insbesondere im Hinblick auf die Unterstützung der Schulen in ihrem Bildungsauftrag und auf die Förderung des Wissens über Bildung und deren Funktionen für die Gesellschaft.

#### Strukturqualität

Strukturqualität bezieht sich auf die personellen, sachlichen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen der PH Luzern und ihre diesbezügliche Leistungsfähigkeit für die Zielerreichung. Dazu gehören beispielsweise die Qualifikation und Anzahl der Beschäftigten, die Organisationsform(en) der Institution sowie die Finanzen und die Infrastruktur, die zur Leistungserbringung verfügbar sind.

#### Prozessqualität

Zwischen der Ziel-, Struktur- und Ergebnisebene stehen chancengerechte, effektive und effiziente Prozesse bzw. Vorgehensweisen, welche durch Transparenz gekennzeichnet sind. Die Prozessqualität bezieht sich auf die Tätigkeiten in den Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozessen. Diese hat die PH Luzern auf ihren Auftrag und ihre strategischen Ziele ausgerichtet.

#### Ergebnisqualität

Die Ergebnisqualität beschreibt, inwieweit mit den erbrachten Leistungen die Zielsetzungen bzw. die geplanten Ergebnisse in der angezielten Qualität erreicht wurden. Die Analyse der Ergebnisqualität kann sowohl Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale wie auch Anhaltspunkte für Zielanpassungen ergeben.

## 1.4 Qualitätskultur

Die Qualitätskultur ist integraler Bestandteil der Organisationskultur der PH Luzern. Qualität wird für die Pädagogische Hochschule Luzern insbesondere durch ihre Mitarbeitenden gewährleistet, also durch fachlich fundiertes und verantwortungsbewusstes Handeln und durch den engagierten, sach- und konsensorientierten Diskurs. Voraussetzung dafür sind qualifizierte und motivierte Mitarbeitende, die bereit sind, sich fortlaufend weiterzuentwickeln. Die Arbeit der Mitarbeitenden ist geprägt durch den PDCA-Zyklus. Im Rahmen der systematischen Planung, Umsetzung und Überprüfung der Tätigkeiten erfolgt eine konsequente Orientierung an den Qualitätskriterien und eine systematische Berücksichtigung der verschiedenen Qualitätsdimensionen. Die regelmässige Reflexion der erbrachten Leistungen ermöglicht es im Kontext der sich stetig verändernden Welt, aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen zu erkennen und, wo notwendig, Weiterentwicklungen voranzutreiben.

Die Qualitätskultur beruht auf einer hohen Identifikation der Mitarbeitenden mit der Institution und dem im Leitbild verankerten Selbstverständnis, in allen Tätigkeitsbereichen nach hoher Qualität zu streben, hohe Leistungsansprüche zu stellen und als lernende Organisation fähig zu sein, sich weiterzuentwickeln. Vertrauen, die Übergabe von Verantwortung sowie das Gewährleisten von Freiräumen in der Aufgabenerfüllung (vgl. Leitbild PH Luzern) sind zentrale Voraussetzungen für das kollektive und individuelle Streben nach Qualität. Dieser kollektive und individuelle Einsatz sowie die Partizipation, die Kommunikation und die Transparenz sind für die PH Luzern wichtige Komponenten, die auf der Grundlage des «Konzepts Qualitätsmanagement» ein wirkungsvolles Ineinandergreifen der Qualitätsbestrebungen und der Weiterentwicklung der Hochschule und ihrer Bereiche ermöglichen.

## 2 Organisationale Verankerung des Qualitätsmanagements

### 2.1 Übersicht

Die gelebte Qualitätskultur der PH Luzern (vgl. Kapitel 1.4) baut auf einer klaren organisationalen Verankerung der Verantwortung für die Qualität der Leistungen und das Qualitätsmanagementsystem auf. Die Verantwortung für die Qualität der Leistungen liegt bei den Vorgesetzten und wird von den Mitarbeitenden in ihrem Tätigkeitsgebiet in den (Leistungs-)Bereichen (der Aus- und Weiterbildung, der Forschung und Entwicklung, der Dienstleistungen, Rektorat und Verwaltung) mitgetragen. Die Kompetenzregelung schafft die notwendigen Freiräume für die Aufgabenerfüllung und das Recht auf Mitgestaltung an der PH Luzern (vgl. Leitbild PH Luzern). Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Mitarbeitenden in der Aufgabenerfüllung.

**Tabelle 1: Strukturen und Zuständigkeiten im Qualitätsmanagement der PH Luzern**

Aufgabe/Funktion im Qualitätsmanagement	Zuständige Organisationseinheiten oder Personen	Beschreibung der Aufgabe und Verantwortung
Auftraggeberin	<b>Kanton Luzern, Bildungs- und Kulturdepartement (BKD)</b>	Das BKD definiert innerhalb des gesetzlichen Rahmens den daraus abgeleiteten Leistungsauftrag der PH Luzern sowie die Modalitäten der Überprüfung der Leistungserfüllung. Es genehmigt Leitbild und Strategie sowie das jährlich Hochschulbudget der PH Luzern (§ 11 PH-Gesetz).
Strategisches Führungsorgan	<b>Rat der Pädagogischen Hochschule (PH-Rat)</b>	Der PH-Rat als strategisches Führungsorgan beschliesst die strategischen Rahmenbedingungen der PH Luzern. Durch den Erlass des Statuts der PH Luzern und den Beschluss des Leitbilds und der Strategie setzt er die Grundlagen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der PH Luzern (§ 14 PH-Gesetz).
Strategische und operative Führung der Hochschule	<b>Rektor/-in und Hochschulleitung (HSL)</b>	Die Rektorin / der Rektor erarbeitet mit der Unterstützung der HSL die Hochschulstrategie und legt damit die Leitlinien für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems fest (§ 16 PH-Gesetz). Die HSL beschliesst Konzepte des Qualitätsmanagements und legt damit die Grundlagen für ein kohärentes System.
Operative Umsetzung und bereichsübergreifende Koordination des Qualitätsmanagementsystems	<b>Stabsstelle Qualitätsmanagement (QM) und Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK)</b>	Die Stabsstelle QM und die QBK unterstützen die HSL bei der Planung und Umsetzung des Qualitätsmanagements und bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Sie verantworten gemeinsam die Realisierung der bereichsübergreifenden Projekte und die Umsetzung der Instrumente des Qualitätsmanagements. Sie überprüfen die Wirkung ihrer Arbeit und schlagen Weiterentwicklungen des Qualitätsmanagements vor (Art. 27 HSL-Organisationsregelung, Konzept Stabsabteilung Hochschulentwicklung).

Aufgabe/Funktion im Qualitätsmanagement	Zuständige Organisationseinheiten oder Personen	Beschreibung der Aufgabe und Verantwortung
Strategische und operative Führung der Bereiche	<b>Bereichsleitungen (Prorektor/-innen und Verwaltungsdirektor/-in)</b>	Die Bereichsleitungen und die Bereichsleitungskonferenzen sowie die Stabsabteilungen und Stabsstellen des Rektorats verantworten das Qualitätsmanagement im Bereich. Sie beschliessen spezifische Instrumente und Projekte des Qualitätsmanagements für ihren Bereich und berücksichtigen dabei sowohl auf die bereichsspezifischen Bedürfnisse als auch auf die bereichsübergreifenden, hochschulweiten Vorgaben (Art. 11 PH-Statut).
Operative Umsetzung auf Bereichsebene	<b>Qualitätsbeauftragte der Bereiche</b>	Die Qualitätsbeauftragten der Bereiche unterstützen die operative Umsetzung der (bereichsübergreifenden und bereichsspezifischen) Instrumente und Projekte des Qualitätsmanagements in den Bereichen: Sie beteiligen sich aktiv am bereichsinternen Qualitätsdiskurs, begleiten Prozesse und stellen spezifische Qualitätssicherungsinstrumente zur Verfügung. Sie definieren im Auftrag bzw. in Absprache mit der Bereichsleitung entsprechende Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmassnahmen und setzen diese im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (PDCA) um.
Operative Umsetzung, Mitarbeit oder Mitverantwortung	<b>Mitarbeitende</b>	Qualität wird an der PH Luzern «zuallererst durch ihre Mitarbeitenden gewährleistet, also durch fachlich fundiertes und verantwortungsbewusstes Handeln und durch den engagierten, sach- und konsensorientierten Diskurs. Voraussetzung dafür sind qualifizierte und motivierte Mitarbeitende, die gewillt sind, sich fortlaufend weiterzuentwickeln.» (vgl. Kapitel 1.4). Die Mitarbeitenden orientieren sich in ihrer Arbeit an den drei Elementen des Qualitätsmanagements der PH Luzern: dem PDCA-Zyklus, den definierten Qualitätskriterien und den Qualitätsdimensionen (vgl. Kapitel 1.2) und verantworten die Umsetzung ausgewählter Instrumente des Qualitätsmanagements. Die Mitwirkung und Mitgestaltung im Qualitätsmanagementsystem ist zudem institutionalisiert durch die Vertretung der Mitarbeitendenorganisation (MMO) in der Konferenz der Qualitätsbeauftragten sowie durch die regelmässigen Besprechungen des Vorstands der MMO mit der Rektorin bzw. dem Rektor und der Hochschulleitung, vgl. Art. 12, 28 und 45 der HSL-Organisationsregelung.

Aufgabe/Funktion im Qualitätsmanagement	Zuständige Organisationseinheiten oder Personen	Beschreibung der Aufgabe und Verantwortung
Mitwirkung bei der Qualitätsentwicklung	<b>Studierende, Kursteilnehmende, Kundinnen und Kunden, weitere Anspruchsgruppen</b>	Studierende, Kursteilnehmende, Kund/-innen und weitere Anspruchsgruppen sind die Hauptabnehmer der Angebote der PH Luzern. Sie sind durch systematische Leistungsüberprüfungen im Rahmen der regelmässigen Evaluationen, gezielte Rückmeldungen und informellen Austausch in das Qualitätsmanagementsystem eingebunden. Die Mitwirkung im Qualitätsmanagementsystem ist zudem institutionalisiert durch die Vertretung der Studierendenorganisation in der Konferenz der Qualitätsbeauftragten sowie die regelmässigen Besprechungen des Vorstands der Studierendenorganisation mit den Studiengangsleitungen und der Prorektorin bzw. dem Prorektor Ausbildung sowie Rektorin bzw. dem Rektor (StugaLeiSi), vgl. Art. 12 und 28 der HSL-Organisationsregelung.

## 2.2 Hochschulleitung und weitere Leitungspersonen

Die Hochschulleitung unterstützt die Rektorin oder den Rektor in der strategischen und operativen Führung der PH Luzern (Art. 10 PH-Statut). Diese Verantwortung beinhaltet die bereichsübergreifende Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems. Die Bereichsleitenden regeln zudem die Organisation und Geschäftstätigkeit in ihren Bereichen (Art. 11 PH-Statut) und sind somit gemeinsam mit den entsprechenden Bereichsleitungskonferenzen für das Qualitätsmanagement in ihren Bereichen zuständig – unter Einhaltung der Rahmenvorgaben des hochschulweiten Qualitätsmanagements.

Für die Analyse und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems verfügt die Hochschulleitung über unterschiedliche Konsultativgremien, im Rahmen derer Leitungspersonen aus allen Bereichen mitwirken können:

- Die erweiterte Hochschulleitung ist ein Konsultativgremium der Hochschulleitung und behandelt insbesondere Fragen zur strategischen Gesamtausrichtung der PH Luzern. Sie umfasst Führungspersonen aus allen Leistungsbereichen (Art.21a und Art. 21b HSL-Organisationsregelung).
- Die Konferenz der Leitungspersonen (KLP) kann durch die Rektorin oder den Rektor zu wichtigen Fragen der Entwicklung der PH Luzern, zur Diskussion von strategischen Fragen und zu fachlichen Fragen konsultiert werden. Je nach Grösse des Bereichs sind Leitungspersonen der zweiten bis zur vierten Organisationsstufe Mitglieder der KLP (Art.22 und Art. 23 HSL-Organisationsregelung).

Das Führungsleitbild der PH Luzern bringt in zehn Führungsleitsätzen das Führungsverständnis und somit den Führungsauftrag von Leitungspersonen der PH Luzern zum Ausdruck. Alle diese Leitsätze sind auch in Bezug auf das Qualitätsmanagement durch die Leitungspersonen relevant, spezifisch hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang insbesondere das Selbstverständnis der PH Luzern als lernende Institution, der Anspruch an die effiziente Prozessgestaltung, das Vertrauen in die Fachkompetenz und die Problemlösefähigkeit der Mitarbeitenden und die Reflexion der eigenen Arbeit und das Lernen daraus. Die Umsetzung des Qualitätsmanagements in ihrem Bereich gehört zu den verbindlichen Aufgaben aller Leitungspersonen.

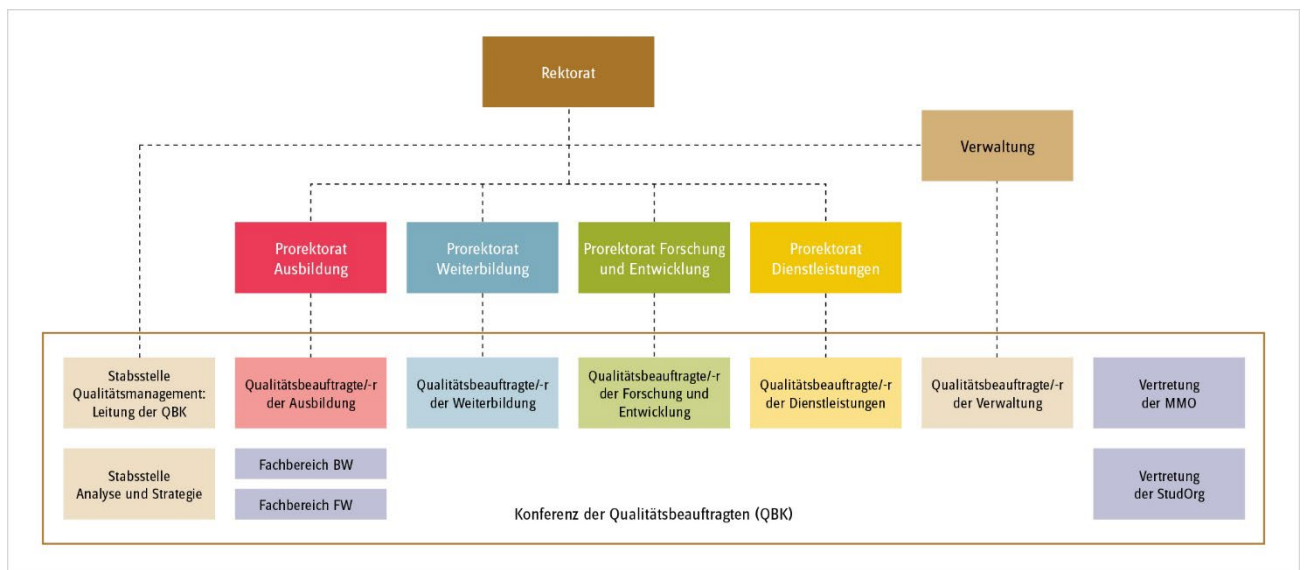


## 2.3 Stabsstelle Qualitätsmanagement und Konferenz der Qualitätsbeauftragten

Die das Qualitätsmanagement der PH Luzern zentral koordinierenden Organisationseinheiten sind die Stabsstelle Qualitätsmanagement und unter ihrer Leitung die Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK).

Die Stabsstelle Qualitätsmanagement untersteht der Stabsabteilung Hochschulentwicklung im Rektorat direkt der Rektorin bzw. dem Rektor und ist Mitglied der erweiterten Hochschulleitung. Die Konferenz der Qualitätsbeauftragten (Art. 27 HSL-Organisationsregelung) ist ein Meinungsbildungs-, Entscheidungs- und Koordinationsgremium und setzt sich zusammen aus der Stabsstelle Qualitätsmanagement (Leitung), den Qualitätsbeauftragten der Bereiche, der Stabsstelle Analyse und Strategie, den Studienbereichsleitungen Bildungs- und Sozialwissenschaften sowie Fachwissenschaften und Fachdidaktiken sowie den Vertretungen der Studierendenorganisation und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (vgl. Abbildung 4). Sie ist somit auf allen Ebenen der Organisation verankert und vereint die unterschiedlichen für das Qualitätsmanagement relevanten Perspektiven. Punktuell werden weitere Fachexpertisen, wie beispielsweise die Stabsstelle Chancengerechtigkeit oder die Leitung des Zentrums Gesundheitsförderung, in die Arbeiten der QBK miteinbezogen.

Die Mitglieder der QBK stellen im Auftrag der Hochschulleitung die notwendigen Grundlagen und Instrumente für das Qualitätsmanagement der Hochschule und ihrer Bereiche zur Verfügung. Sie wahren die Kohärenz des hochschulweiten Qualitätsmanagements, verantworten die Realisierung der bereichsübergreifenden Projekte und unterstützen die operative Umsetzung der Instrumente und Projekte des Qualitätsmanagements. Die QBK überprüft die Wirkung ihrer Arbeit und schlägt der Hochschulleitung Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ihrer Instrumente vor — unter Beteiligung der Studierenden und Mitarbeitenden.



**Abbildung 4: Zusammensetzung der Konferenz der Qualitätsbeauftragten**

Das zentrale Gefäss der Mitglieder der QBK für den Austausch über die aktuell laufenden Tätigkeiten im Qualitätsmanagement sind die jährlich rund neun Sitzungen dieses Gremiums. Mehrere stehende Traktandenpunkte unterstützen die systematische Kommunikation. Darüber hinaus erfolgt der Austausch der Mitglieder laufend und auf einer zentralen Plattform stehen die relevanten Arbeitsgrundlagen sowie sämtliche Arbeits- und Sitzungsdokumente zur Verfügung.

Die Einbindung der Mitarbeitenden und der Studierenden in das Qualitätsmanagement der PH Luzern ist seit 2017 durch deren Einsitz in der QBK institutionalisiert. Die Vorstände der Studierendenorganisation und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation bestimmen, wer die beiden Organisationen in der QBK vertritt. Sie haben dieselben Mitsprache- und Mitbestimmungsrechte wie die anderen Mitglieder der QBK. Sie nehmen abhängig vom Sitzungs-Traktandum Rücksprache mit ihrem jeweiligen Vorstand der Organisation.

Die Bereiche der PH Luzern erbringen unterschiedliche Leistungen, die ein auf die jeweiligen Aufgaben angepasstes Qualitätsmanagement erfordern. Dieses wird sichergestellt durch die Bereichsleitenden und die Bereichsleitungskonferenzen in Zusammenarbeit mit dem oder der Qualitätsbeauftragten des Bereichs und unter Einhaltung der Rahmenvorgaben und Konzepte des hochschulweiten Qualitätsmanagements. Die Qualitätsbeauftragten der Bereiche sind in den Organisationsregelungen der Bereiche verankert und ihre Aufgaben und Kompetenzen in den Stellenbeschreibungen festgehalten.

## 2.4 Ressourcen für das Qualitätsmanagement

- Die Stabsstelle Qualitätsmanagement ist in der Stabsabteilung Hochschulentwicklung angesiedelt, wo weitere Ressourcen für das Qualitätsmanagement vorhanden sind.
- Die personellen Ressourcen für die Qualitätsbeauftragten der Leistungsbereiche werden von den Prorektor/-innen der Leistungsbereiche und dem/der Verwaltungsdirektor/-in zur Verfügung gestellt. Das Pensum variiert abhängig von Aufgaben und Grösse der jeweiligen Organisationseinheit.
- Die Stabsstelle Qualitätsmanagement erstellt ein Jahresbudget zu allen geplanten leistungsbereichsübergreifenden Projekten im Qualitätsmanagement. Sie beantragt im Rahmen des Budgetprozesses die erforderlichen Personal- und Finanzressourcen gemäss der von der Hochschulleitung beschlossenen Projekte. Die Leistungsbereichsverantwortlichen und der/die Verwaltungsdirektor/-in verfahren für das Qualitätsmanagement in den Bereichen sinngemäss.
- Im Leistungsbereich FE werden per Leistungsvereinbarung Serviceleistungen für Evaluationen für die Stabsstelle Qualitätsmanagement und die Qualitätsbeauftragten der Leistungsbereiche zur Verfügung gestellt.
- Die Stabsabteilung Kommunikation und Marketing unterstützt die Veröffentlichungsmöglichkeiten der Qualitätsarbeiten auf allen Medienkanälen der PH Luzern.



## 3 Instrumente des Qualitätsmanagements

### 3.1 Interne Instrumente

Die PH Luzern setzt eine Vielzahl von Instrumenten ein, die darauf abzielen, die Qualität der Ziele, Strukturen, Prozesse und daraus resultierenden Ergebnisse zu planen, steuern und überprüfen. Die zentralen Instrumente auf Ebene der Hochschule werden nachfolgend kurz aufgeführt, wobei deren jeweiligen Grundlagen in separaten Konzepten festgehalten und bereichs- sowie querschnittsthemenspezifisch darüber hinaus weitere Instrumente in Einsatz sind.

#### 3.1.1 Prozessmanagement und Prozessmanagementsystem QM-Pilot

Die Grundlagen zum Prozessmanagement und die Umsetzung des Prozessmanagementsystems in QM-Pilot sind im Dokument „Prozessmanagement: Grundlagen und Umsetzung“ verankert.

#### 3.1.2 Interne Evaluationen

Das Rahmenkonzept für interne Evaluationen an der PH Luzern<sup>1</sup> bildet den konzeptionellen Rahmen für sämtliche internen Evaluationen an der PH Luzern. Es lässt sich zum einen direkt auf bereichsübergreifende Evaluationen sowie die Evaluationen der einzelnen Leistungsbereiche anwenden und bildet zum anderen die Grundlage für bereichsspezifische Evaluationskonzepte.

#### 3.1.3 Kennzahlen — Kennzahlcockpit

Mit den Kennzahlcockpits der Hochschulleitung und der Bereichsleitungen steht den Leitungsgremien ein Führungsinstrument zur Verfügung, die Fortschritte in der Umsetzung der Strategie der Hochschule und der Bereiche quantitativ zu überprüfen. Das Kennzahlcockpit der Hochschulleitung (HSL-Kennzahlcockpit) ermöglicht Quervergleiche zwischen den Leistungsbereichen und punktuell mit anderen Hochschulen. Die dazugehörigen Grundlagen und die Umsetzung sind im Konzept „HSL-Kennzahlcockpit“ verankert.

#### 3.1.4 Projektportfolio der Hochschulleitung

In der Hochschulleitung werden Projektportfolios geführt. Dieses dient als Steuerungsinstrument. Das Projektportfolio<sup>2</sup> im Intranet der PH Luzern umfasst die Übersicht über die strategischen Massnahmen und die Projekte der Hochschulleitung, inkl. der Projekte nach HFKG Art. 59..

#### 3.1.5 Plattform Projektmanagement an der PH Luzern

Mit der Plattform Projektmanagement auf dem Intranet der PH Luzern verfolgt die PH Luzern die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihrer Projektarbeit. Mit den Vorlagen und Hinweisen zum Projektmanagement stehen den Mitarbeitenden praxisnahe Hilfsmittel zur Verfügung.

#### 3.1.6 Peer-Feedback

Die PH Luzern pflegt den Austausch mit Peers im Rahmen von situations- oder projektbezogenen Gesprächen, im Rahmen von z.T. wiederkehrenden Peer-Feedbacks (z.B. auf der Basis des Konzeptes «Hochschulübergreifende Peer-Visite F+E») und im Rahmen von institutionalisierten Gremien (z.B. im Rahmen von Gremien von swissuniversities).

#### 3.1.7 Controlling und Risikomanagement

Im Finanzbereich werden standardisierte Prozesse für Budget, Forecasts und Jahresabschluss angewandt. Im Rahmen dieser Prozesse werden zudem Berichte, Leitfäden, Kalkulationsvorlagen etc. für das Controlling der Hochschule zur Verfügung gestellt. Mit dem integrierten Internen Kontrollsystem (IKS) ist ebenfalls ein Risikomanagement implementiert.

---

<sup>1</sup> [Konzept für interne Evaluationen an der PH Luzern.url](#)

<sup>2</sup> [Projektportfolio .url](#)

## 3.1.8 Qualitätsbezogene Berichtslegung

Die Tätigkeiten der Hochschule werden mit einem jährlichen Tätigkeitsbericht der PH Luzern sowie Berichten der Bereiche, Abteilungen oder Institute dokumentiert, welche den relevanten Zielgruppen zugänglich gemacht und anschliessend archiviert werden. Die Archivierung erfolgt auf der Grundlage des Merkblatts für die Archivierung an der PH Luzern.

## 3.1.9 Dokumentation der Gremienarbeit

Die unterschiedlichen Gremien setzen sich kontinuierlich mit der Qualität der Leistungen des Zuständigkeitsbereichs auseinander. Die Gremienarbeit der PH Luzern bzw. wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse aus dieser werden systematisch dokumentiert und an die relevanten Zielgruppen kommuniziert.

## 3.2 Externe Qualitätsprüfungen

Die PH Luzern greift ebenfalls auf externe Qualitätsüberprüfungen zurück, um die Qualität ihrer Leistungen langfristig sicherzustellen. Zusätzlich zur institutionellen Akkreditierung nach HFKG sind dies insbesondere die Programmakkreditierungen, um schweizweit anerkannte Lehrdiplome anbieten zu können und die Prüfung durch die Finanzkontrolle. Die Rückmeldungen aus diesen Verfahren fliessen in die weitere Qualitätssicherung und -entwicklung und allgemein in die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems mit ein.

### 3.2.1 Akkreditierung nach HFKG

Das Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz gibt vor, dass alle Hochschulen der Schweiz ihr Qualitätsmanagementsystem regelmässig einer externen Überprüfung im Rahmen der institutionellen Akkreditierung unterziehen.

### 3.2.2 EDK- und SBFI-Programmakkreditierungen

Die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) ist zuständig für die gesamtschweizerische Anerkennung von Berufsdiplomen im schulischen Bereich. Die EDK sichert damit die Mindestanforderungen an die Ausbildung von Lehrpersonen in Bezug auf die Zulassung zur Ausbildung, die Ausbildungsziele und -inhalte, den Umfang und die Struktur der Ausbildung sowie die Anforderungen an die Ausbildungsverantwortlichen – die Dozierenden und die Praktikumslehrpersonen. Alle sieben Jahre muss die Überprüfung der Voraussetzungen der EDK-Anerkennung erfolgen.

Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) anerkennt Bildungsstudiengänge für Berufsbildungsverantwortliche. Auch im Rahmen dieser Anerkennungsverfahren werden im Studiengang angebotenen Leistungen, die Qualifikationen des Lehrpersonals, die Inhalte sowie die Qualitätsentwicklung periodisch überprüft.

### 3.2.3 Finanzkontrolle

Die Finanzkontrolle des Kantons Luzern überprüft jährlich sowohl die Rechnung der PH Luzern wie auch das interne Kontrollsystem (IKS). In ihrem Bericht äussert sie sich zur Ordnungsmässigkeit, der Rechtmässigkeit, der Wirtschaftlichkeit, der Zweckmässigkeit, der Sparsamkeit und der Wirksamkeit der Haushaltsführung.

## 4 Überprüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements

Die Überprüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt zum einen kontinuierlich, indem der PDCA-Zyklus in der Umsetzung der Instrumente des Qualitätsmanagements systematisch angewendet wird und die Umsetzung der geplanten Weiterentwicklungen des Qualitätsmanagementsystems im Rahmen des Projektportfolios wiederkehrend kontrolliert werden. Zum anderen wird das Gesamtsystem des Qualitätsmanagements periodisch überprüft. Schliesslich ergänzen Programmakkreditierungen durch externe Stellen die Überprüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements.

### 4.1 Qualitätsmanagementsystem

Die Überprüfung und Weiterentwicklung des Gesamtsystems des Qualitätsmanagements erfolgt systematisch und vollständig im Rahmen des siebenjährigen Zyklus, welcher durch die Gültigkeitsdauer der institutionellen Akkreditierung nach HFKG bestimmt wird. Zwischen den institutionellen Akkreditierungen nach HFKG erfolgt jeweils eine Standortbestimmung und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems durch die QBK.

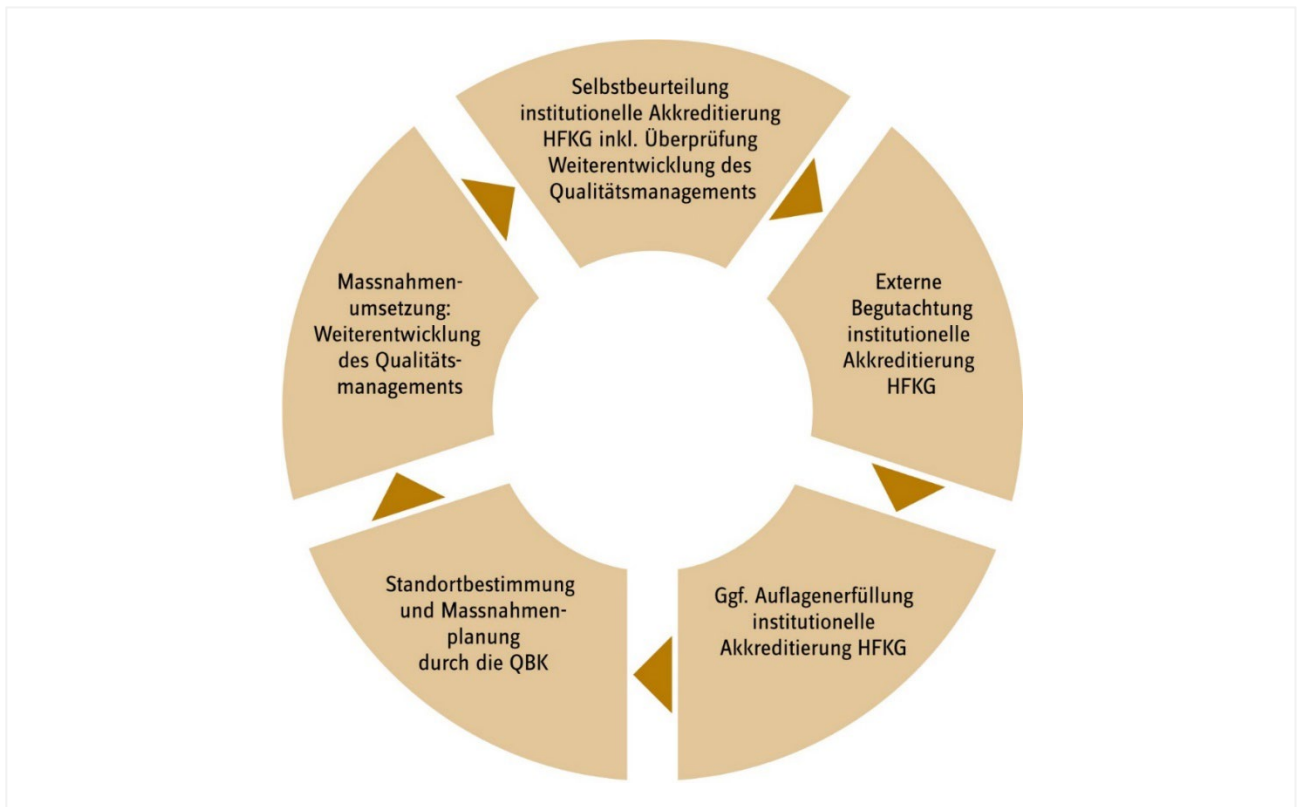


Abbildung 5: Zyklus der systematischen Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems

#### 4.1.1 Externe Überprüfung des Gesamtsystems nach HFKG

Die institutionelle Akkreditierung ist integraler Teil des Qualitätsmanagementsystems der PH Luzern, weil durch sie regelmässig intern eine gemeinsame Reflexion des Systems erfolgt und seine Weiterentwicklung durch externe Gutachtende unterstützt wird.

## 4.1.2 Interne Überprüfung des Gesamtsystems

Da die institutionelle Akkreditierung auf den in der Akkreditierungsverordnung HFKG formulierten Qualitätsstandards aufbaut, nimmt die QBK jeweils zwischen zwei institutionellen Akkreditierungen eine interne Standortbestimmung für das Qualitätsmanagementsystem vor, identifiziert Handlungsfelder und schlägt der Hochschulleitung Massnahmen für die Weiterentwicklung vor. Das der Standortbestimmung zu Grunde liegende Analysemodell wird situationsbezogen bestimmt, wobei Resultate aus der institutionellen Akkreditierung, laufende Rückmeldungen von Anspruchsgruppen sowie die Erkenntnisse aus den Ergebnissen der internen und externen Evaluationen (z.B. Erkenntnisse aus der Mitarbeitendenbefragung oder den SBFI- und EDK-Anerkennungsprozessen) berücksichtigt werden.

## 4.2 Instrumente

Die Überprüfung und Weiterentwicklung der Instrumente des Qualitätsmanagementsystems erfolgt entsprechend dem Plan-Do-Check-Act Zyklus kontinuierlich und bedarfsabhängig.

### 4.2.1 Laufend gekoppelt an die Planung und Umsetzung

Wiederkehrend eingesetzte Instrumente und auch Prozesse des Qualitätsmanagements werden durch die Verantwortlichen im Anschluss an deren Planung («Plan») und Umsetzung («Do») — in der Regel in Rücksprache mit den betroffenen Anspruchsgruppen — auf ihre Effektivität und Effizienz überprüft («Check»). Basierend auf den gemeinsam identifizierten Verbesserungspotenzialen optimieren die Verantwortlichen die Instrumente («Act»). Beispielsweise zieht die QBK nach der jährlichen Erstellung des HSL-Kennzahlencockpits Bilanz und hält in Rücksprache mit der Hochschulleitung und weiteren Beteiligten die Verbesserungsmöglichkeiten für die Umsetzung im darauffolgenden Jahr fest.

Weiter werden die strategischen Projekte und damit auch die Projekte des Qualitätsmanagements (wie beispielsweise die alle drei bis vier Jahre stattfindende Mitarbeitendenbefragung) in der Regel mit einem standardisierten Projektabschlussbericht<sup>3</sup> zuhanden der Hochschulleitung abgeschlossen. Der Projektabschlussbericht hält immer auch die Erkenntnisse aus der Projektevaluation sowie der «Lessons Learned» fest, welche wiederum in der Planungsphase von gleichartigen Projekten berücksichtigt werden.

### 4.2.2 Laufend im Austausch mit Peers

Die Mitarbeitenden der PH Luzern pflegen im Sinne der Weiterentwicklung der Instrumente des Qualitätsmanagements den Austausch mit internen und externen Expertinnen und Experten über unterschiedliche Kanäle: Erstens im Rahmen von situations- oder projektbezogenen Gesprächen; zweitens im Rahmen von systematischen Peer-Feedbacks (beispielsweise die hochschulübergreifende «Peer-Visite Forschung und Entwicklung»); drittens im Rahmen der Vertretung und der aktiven Beteiligung von Mitarbeitenden der PH Luzern in institutionalisierten Gremien. Letztere bezieht sich auf die Vertretung von Mitarbeitenden der PH Luzern in nationalen und regionalen Gremien wie beispielsweise in der Kommission Qualitätsentwicklung der Kammer Pädagogische Hochschulen, die für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements eine wichtige Ressource ist.

## 4.3 Strategische Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems

Eines der strategischen Ziele 2016 bis 2025 bezieht sich direkt auf die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems (vgl. Abbildung 1 und Kap.1.2 «Verpflichtung der PH Luzern zu Qualitätsmanagement»). Zur Erreichung dieses strategischen Ziels hat die PH Luzern in der laufenden Strategieperiode verschiedene Massnahmen geplant, welche aus der systematischen Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems resultieren (vgl. Kap. 4.1). Diverse Massnahmen sind bereits umgesetzt:

- Die nachhaltige Einbindung der Studierendenorganisation und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation in die Konferenz der Qualitätsbeauftragten
- Die Überarbeitung des Kennzahlencockpits inkl. der Einführung von Abweichungsberichten
- Die Erarbeitung eines Rahmenkonzepts Evaluationen
- Die jährliche Durchführung eine Peer-Austauschs mit den Forschungsabteilungen anderer Pädagogischen Hochschulen.

<sup>3</sup> [PM Vorlage Projektabschlussbericht.url](#)

- Die Weiterentwicklung des Konzepts Qualitätsmanagement, insbesondere die vertiefte Auseinandersetzung mit den Grundlagen zum Qualitätsverständnis und den Grundlagen zur Kommunikation des Qualitätsmanagements.
- Die Aktualisierung der Grundlagen zum Prozessmanagement
- Die Einführung des dynamischen Reporting der strategischen Massnahmen

Weitere strategische Massnahmen sind laufend und deren Fortschritte in der Umsetzung werden im Rahmen des HSL-Projektportfolios regelmässig überprüft:

- Institutionelle Akkreditierung 2024
- Umsetzung der Massnahmen aus der Mitarbeitendenbefragung 2021

Die ausführliche Beschreibung der strategischen Massnahmen sowie die dazugehörigen Indikatoren der Zielerreichung für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems sind im Strategiedossier 2016-2025 festgehalten.

## 5 Kommunikation des Qualitätsmanagements

Die Kommunikation ist ein zentrales Element für die Organisationsführung, welches einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Strategieziele und Qualitätsansprüche leistet. Das Integrierte Kommunikationsmanagement (IKM) der PH Luzern trägt dazu bei, die interne und externe Kommunikation mit den für die Organisation relevanten Anspruchsgruppen angemessen zu planen, zu realisieren und zu kontrollieren. So lässt sich eine konsistente und kohärente Kommunikation im Rahmen der bestehenden Ressourcen sicherstellen.

Die für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen relevanten Informationen ergeben sich aus dem Zusammenspiel der Kommunikationsziele und den aktuellen Entwicklungen im Qualitätsmanagement. In den folgenden beiden Kapiteln werden die Kommunikationsziele für das Qualitätsmanagement definiert und sind die Kommunikationsgefässe und deren Inhalte für die einzelnen Anspruchsgruppen festgehalten.

### 5.1 Kommunikationsziele

- Die Grundlagen des Qualitätsmanagements der PH Luzern sowie die strategischen Qualitätsmanagementprojekte werden transparent und adressatengerecht begründet und kommuniziert.
- Für die Umsetzung des Qualitätsmanagements stehen die zentralen Instrumente und Prozesse zur Verfügung, es besteht Klarheit über die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben und die Ansprechpersonen im Qualitätsmanagement sind bekannt.
- Die Kommunikationsgefässe fördern den Diskurs über qualitätsrelevante Fragen und schärfen das gemeinsame Qualitätsverständnis. Sie ermöglichen die Partizipation und das im Leitbild verankerte Recht auf Mitgestaltung an der Weiterentwicklung der PH Luzern für Mitarbeitende, Studierenden und anderen Anspruchsgruppen.
- Die Kommunikation ermöglicht auf der Grundlage des Qualitätsmanagementkonzeptes ein wirkungsvolles Ineinandergreifen der Qualitätsbestrebungen und der Weiterentwicklung der Hochschule und ihrer Bereiche (vgl. Kapitel 1.4 «Qualitätskultur»).
- Der informelle Austausch ergänzt die systematisch geplante Kommunikation und ist für die PH Luzern ebenfalls zentral, um Verbesserungen zu erreichen.

### 5.2 Kommunikationsinhalte je Anspruchsgruppe

Die PH Luzern hat im Sinne der Qualitätssicherung und -entwicklung je Anspruchsgruppe unterschiedliche Kommunikationsinhalte und passende Kommunikationsgefässe definiert. Die installierten Kommunikationsgefässe fördern den Diskurs über qualitätsrelevante Fragen und schärfen das gemeinsame Qualitätsverständnis. Sie ermöglichen die Partizipation und das im Leitbild verankerte Recht auf Mitgestaltung an der Weiterentwicklung der PH Luzern für Mitarbeitende, Studierenden und anderen Anspruchsgruppen. Ebenso werden über die Kommunikationsgefässe die Anspruchsgruppen über die Grundlagen des Qualitätsmanagementsystems und die aktuell laufende Qualitätsarbeit informiert. Die Wirksamkeit der Kommunikationsgefässe wird regelmässig überprüft.

**Tabelle 2: Anspruchsgruppen, Kommunikationsinhalte und -gefässe**

Anspruchsgruppen	Kommunikationsinhalte und -gefässe
Hochschulleitung und Rektor/-in	Der Austausch über die Entwicklungsprojekte des Qualitätsmanagementsystems sowie über die Umsetzung von Instrumenten an die Hochschulleitung erfolgt primär durch die Traktandierung und Vertretung von Geschäften in den Sitzungen der Hochschulleitung oder der erweiterten Hochschulleitung durch die Leitung der QBK. Die wöchentlichen bilateralen Gespräche zwischen der Leitung der QBK und der Rektorin/ dem Rektor bieten die Möglichkeit, die strategischen Projekte des Qualitätsmanagements für die Hochschulleitung vorzubesprechen.
Bereichsleitungen und Bereichsleitungs-konferenzen	Die Kommunikation mit den Bereichsleitungen und Bereichsleitungskonferenzen erfolgt durch die Qualitätsbeauftragten der Bereiche durch ihre bilateralen Treffen mit den Bereichsleitungen und durch die Traktandierung und ihre Vertretung von Geschäften des Qualitätsmanagements in den Bereichsleitungskonferenzen.
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Der kritische und selbstreflexive Austausch unter den Mitarbeitenden über qualitätsrelevante Fragen ist für die PH Luzern zentral und ein wesentlicher Teil der Qualitätskultur, weshalb dafür explizit Gefässe vorgesehen sind (beispielsweise im Rahmen der Bereichsleitungskonferenzen oder der Fachschaftssitzungen der Ausbildung) und jährlich stattfindende Plenen wiederkehrend dafür eingesetzt werden (beispielsweise das Mitarbeitendenplenum, die Konferenz der Leitungspersonen oder das Ausbildungsplenum). Die Information über das Qualitätsmanagement an die Mitarbeitenden erfolgt primär über die Intranet-Site des Qualitätsmanagements. Dort werden die Grundlagendokumente und Arbeitsinstrumente bereitgestellt, die Mitglieder der QBK vorgestellt und die Instrumente des Qualitätsmanagements ausgeführt. Über News-Meldungen werden die Mitarbeitenden über die aktuellen Entwicklungen informiert – sei es über neue Instrumente, laufende Evaluationen oder über Evaluationsberichte und davon abgeleitete Massnahmen.
Studierende, Kursteilnehmende und Kundinnen und Kunden	Der Austausch mit den Studierenden, Kursteilnehmenden und Kundinnen und Kunden erfolgt sowohl systematisch via Leistungsüberprüfungen im Rahmen von regelmässigen Evaluationen als auch informell im direkten Kontakt mit den genannten Anspruchsgruppen. Die Informationen an die Studierenden, beispielsweise die Ergebnisse und Massnahmen basierend auf umfangreichen Evaluationen, erfolgt primär über den Studierendeninfoletter, der während dem Semester alle zwei Wochen verschickt wird. Die Kommunikation mit den Dienstleistungskundinnen und -kunden erfolgt informell und im direkten Kontakt. Darüber hinaus richten sich auch die Informationen auf dem <u>Internetauftritt des Qualitätsmanagements</u> an die Studierenden, Kursteilnehmenden sowie die weiteren Kundinnen und Kunden.
Vorstände der Studierendenorganisation und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation	Die Vorstände der Studierendenorganisation und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation haben über ihre Vertretungen in der QBK einen direkten Informationskanal und Möglichkeiten zur Mitgestaltung in das hochschulweite Qualitätsmanagement. Zudem werden die Vorstände zu spezifischen Themen entweder in ihren Austauschsitzungen mit der Hochschulleitung oder durch direkten Austausch mit der Leitung der QBK über laufende Geschäfte informiert und angehört (z.B. im Rahmen der Prozesse der Mitarbeitendenbefragung oder der institutionellen Akkreditierung).
Rat der Pädagogischen Hochschule und das Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern	Die Kommunikation mit dem Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern und dem Rat der Pädagogischen Hochschule erfolgt direkt über die Rektorin bzw. den Rektor im Rahmen der regelmässig stattfindenden Sitzungen.



Anspruchsgruppen	Kommunikationsinhalte und -gefässe
Weitere Anspruchsgruppen und die Öffentlichkeit	Die <u>Website des Qualitätsmanagements der PH Luzern</u> informiert die weiteren Anspruchsgruppen und die Öffentlichkeit über das Qualitätsmanagementsystem der PH Luzern und aktuelle Entwicklungen.

## 6 Literatur

Finanzkontrolle (nicht datiert): Aufgaben. Zugriff am 11.1.2023 auf <https://finanzkontrolle.lu.ch/Aufgaben>

PH Luzern (2013): Leitbild der PH Luzern (Version vom 28.01.2013). Zugriff am 21.02.2023 auf [https://www.phlu.ch/\\_Resources/Persitent/d/7/e/2/d7e28b1d297e08736dd70aa107038769af10eec9/0413\\_PHLU\\_PH\\_Leitbild\\_12-18\\_y.pdf](https://www.phlu.ch/_Resources/Persitent/d/7/e/2/d7e28b1d297e08736dd70aa107038769af10eec9/0413_PHLU_PH_Leitbild_12-18_y.pdf)

PH Luzern (2019): Konzept HSL-Kennzahlencockpit (Version vom 06.05.2019). Luzern: PH Luzern. Unveröffentlichtes Dokument.

PH Luzern (2021): Strategische Ziele der PH Luzern 2016 bis 2025 (Version vom 22.12.2021). Luzern: PH Luzern. Unveröffentlichtes Dokument.

PH Luzern (2022): Konzept für interne Evaluationen an der PH Luzern (Version vom 2.5.2022). Luzern: PH Luzern. Unveröffentlichtes Dokument.

PH Luzern (2022): Prozessmanagement – Grundlagen und Umsetzung (Version vom 12.10.2022). Luzern: PH Luzern. Unveröffentlichtes Dokument.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI: Merkblatt Gesamtschweizerische Bildungsgänge für Berufsbildende in Lehrbetrieben (2018). Zugriff am 11.1.2023 auf <https://www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/de/dokumente/2020/09/berufsbildende-lehrbetriebe.pdf>

Swissuniversities: Merkmale des Hochschultyps PH (2017). Zugriff am 21.02.2023 auf [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer\\_PH/170201\\_Merkmale\\_des\\_Hochschultyps\\_Def.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/170201_Merkmale_des_Hochschultyps_Def.pdf)

### Rechtstexte

Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG) vom 30. September 2011 (Stand am 1. Januar 2015)

Gesetz über die Lehrerinnen- und Lehrerbildung und die Pädagogische Hochschule Luzern (PH-Gesetz) vom 10.12.2012, in Kraft seit: 01.08.2013 (SRL 515)

Statut der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Statut) vom 20.09.2013, in Kraft seit: 01.08.2013 (SRL 516)

Regelung der Organisation und der Geschäftstätigkeit der Hochschulleitung der Pädagogischen Hochschule Luzern (HSL-Organisationsregelung) vom 12. Januar 2015 (Stand 1. Oktober 2015)

Regelung der Organisation und der Geschäftstätigkeit des Leistungsbereichs Ausbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern (AB-Organisationsregelung) vom 12. Januar 2015

Studienreglement über die Ausbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Ausbildungsreglement) vom 20.09.2013, in Kraft seit: 01.08.2013 (SRL 516a)