

# PH LUZERN PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE



## Selbstbeurteilungsbericht

Institutionelle Akkreditierung 2024

**weiterentwickeln.**

# Richtigkeits- und Vollständigkeitserklärung

Dieser Selbstbeurteilungsbericht wurde am 26. Oktober 2023 von der Hochschulleitung der PH Luzern verabschiedet. Ich bestätige die Richtigkeit und Vollständigkeit des vorliegenden Berichts.



Prof. Dr. Kathrin Kramer  
Rektorin der Pädagogischen Hochschule Luzern

# Inhaltsverzeichnis

---

	Management Summary Deutsch	6
	Management Summary English	8
<hr/>		
<b>1</b>	<b>Pädagogische Hochschule Luzern</b>	<b>10</b>
1.1	Steckbrief der PH Luzern	11
1.2	Profil und Schwerpunkte	13
	1.2.1 Studienangebote	13
	1.2.2 Orientierung am Berufsfeld	13
	1.2.3 Wissenschaftliche Fundierung	14
	1.2.4 Strategie	15
	1.2.5 Hochschulkultur	16
1.3	Struktur und Prozesse	16
	1.3.1 Leitung	16
	1.3.2 Organisation der Bereiche	17
	1.3.3 Prozessmodell	18
	1.3.4 Angehörige der PH Luzern und Mitwirkungsstrukturen	18
<hr/>		
<b>2</b>	<b>Prozess der Selbstevaluation</b>	<b>20</b>
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Umgang mit Resultaten aus früheren Verfahren</b>	<b>22</b>
3.1	Institutionelle Akkreditierung nach HFKG 2017	23
3.2	EDK-Anerkennung	24
3.3	SBFI-Anerkennung	25
<hr/>		
<b>4</b>	<b>Qualitätsmanagementsystem der PH Luzern</b>	<b>26</b>
4.1	Rechtliche Verankerung	27
4.2	Qualitätsverständnis und -kultur	28
	4.2.1 Der PDCA-Zyklus	29
	4.2.2 Die Qualitätskriterien	29
	4.2.3 Die Qualitätsdimensionen	30
	4.2.4 Die Qualitätskultur	30
4.3	Verantwortlichkeiten	31
4.4	Interne Instrumente	32
4.5	Weiterentwicklungen seit 2017	33
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Standards der institutionellen Akkreditierung</b>	<b>34</b>
5.1	Qualitätssicherungsstrategie	35
	5.1.1 Qualitätssicherungsstrategie und -system	35
	5.1.2 Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie der Hochschule	36
	5.1.3 Einbezug bei der Entwicklung und der Umsetzung des Qualitätssicherungssystems	37
	5.1.4 Periodische Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems	39
5.2	Governance	41
	5.2.1 Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse	41
	5.2.2 Bereitstellung relevanter Informationen	43
	5.2.3 Mitwirkungsrechte repräsentativer Gruppen	45
	5.2.4 Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit	47
	5.2.5 Chancengerechtigkeit	50



5.3	Lehre, Forschung und Dienstleistungen	54
5.3.1	Aktivitäten der Hochschule	54
5.3.2	Regelmässige Evaluationen	57
5.3.3	Grundsätze und Ziele des europäischen Hochschulraums	62
5.3.4	Kriterien für Zulassung, Beurteilung und Abschlüsse	64
5.4	Ressourcen	66
5.4.1	Personal, Infrastruktur und finanzielle Mittel	66
5.4.2	Qualifikation des Personals	70
5.4.3	Laufbahnentwicklung des Personals	73
5.5	Interne und externe Kommunikation	76
5.5.1	Informationen zum Qualitätsmanagement	76
5.5.2	Kommunikation zu Tätigkeiten und Angeboten	77
<hr/>		
<b>6</b>	<b>Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems</b>	<b>80</b>
6.1	Qualitätssicherungsstrategie	81
6.2	Governance	81
6.3	Lehre, Forschung und Dienstleistungen	82
6.4	Ressourcen	83
6.5	Interne und externe Kommunikation	83
<hr/>		
<b>7</b>	<b>Fokusthema: Stärkung von Forschung und Entwicklung</b>	<b>84</b>
7.1	Das Fokusthema «Stärkung von Forschung und Entwicklung»	85
7.2	Das Fokusthema im Kontext der Strategie	85
7.3	Erzielte Ergebnisse	86
7.4	Umgesetzte Massnahmen	88
7.4.1	Vergrösserung des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung	88
7.4.2	Einbezug der Dozierenden, der Dissertierenden und der Masterstudierenden in die Forschungstätigkeit und Vernetzung	89
<hr/>		
	Abkürzungen	94
	Dokumentenverzeichnis	95

# Management Summary (DE)

Die PH Luzern verantwortet als Kompetenz- und Impulszentrum für Pädagogik und Didaktik die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen und weiteren Bildungsfachleuten und gestaltet mit ihren Leistungen in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen das Bildungssystem mit. Sie wurde 2003 gegründet und zählt heute über 2500 Studierende. Damit gehört sie zu den fünf grössten Pädagogischen Hochschulen der Schweiz. Der jährliche Umsatz beträgt CHF 75 Mio., wobei die Haupteinnahmen aus den Studierendenbeiträgen der Kantone gemäss Fachhochschulvereinbarung stammen (CHF 46 Mio.).

Die PH Luzern hat ihr Studienangebot seit ihrer Gründung fortlaufend erweitert. Sie hat heute das breiteste Studienangebot aller Pädagogischen Hochschulen der Schweiz und bildet Lehrpersonen für alle Stufen der Volksschule, für Gymnasien und die Berufsbildung aus. Sie führt fünf durch die EDK (Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren) anerkannte Diplomstudiengänge, einen Masterstudiengang Fachdidaktik mit drei Studienrichtungen, sieben durch das SBF (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) anerkannte Diplomstudiengänge für die Berufsbildung und jährlich über 500 Weiterbildungsangebote.

Im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* werden Projekte umgesetzt, die wichtige Impulse für die Lehrpersonenbildung und das Berufsfeld geben und die wissenschaftliche Fundierung der Lehre der PH Luzern unterstützen. Die PH Luzern hat seit der Erstakkreditierung 2017 grosse Anstrengungen zur Stärkung von Forschung und Entwicklung unternommen. Sie wählt die Stärkung von Forschung und Entwicklung als Fokusthema für die Akkreditierung 2024 und berücksichtigt damit einen der Schwerpunkte, den die PH Luzern in ihrer Strategie von 2016 bis 2025 für die Profilierung und die Positionierung gesetzt hat.

Die PH Luzern verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, das die Erreichung der Ziele und die Erfüllung des Leistungsauftrags der PH Luzern systematisch unterstützt. Es beruht auf einem Qualitätsverständnis, das sich auf Qualitätskriterien und -dimensionen sowie den Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus stützt. Die wiederkehrende Reflexion der erbrachten Leistungen nach Massgabe des PDCA-Zyklus und der Austausch unter den Mitarbeitenden über qualitätsrelevante Fragen zielen auf Optimierungen und Weiterentwicklungen. Die Koordination qualitätsrelevanter Themen erfolgen durch die *Konferenz der Qualitätsbeauftragten*, welche von der Stabsabteilung Hochschulentwicklung im Rektorat geleitet wird.

Der Selbstbeurteilungsbericht wurde durch die Stabsabteilung Hochschulentwicklung in einem strukturierten partizipativen Verfahren unter Einbezug aller Bereiche und Mitwirkungsgruppen erarbeitet und nach einer Vernehmlassung durch die Hochschulleitung verabschiedet. Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte kurz zusammengefasst.

## Qualitätssicherungsstrategie

Die PH Luzern hat die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in ihrer Strategie verankert. Sie führt ein Qualitätsmanagementsystem, das sie seit 2004 kontinuierlich und systematisch überprüft und weiterentwickelt hat und im Konzept «Qualitätsmanagement» beschreibt. Das Konzept ist breit abgestützt, und die Qualitätskultur wird durch eine klare Verantwortungszuschreibung, die transparente Kommunikation zum Qualitätsmanagement und die gelebte Kultur des Vertrauens und der Partizipation laufend gefördert. Die PH Luzern bezieht die Anspruchsgruppen in die Entwicklung und die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems mit ein; alle Bereiche sowie die repräsentativen Gruppen, die Studierenden und die Mitarbeitenden, sind in der *Konferenz der Qualitätsbeauftragten* vertreten.

## Governance

Die Organisationsstruktur ist im Gesetz und im Statut der PH Luzern verankert und widerspiegelt deren vierfachen Leistungsauftrag. Zusammen mit den zur Verfügung stehenden Informationen qualitativer und quantitativer Art erlaubt sie der Hochschulleitung eine transparente Steuerung entsprechend ihrem Auftrag und ihrer strategischen Ausrichtung. Die Mitsprachemöglichkeiten für die Mitarbeitenden und Studierenden sind reglementarisch verankert, und die Hochschule unterstützt das unabhängige Funktionieren der Studierenden- und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation.

Die Berücksichtigung der Ansprüche einer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit ist im PH-Statut und in der Eignerstrategie des Kantons Luzern sowie im Qualitätsverständnis der PH Luzern verankert. Zur Koordination der entsprechenden Massnahmen in Betrieb, Lehre und Forschung unterhält die PH Luzern eine Fachstelle. Mit dem *Masterstudiengang in Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft und nachhaltige Entwicklung* und dem entsprechenden Institut nimmt die PH Luzern eine national führende Rolle im Themenbereich Bildung in nachhaltiger Entwicklung ein.

In ihrer Diversity Policy deklariert die PH Luzern ihr breites Diversitätsverständnis und die Bedeutung von Massnahmen zur Gewährleistung von Chancengerechtigkeit. Diese Massnahmen werden über einen Aktionsplan gesteuert, welchen die Stabsstelle Chancengerechtigkeit zusammen mit der breit abgestützten *Konferenz der Diversitätsbeauftragten* verantwortet. Zur Unterstützung der gleichberechtigten Teilhabe am Studium führt der *Leistungsbereich Ausbildung* eine *Fachstelle Diversität und inklusives Studium*. Zudem bilden Diversität und Chancengerechtigkeit wichtige thematische Schwerpunkte in Lehre und Forschung. Insbesondere das *Institut für Diversität und inklusive Bildung*, der *Masterstudiengang Schulische*

*Heilpädagogik* und die Zertifikatsstudiengänge der Weiterbildung leisten relevante Beiträge in diesem Themenbereich.

## Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Die PH Luzern verfügt über ein breites Studienangebot für Lehrpersonen aller Schulstufen sowie weitere Bildungsfachleute und vergibt Ausbildungsabschlüsse mit gesamtschweizerischer Anerkennung. Die Aktivitäten in Lehre, Forschung und Dienstleistungen erfolgen mit wissenschaftlich fundiertem Berufsfeldbezug und unter Beachtung des Prinzips der Freiheit von Forschung und Lehre, welches gesetzlich verankert ist und mit dem Anspruch an die ethische Verantwortung in der Leistungserbringung ergänzt wird.

Die Evaluationskonzepte der gesamten Hochschule wie auch der Leistungsbereiche stellen die systematische Überprüfung und Weiterentwicklung der Leistungen sicher. Die Evaluationsformate sind bereichsübergreifend harmonisiert und zugleich auf die spezifischen Anforderungen der einzelnen Leistungsbereiche zugeschnitten.

Die PH Luzern setzt die Bologna-Richtlinien um, fördert die internationale Mobilität von Studierenden und Mitarbeitenden und will diese weiter ausbauen. Für Forschung und Entwicklung nutzt die PH Luzern ihre internationalen Kooperationen gezielt zur Steigerung der Qualität und der internationalen Anerkennung ihrer Arbeit sowie zur Nachwuchsförderung. Mit der Stabsabteilung Internationale Beziehungen verfügt die PH Luzern über ein Kompetenzzentrum, das Studierende und Mitarbeitende in Fragen der Mobilität unterstützt und berät.

Für die Zulassung zum Studium und die Beurteilung von Studienleistungen in Aus- und Weiterbildung berücksichtigt die PH Luzern die nationalen Vorgaben. Sie verfügt dabei über ein transparentes System an klar definierten Kriterien und Prozessen, welche die systematische und konsistente Anwendung der Zulassungsprüfung und der Leistungsbeurteilung sicherstellen.

## Ressourcen

Der PH Luzern stehen die notwendige Infrastruktur und die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung, um die Aktivitäten gemäss Hochschultyp und zur Erreichung der strategischen Ziele umzusetzen. Sie setzt sich für die Überprüfung ihrer Grundfinanzierung durch ihren Träger ein, um Risiken im Zusammenhang mit der Abhängigkeit von Drittmitteln und Studierendenzahlen zu minimieren.

Die Anforderungen an die verschiedenen Personalkategorien und Funktionen sind klar definiert, und die Qualifikationen der Mitarbeitenden werden im Rahmen der Einstellung, der

Personalführung sowie des Kennzahlencockpits der Hochschulleitung systematisch überprüft. Die PH Luzern kann auf vielfältige Angebote und gezielte Massnahmen und Instrumente zur Förderung ihrer Mitarbeitenden zurückgreifen. Die Fördermöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs wurden in den vergangenen Jahren erfolgreich erweitert, bleiben aber aufgrund des fehlenden Promotionsrechts der Pädagogischen Hochschulen eingeschränkt.

## Interne und externe Kommunikation

Die Kommunikation über das Qualitätsmanagement ist für die PH Luzern ein Führungsinstrument, das einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung ihrer strategischen Ziele und zur Erfüllung ihrer Qualitätsansprüche sowie zur Entwicklung der Qualitätskultur leistet. Die PH Luzern praktiziert eine transparente Kommunikation nach innen und aussen und nutzt spezifische Kanäle, um die PH-Angehörigen sowie externe Anspruchsgruppen gezielt über die Aktivitäten, Angebote und Leistungen der Hochschule zu informieren. Mittelfristig prüft die PH Luzern sowohl die Lancierung einer revidierten Website als auch die Einführung eines Intranets für Studierende.

Die PH Luzern ist in ihrem Selbstverständnis als lernende Organisation bestrebt, ihre Ziele, Strukturen, Vorgehensweisen und Ergebnisse kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Entsprechend hält die PH Luzern in der Selbstbeurteilung der Standards geeignete Entwicklungsmassnahmen fest.



# Management Summary (EN)

The University of Teacher Education Lucerne (PH Luzern) is a competence and innovation center for pedagogy and didactics, responsible for the initial and continuing education of teachers and other education professionals. It actively shapes the education system through its contributions to research, development and services. Founded in 2003, PH Luzern currently has over 2,500 students, making it one of the five largest universities of teacher education in Switzerland. With an annual turnover of CHF 75 million, the main source of income are financial contributions for students paid by the cantons under the University of Applied Sciences Agreement (CHF 46 million).

Since its foundation, PH Luzern has consistently expanded its program offerings. It now provides the broadest range of programs of any teacher education institution in Switzerland, preparing teachers for all levels of primary, secondary and vocational education. PH Luzern offers five diploma programs recognized by the Swiss Conference of Cantonal Ministers of Education (EDK), a master's program in subject didactics with three majors, seven diploma programs in vocational education recognized by the State Secretariat for Education, Research and Innovation (SBFI), and more than 500 continuing education opportunities each year.

In the *Performance Area of Research and Development*, PH Luzern conducts projects that make significant contributions to teacher education and the profession, supporting the academic foundations of teaching at PH Luzern. Since its first accreditation in 2017, PH Luzern has made significant efforts to strengthen research and development, making it now a focus of the 2024 accreditation. Strengthening research and development is also a key element of PH Luzern's 2016-2025 strategy for profiling and positioning.

The PH Luzern has implemented a quality management system designed to systematically support the achievement of its goals and the fulfillment of its performance mandate. This system is grounded in a comprehensive understanding of quality, encompassing various quality criteria and dimensions, and is structured around the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle. The recurring assessment of services in accordance with the PDCA cycle, along with ongoing discussions among employees regarding quality-related matters, are central to the continuous improvement efforts. The coordination of quality-related initiatives is overseen by the *Conference of Quality Representatives*, which is chaired by the *Executive Department of Institutional Development* within the Rectorate.

The Self-Assessment Report was developed by the *Executive Department of Institutional Development* through a structured participative process involving all performance areas and participation committees, and was adopted after consultation with the University leadership. The following key points are summarized below:

## Quality Assurance Strategy

PH Luzern has embedded the advancement of quality management in its strategy. It maintains a quality management system continuously and systematically reviewed and developed since 2004, described in the «Quality Management Concept.» The concept is broadly supported, and the culture of quality is continuously promoted through clear assignment of responsibilities, transparent communication regarding quality management, and a lived culture of trust and participation. PH Luzern involves the representative groups in the development and implementation of the quality management system; all performance areas, as well as representative groups, students, and staff, are represented in the *Conference of Quality Representatives*.

## Governance

The organizational structure is anchored in the law and the statutes of the PH Luzern and reflects its fourfold mission. Together with the qualitative and quantitative information available, it enables the University's leadership to manage transparently in accordance with its mission and strategic direction. Opportunities for staff and student participation are regulated, and the University supports the independent functioning of Student and Staff Associations.

The consideration of economic, social, and ecological sustainability requirements is anchored in the PH Statutes, in the ownership strategy of the Canton of Lucerne, and in PH Luzern's understanding of quality. The PH Luzern maintains a specialized office to coordinate corresponding measures in operations, teaching, and research. With the *Master's Program in Natural and Social Science Education and Sustainable Development* and its associated institute, PH Luzern plays a leading national role in the field of education for sustainable development.

In its Diversity Policy, PH Luzern declares a broad understanding of diversity and the importance of measures to ensure equal opportunities. These measures are managed through an action plan overseen by the *Equal Opportunity Office* in collaboration with the broadly based *Conference of Diversity Representatives*. In support of equal participation in studies, the *Education Division* has a *Diversity and Inclusive Studies Office*. In addition, diversity and equal opportunity are important topics in teaching and research. In particular, the *Institute for Diversity and Inclusive Education*, the *Master's Program in Special Education*, and certificate programs in continuing education make relevant contributions in this area.



## Teaching, Research, and Services

PH Luzern offers a wide range of programs for teachers at all school levels and other education professionals and awards degrees with nationwide recognition. Teaching, research, and service activities are conducted with a solid foundation in the respective professional fields, following the principles of academic freedom in research and teaching. This is legally mandated and supplemented by the demand for ethical responsibility in the provision of services.

The evaluation concepts for the entire university, as well as for the individual performance areas, ensure the systematic review and development of performance. Evaluation formats are harmonized across performance areas while being tailored to the specific requirements of each performance area.

PH Luzern implements the Bologna Guidelines, promotes the international mobility of students and staff, and seeks to expand these efforts. For research and development, PH Luzern strategically uses its international collaborations to enhance the quality and international recognition of its work, as well as to promote young talents. With the *Executive Department International Relations*, PH Luzern has a competence center that supports and advises students and staff on mobility issues.

For admission to programs and assessment of academic performance in initial and continuing education, PH Luzern follows national guidelines. It has a transparent system with clearly defined criteria and processes that ensure systematic and consistent application of admission examination and performance assessment.

## Resources

PH Luzern has the necessary infrastructure and financial and human resources at its disposal to implement activities in line with its university type and to achieve strategic objectives. It is committed to the review of its basic funding by its sponsor in order to minimize risks related to dependence on third-party funding and student numbers.

The requirements for the various personnel categories and functions are clearly defined, and the qualifications of the employees are systematically reviewed as part of the recruitment, personnel management and cockpit with key performance indicators of the university management. The PH Luzern has access to a wide range of offers and targeted measures and instruments to support its employees. Opportunities for promoting young researchers have been expanded in recent years, but they remain limited due to the absence of doctoral rights for universities of teacher education.

## Internal and External Communication

Communication about quality management is a leadership tool for PH Luzern, making a significant contribution to achieving its strategic goals, meeting quality standards, and developing a culture of quality. PH Luzern practices transparent communication internally and externally and uses specific channels to inform university members and external partners about the university's activities, offers, and services. In the medium term, PH Luzern is considering revising its website and introducing an intranet for students.

In its self-concept as a learning organization, PH Luzern strives to continuously review and develop its goals, structures, methods, and results. Accordingly, PH Luzern records suitable development measures in the self-assessment of the standards.

1

Pädagogische  
Hochschule Luzern

## 1.1 Steckbrief der PH Luzern

<b>Chronologie</b>	<p><b>2001:</b> Gründung der PHZ Luzern als Teilschule der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ-Konkordat von sechs Kantonen)</p> <p><b>2003:</b> Studienbeginn für 250 Studierende an der PHZ Luzern als grösster Teilschule der PHZ</p> <p><b>2004:</b> Übernahme der schulischen Dienstleistungsangebote des Kantons Luzern Gründung der ersten Forschungsinstitute</p> <p><b>2006:</b> Integration der kantonalen Lehrpersonenweiterbildung und des <i>Instituts für Heilpädagogik</i></p> <p><b>2013:</b> Überführung der PHZ Luzern in die neue PH Luzern unter alleiniger Trägerschaft des Kantons Luzern</p> <p><b>2017:</b> Erste institutionelle Akkreditierung nach HFKG</p> <p><b>2020:</b> Pensionierung des Gründungsrektors Prof. Dr. Hans-Rudolf Schärer, Prof. Dr. Kathrin Krammer wird als Rektorin gewählt</p> <p><b>2023:</b> Jubiläum 20 Jahre PH Luzern</p>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rektorat</li><li>- Leistungsbereich Ausbildung</li><li>- Leistungsbereich Weiterbildung</li><li>- Leistungsbereich Forschung und Entwicklung</li><li>- Leistungsbereich Dienstleistungen</li><li>- Verwaltung</li></ul>
<b>Hochschulangehörige</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 2568 Studierende (1780 Vollzeitäquivalente), vertreten durch die Studierendenorganisation (StudOrg)</li><li>- 791 Mitarbeitende (350 Vollzeitäquivalente) Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) vertritt die Interessen aller Funktionsgruppen.</li></ul>
<b>Leistungsbereich Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 5 EDK-erkannte Ausbildungsstudiengänge</li><li>- 3 Studienrichtungen im Masterstudiengang Fachdidaktik (in Kooperation mit anderen Schweizer Hochschulen)</li><li>- 626 Studieneintritte</li><li>- 476 Studienabschlüsse</li><li>- CHF 52,7 Mio. Umsatz</li></ul>
<b>Leistungsbereich Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 7 SBFJ-erkannte Diplomstudiengänge der Berufsbildung</li><li>- 2 EDK-erkannte Weiterbildungsstudiengänge</li><li>- 21 durchgeführte Weiterbildungsstudiengänge (15 CAS, 2 DAS und 4 MAS) bestehend aus insgesamt 77 Modulen</li><li>- 432 durchgeführte Weiterbildungskurse</li><li>- 7341 Teilnehmende in Weiterbildungen</li><li>- 4 Abteilungen und 2 Zentren</li><li>- CHF 8,5 Mio. Umsatz</li></ul>
<b>Leistungsbereich Forschung und Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 5 Institute, 1 Zentrum und 2 Forschungs- und Entwicklungsgruppen</li><li>- 45% Eigenfinanzierungsgrad (55% auf Stufe Leistungsbereich, d. h. ohne Overhead)</li><li>- 107 Publikationen, davon 9 Lehrmittel</li><li>- 36 Doktorierende</li><li>- CHF 8,1 Mio. Umsatz</li></ul>

<b>Leistungsbereich Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Abteilungen, davon 3 Zentren</li> <li>- 40'000 Medien und über 3000 aktive Nutzende im Pädagogischen Medienzentrum</li> <li>- 800 Beratungen und 700 Schullösungen durch das <i>Zentrum für Medienbildung und Informatik</i></li> <li>- 55 Theateraufführungen mit Schulklassen durch das <i>Zentrum für Theaterpädagogik</i></li> <li>- CHF 3,1 Mio. Umsatz</li> </ul>
<b>Campus-Angebote</b> (gemeinsam mit der Hochschule Luzern und der Universität Luzern)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychologische Beratungsstelle (geführt durch die PH Luzern)</li> <li>- Kindertagesstätte Kita Campus (geführt durch die PH Luzern)</li> <li>- Zentral- und Hochschulbibliothek</li> <li>- Promotionsförderung mit Kursangebot</li> <li>- Hochschulsport</li> <li>- Hochschuleseelsorge</li> </ul>
<b>Finanzen, Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CHF 74,7 Mio. Nettoerlös</li> <li>- 7 Standorte in der Stadt Luzern (ohne Kita Campus)</li> <li>- 27'600 m<sup>2</sup> Mietfläche, 18'400 m<sup>2</sup> Hauptnutzfläche</li> </ul>

Tabelle 1: Steckbrief der PH Luzern (Zahlen aus dem Tätigkeitsbericht 2022, veröffentlicht im Mai 2023)

## 1.2 Profil und Schwerpunkte

Im Jahr 2000 gründeten die Kantone Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden und Zug mit einem Konkordat die Pädagogische Hochschule Zentralschweiz (PHZ-Konkordat) mit den drei Teilschulen Luzern, Zug und Schwyz. Als erste der drei Teilschulen nahm die PHZ Luzern 2003 ihren Betrieb auf. Das PHZ-Konkordat wurde per 31. Juli 2013 aufgelöst. Seither wird die Pädagogische Hochschule Luzern (PH Luzern) vom Kanton Luzern getragen und arbeitet auf der Grundlage des «Gesetzes über die Lehrerinnen- und Lehrerbildung und die Pädagogische Hochschule Luzern (PH-Gesetz)» als öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit.

Die PH Luzern versteht sich als Kompetenz- und Impulszentrum für Lehrerinnen- und Lehrerbildung, Pädagogik und Didaktik, verankert in der Region Zentralschweiz, mit nationaler Ausstrahlung und internationaler Vernetzung. Sie übernimmt Aufgaben der Lehrerinnen- und Lehrerbildung im vierfachen Leistungsauftrag von Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen. Dabei arbeitet sie mit dem Berufsfeld zusammen und gewährleistet die Freiheit von Forschung und Lehre sowie die Einhaltung der ethischen Verantwortung der Wissenschaft.

### 1.2.1 Studienangebote

Die PH Luzern hat gemäss «Bildungsbericht Schweiz 2023» das breiteste Studienangebot aller Pädagogischen Hochschulen und bildet Lehrpersonen für alle Stufen der Volksschule, für Gymnasien und einen Teil der berufsbildenden Sekundarstufe II aus. Gemessen an den Studierendenzahlen ist sie die fünfgrösste Pädagogische Hochschule der Schweiz. Im Jahr 2022 befanden sich 2568 Studierende an der PH Luzern in einer Ausbildung, 962 Studierende waren in Weiterbildungsstudiengängen (CAS, DAS, MAS) eingeschrieben. Insgesamt verzeichnete die PH Luzern über 7300 Teilnehmende in ihren vielfältigen Weiterbildungsangeboten (Tätigkeitsbericht 2022).

Die Studierenden der Studiengänge Kindergarten/Unterstufe und Primarstufe schliessen ihr Studium mit einem *Bachelor of Arts PH Luzern in Primary Education* und einem Lehndiplom ab, die Studierenden des Studiengangs Sekundarstufe I mit einem *Master of Arts PH Luzern in Secondary Education* und einem Lehndiplom. Der Masterabschluss in Schulischer Heilpädagogik setzt ein Lehndiplom voraus und wird mit dem *Master of Arts PH Luzern in Special Needs Education* und einem *Diplom in Schulischer Heilpädagogik* abgeschlossen. Für die Lehndiplome der Sekundarstufe II ist im gymnasialen Bereich ein universitäres Masterstudium, für den berufspädagogischen Bereich ein tertiärer Abschluss und berufsbezogene Vorkualifikationen Voraussetzung. Die Abschlüsse führen zu Unterrichtsberechtigungen in Fächern der jeweiligen Stufe. Die EDK-Anerkennung der einzelnen Studiengänge bestätigt, dass die Studienangebote die Vorgaben in Bezug auf die Ausbil-

dungsziele und -inhalte, den Umfang und die Struktur der Ausbildung sowie die Anforderungen an die Ausbildungsverantwortlichen (Dozierende und Praxislehrpersonen) erfüllen und die Diplome der PH Luzern gesamtschweizerisch anerkannt sind. Mit innovativen Studienprogrammen fördert die PH Luzern den Quereinstieg in den Lehrberuf. Das breite Studienangebot, die Spezialisierungsstudien in den Studiengängen für Lehrpersonen der Volksschule sowie die Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Fächer berücksichtigen individuelle Interessen der Studierenden.

Ab 2017 etablierte die PH Luzern in Kooperation mit Partnerhochschulen ihr Angebot im Fachdidaktik-Masterstudiengang; heute bietet sie drei Studienrichtungen an. Für den *Spezialisierten Master of Arts Geschichtsdidaktik und öffentliche Geschichtsvermittlung* sowie für den *Master of Arts in Natur, Mensch, Gesellschaft und Nachhaltige Entwicklung* nimmt sie die Funktion als Leading House ein. Für den *Master of Arts in Fachdidaktik Medien und Informatik* fungiert die PH Schwyz als Leading House.

Im Leistungsbereich Weiterbildung bietet die PH Luzern Kurse, Veranstaltungen, Beratungen und Weiterbildungsstudiengänge (CAS, DAS, MAS) für Lehrpersonen aller Stufen, Führungskräfte, Coaches und weitere Spezialistinnen und Spezialisten im Bildungsbereich an. Zudem führt sie SBFI-anerkannte Studiengänge für die Sekundarstufe II - Berufsbildung und EDK-anerkannte Zusatzausbildungen für Schulleitungen, integrative Förderung und Schulmanagement.

### 1.2.2 Orientierung am Berufsfeld

Die PH Luzern versteht sich als Partnerin der Luzerner und Zentralschweizer Schulen aller Stufen. Sie steht mit ihnen im Austausch, nimmt ihre Impulse auf und prägt sie umgekehrt durch die Verbreitung bewährter und neuer pädagogischer und didaktischer Konzepte mit. Diesen Grundsatz aus dem Leitbild unterstreicht die PH Luzern mit dem Qualitätskriterium «Berufsfeldbezug» (Konzept Qualitätsmanagement) und ihrem strategischen Ziel (Strategische Ziele bis 2025) «Ausbau der gemeinsamen Lehr- und Forschungsräume von Hochschule und Schule». Die PH Luzern bezieht wissenschaftliche Expertise und aktuelle Erfahrungen und Bedürfnisse der Berufspraxis aufeinander. Entsprechend setzen Dozierendenfunktionen sowohl die wissenschaftliche Qualifikation als auch den Berufsfeldbezug voraus.

Mit ihren Angeboten zielt die PH Luzern auf berufliche Handlungsfähigkeit. In Einklang damit definiert der Leistungsbereich Ausbildung in seinem Referenzrahmen ausgehend von typischen Handlungsfeldern die erforderlichen Professionskompetenzen. Die Studienpläne basieren auf diesem Referenzrahmen, und die Module der einzelnen Studien- und

Fachbereiche sind auf den Aufbau der Professionskompetenzen ausgerichtet. Die wissenschaftlich fundierte Berufsfeldorientierung zeigt sich darin, dass die Studierenden Erfahrungen in der schulischen Praxis in Bezug zu wissenschaftlichen Konzepten und Erkenntnissen setzen und Unterrichtssituationen differenziert analysieren und begründen. Dementsprechend verknüpfen die Ausbildungscurricula wissenschaftsbasierte Lehre und schulpraktische Erfahrung. Die Praktika in den Schulen werden durch Praxislehrpersonen und Dozierende begleitet. Die PH Luzern unterhält dazu ein Netzwerk von rund 1500 Praxislehrpersonen in der Zentralschweiz.

Der *Leistungsbereich Weiterbildung* leistet einen «Beitrag zur Professionsentwicklung von Lehrpersonen und Dozierenden, zur Entwicklung von Unterricht, von Bildungsinstitutionen und des Bildungssystems sowie zur Weiterqualifizierung von Schulleitungen und weiteren Bildungsfachleuten» (Grundstrategie Weiterbildung). Dieser Anspruch kommt auch im Merkmal «Relevanz und Aktualität» des Produktprofils der Weiterbildung zum Ausdruck: Die Inhalte der Weiterbildungsangebote ergeben sich aus den Weiterbildungsbedürfnissen der Lehrpersonen im Berufsalltag oder aus aktuellen Schul- und Unterrichtsentwicklungen.

Mit seinen Aktivitäten dient der *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* der wissenschaftlichen Fundierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Seine Erkenntnisse leisten einen Beitrag zur Unterstützung und Optimierung institutionalisierter Bildungsprozesse, sowohl in der Lehrpersonenbildung als auch in den Schulen aller Stufen. Mit ihren Entwicklungen wie Lehrmitteln, Lerneinheiten, Lern-Apps und anderen Vermittlungsinnovationen erreicht die PH Luzern die Lehrenden und Lernenden sowie weitere Akteure und Akteurinnen im Berufsfeld unmittelbar (vgl. Konzept Forschung und Entwicklung).

Der *Leistungsbereich Dienstleistungen* bietet Dokumentations-, Informations- und Beratungsangebote für Lehrpersonen, Schulleitungen, Studierende und weitere interessierte Kreise an. Er unterstützt damit die Bildungsarbeit der Schulen und die Gestaltung der Schulkultur. Mit seinen Angeboten initiiert der Leistungsbereich Innovationen im Schulfeld und fördert den Informationsaustausch zwischen Wissenschaft und Schulpraxis sowie das Bildungssystem (Strategie Leistungsbereich Dienstleistungen).

### 1.2.3 Wissenschaftliche Fundierung

Die wissenschaftliche Fundierung betrifft einerseits die Bezugnahme auf wissenschaftliche Konzepte und Erkenntnisse in den Angeboten. Andererseits trägt die PH Luzern mit eigenen Projekten zur Bildungsforschung bei. Erforscht werden Gelin- gungsbedingungen von gutem Unterricht aus allgemein- und fachdidaktischer sowie pädagogischer Perspektive, aber auch

die Förderung von professionellen Kompetenzen in der Lehrpersonenbildung selbst. Das macht Ansätze, die beide Aspekte verbinden können, besonders interessant, bspw. im Projekt «Formatives Assessment im Mathematikunterricht» (FORMA), in dem untersucht wird, wie sich eine Weiterbildung für Lehrpersonen zum Self- und Peer-Assessment auf das Professionswissen, den Unterricht und das Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirkt. Entwicklungsprojekte mit Schulteams, der Einbezug von Lehrpersonen in Forschungsprojekte oder Schulbuchentwicklungen zeigen die enge Verbundenheit mit dem Berufsfeld. Die Forschungs-, Entwicklungs- und Lehrtätigkeit der PH Luzern findet schweizweit und international Anerkennung. Das zeigt sich u. a. in der wiederholten Förderung von Projekten durch den Schweizerischen Nationalfonds (bspw. im Projekt «FORMA»), in der Förderung durch Stiftungen (bspw. im Projekt «Augmented Reality für MINT-Fächer») sowie in nationalen und internationalen Partnerschaften (bspw. im Projekt zur Entwicklung der Holocaust-App).

Für die wissenschaftliche Fundierung der Aktivitäten der PH Luzern ist zum einen die interne Vernetzung des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* mit den anderen Leistungsbereichen der PH Luzern und zum anderen die externe Vernetzung mit der Forschungscommunity, mit Partnerhochschulen und mit weiteren Partnern zentral. Die interne Vernetzung erfolgt insbesondere aufgrund der personellen Verknüpfung der Leistungsbereiche (95 Prozent der Dozierenden, die im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* tätig sind, sind auch in anderen Leistungsbereichen der PH Luzern tätig) und im Rahmen von Veranstaltungen des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung*. Die nationale und internationale Vernetzung mit anderen Hochschulen erfolgt über Forschungsprojekte, Konferenzen, Mitarbeitendenmobilität und gemeinsame Nachwuchsförderung. Von besonderer Bedeutung für die PH Luzern sind die Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Heidelberg und die gemeinsame Betreuung von Doktorierenden.

Im *Leistungsbereich Ausbildung* bilden Konzepte und Erkenntnisse der verschiedenen Bezugswissenschaften die Grundlage von Lehre und Studium. Die Studierenden erwerben die wissenschaftsbasierten fachlichen Grundlagen, mit denen sie ihr berufliches Handeln begründen, überprüfen und weiterentwickeln können. Zudem lernen sie, wie wissenschaftliches Wissen generiert wird, und sie beteiligen sich an Forschungsprojekten, bspw. im Rahmen von Qualifikationsarbeiten.

Auch der *Leistungsbereich Weiterbildung* setzt in der Gestaltung seiner Angebote neben den Impulsen aus der Praxis auf den aktuellen Stand der Forschung. Hierfür pflegt er aktiv den Austausch mit dem *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* und stösst Entwicklungs-, Forschungs- und Innovationsprojekte an.



Der *Leistungsbereich Dienstleistungen* wirkt als Ort des Wissenstransfers an der Schnittstelle der Hochschule nach innen und aussen und macht theoretische Erkenntnisse für die Praxis anwendbar.

### 1.2.4 Strategie

Eine wesentliche Grundlage für die Steuerung der PH Luzern sind ihre strategischen Ziele für die Periode 2016 bis 2025 (vgl. Abbildung 1). Sie wurden in einem partizipativen Verfahren unter Beteiligung der MMO und der StudOrg entwickelt, durch den PH-Rat verabschiedet und im Jahr 2019 im Rahmen der Strategiereview bestätigt und ergänzt.

Die zwölf strategischen Ziele bilden im Strategiegebäude drei gleichwertige Säulen, die das gemeinsame Dach der Vision der PH Luzern tragen. Mit der Säule «Stärkung von Lehre und Forschung/Entwicklung» sind fünf strategische Ziele verbunden, welche sich auf die inhaltliche Fokussierung und Weiterentwicklung beziehen. Die Säule «Förderung der Mitarbeitenden und Kooperation mit den Anspruchsgruppen» formuliert

Ziele für die Mitarbeitenden, Partnerinnen und Partner sowie die Öffentlichkeit. Mit vier Zielen in der Säule «Entwicklung der Organisation» legt die PH Luzern den Fokus nach innen, um die Strukturen für die inhaltliche Weiterentwicklung und die Fokussierung auf die Anspruchsgruppen zu optimieren sowie um die Forschung und Entwicklung zu stärken.

Zur Realisierung der strategischen Ziele beschliessen die Hochschulleitung und die Bereichsleitungen strategische Massnahmen. Im Strategiedossier werden die Ziele und Massnahmen dokumentiert. Die Hochschulleitung steuert deren Umsetzung und Priorisierung mittels Projektportfolio.

Der Kanton Luzern hat im Jahr 2022 einen Planungsbericht tertiäre Bildung beschlossen, welcher die strategische Bedeutung der PH Luzern und ihrer Schwerpunkte bestätigt. Als Grundsätze für die weitere Entwicklung betont er die bedürfnisgerechte Weiterentwicklung, den Ausbau der Infrastruktur, die Durchlässigkeit des Hochschulsystems, die Vernetzung, die Gestaltung des digitalen Wandels, die Förderung der Diversität und die Sicherung der Grundfinanzierung.

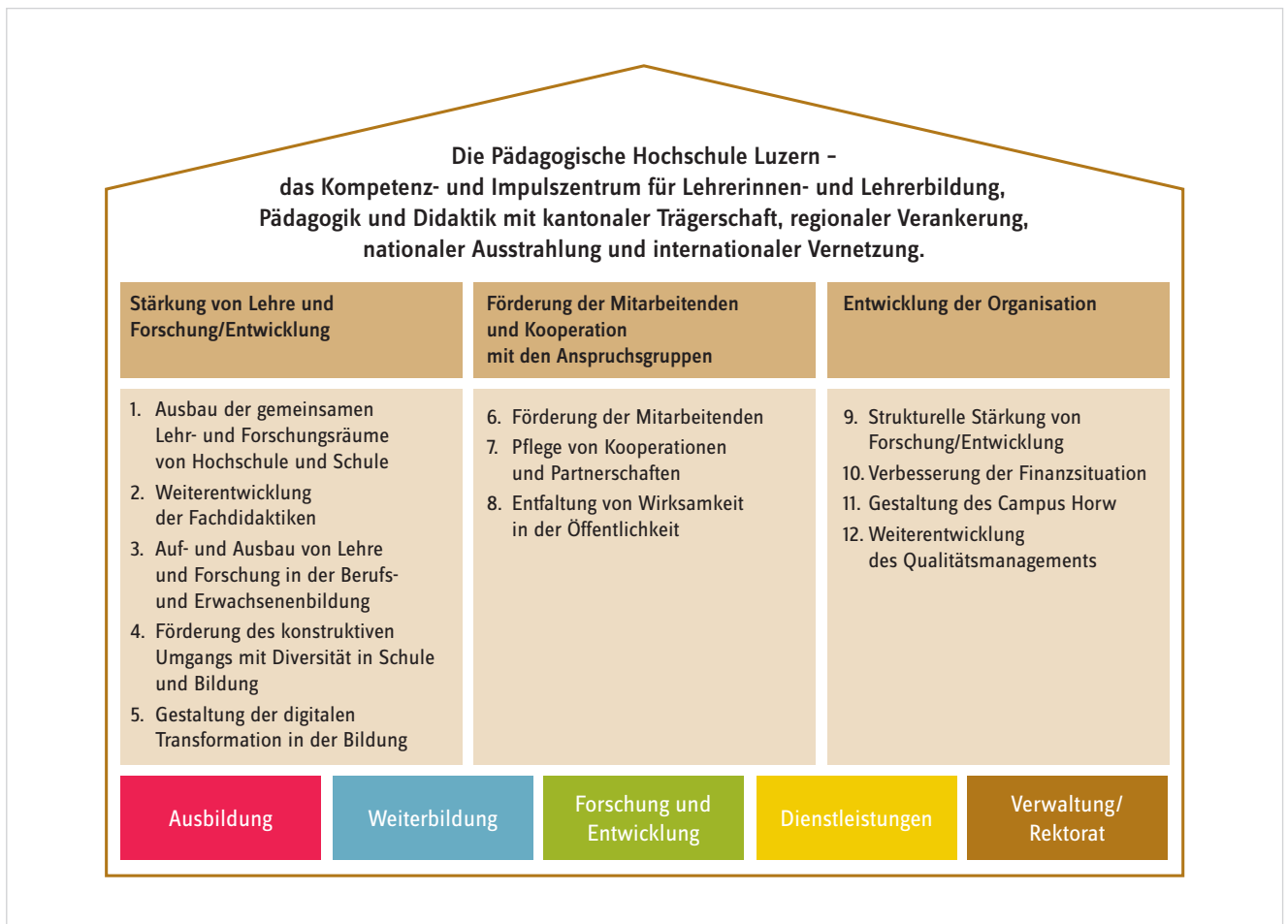


Abbildung 1: Strategiegebäude der PH Luzern

# 1.3 Struktur und Prozesse

## 1.2.5 Hochschulkultur

Die Organisationskultur der PH Luzern ist geprägt von einer diskursiven, konsensorientierten und transparenten Entscheidungsfindung. Die Partizipation sowie die offene Kommunikation haben einen hohen Stellenwert (Leitbild PH Luzern: «Wir als Organisation»). Zentral sind klar definierte Arbeitsaufträge und transparente Kompetenzregelungen, welche Freiräume bei der Aufgabenerfüllung gewährleisten und Spielraum bieten, um Mitverantwortung für die Entwicklung der PH Luzern zu übernehmen. Die PH Luzern versteht sich als lernende Organisation mit hohen Leistungsansprüchen. Sie fördert die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden sowie Chancengerechtigkeit und Diversität.

Mit ihrem Führungsleitbild unterstützt die PH Luzern faire und wertschätzende Umgangsformen. Dabei setzt sie auf zehn Führungsleitsätze, in denen sie unter anderem die Bedeutung des Teams betont und eine sorgfältige Gestaltung der Beziehungen fordert, um wirkungsvoll kooperieren zu können.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2021 zeigen eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein hohes Commitment und Arbeitsengagement. Die Arbeit wird von den Mitarbeitenden als interessant und sinnstiftend beurteilt. Die Mitarbeitenden entwickeln eine starke Bindung zur PH Luzern; so sind bspw. knapp 40 Prozent der Mitarbeitenden seit mehr als zehn Jahren an der PH Luzern tätig.

## 1.3.1 Leitung

Das PH-Gesetz etabliert die PH Luzern als öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie plant, regelt und führt ihre Geschäfte gestützt auf eine Leistungsvereinbarung mit dem Trägerkanton im Rahmen von Verfassung und Gesetz. Die strategische Führung der PH Luzern obliegt dem PH-Rat, der mit Vertretungen der gesellschaftlichen Bezugsgruppen für die Hochschule besetzt ist und durch den Vorsteher des Bildungs- und Kulturdepartements als Vertretung der Trägerschaft geleitet wird. Gemäss «Statut der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Statut)» ist die PH Luzern in die vier Leistungsbereiche *Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen* sowie den Bereich Verwaltung gegliedert. Die Rektorin hat die operative Leitung inne und vertritt die PH Luzern gegen aussen. Sie wird dabei von der Hochschulleitung unterstützt. Diese setzt sich zusammen aus der Rektorin, den Prorektorinnen und Prorektoren der vier Leistungsbereiche sowie dem Verwaltungsdirektor.

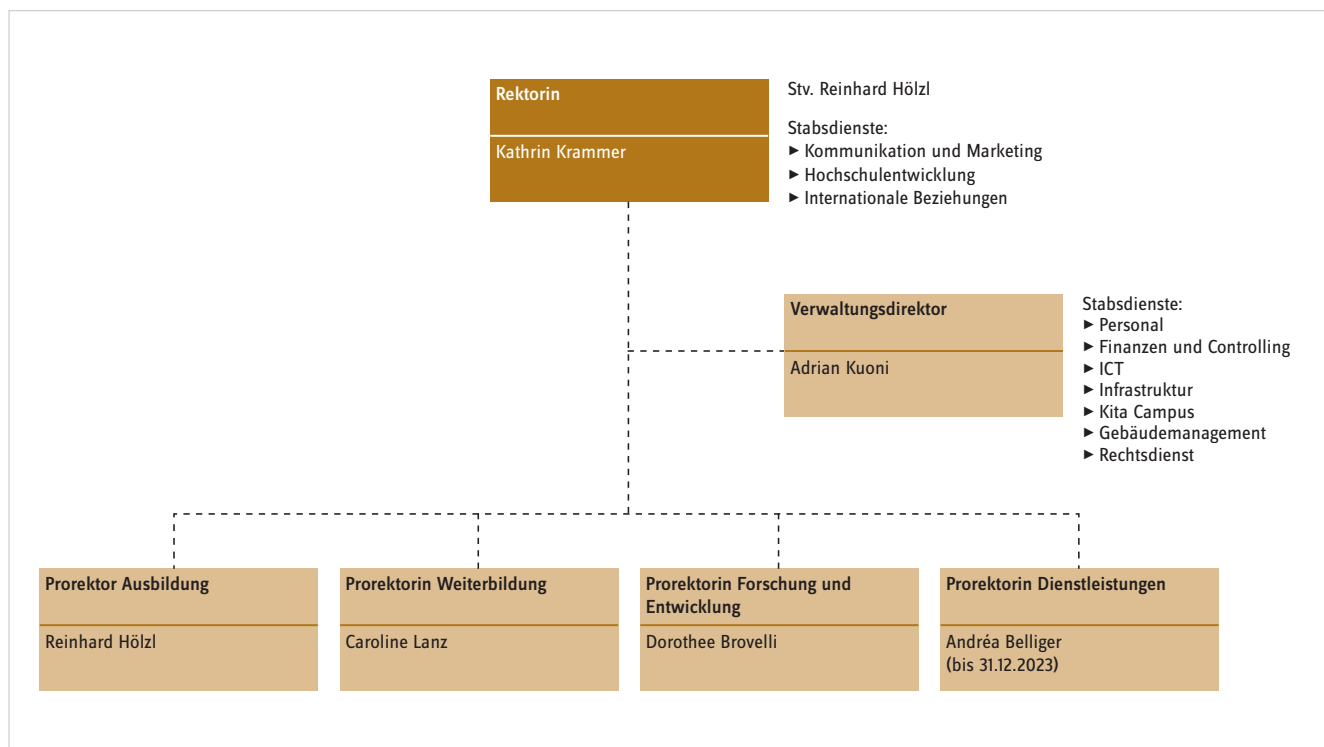


Abbildung 2: Organigramm der Hochschulleitung

Für koordinierte und partizipative Prozesse auf der Leitungsebene sowie die Unterstützung der Hochschulleitung in der Analyse und Weiterentwicklung der Hochschule kann die Hochschulleitung auf Konsultativgremien zurückgreifen, im Rahmen derer Leitungspersonen aus allen Bereichen mitwirken:

- Die *erweiterte Hochschulleitung* ist ein Meinungsbildungs- und Konsultativgremium der Hochschulleitung und behandelt insbesondere Fragen zur strategischen Gesamtausrichtung der PH Luzern. Sie umfasst Führungspersonen aus allen Bereichen (Art. 21a und Art. 21b HSL-Organisationsregelung).
- Die *Konferenz der Leitungspersonen* (KLP) kann durch die Rektorin zu wichtigen Fragen der Entwicklung der PH Luzern, zur Diskussion von strategischen und zu fachlichen Fragen konsultiert werden (Art. 22 und Art. 23 HSL-Organisationsregelung).

### 1.3.2 Organisation der Bereiche

Die Prorektorinnen und Prorektoren sowie der Verwaltungsdirektor regeln gemäss PH-Statut (Art. 11) die Organisation und die Geschäftstätigkeit in ihren Bereichen; sie werden unterstützt durch ihre Bereichsleitungskonferenzen. Die *Leistungsbereiche Weiterbildung, Dienstleistungen und Forschung und Entwicklung* sind entlang thematischer oder zielgruppenspezifischer Schwerpunkte organisiert, die Ausbildung koordiniert die Verantwortung für die Studiengänge in einer Matrixstruktur.

Die Matrixorganisation des Leistungsbereichs Ausbildung gewährleistet die Verzahnung von Ausbildungs- und Wissenschaftsauftrag. Die Studiengangsleitungen tragen die Verantwortung für die erfolgreiche Berufsvorbereitung, die mit dem jeweiligen Diplom abgeschlossen wird. Die inhaltliche Qualität der Ausbildung wird durch fünf Studienbereiche bzw. ihre Fachteams verantwortet, in denen Dozierende meist studiengangsübergreifend zusammenarbeiten. Die Fachleitungen sind für die Personalführung der Dozierenden und für die Planung, die Durchführung, die Evaluation und die Weiterentwicklung der Module ihres Fachs verantwortlich.

Der *Leistungsbereich Weiterbildung* folgt in seiner Aufbauorganisation einer zielgruppenspezifischen Logik: Die vier Abteilungen und die beiden Zentren führen Angebote (Kurse, Studiengänge, Veranstaltungen und Beratungen) für die unterschiedlichen Schulstufen (Volksschule, Mittel- und Hochschulen, Erwachsenenbildung, Berufsbildung) und Funktionen im Berufsfeld (vgl. Organigramm Weiterbildung). Die Angebote des Zentrums Gesundheitsförderung richten sich sowohl an Schulen als auch an die PH Luzern.

Der *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* ist entlang thematischer Schwerpunkte in fünf Institute gegliedert: das

*Institut für Professions- und Unterrichtsforschung*, das *Institut für Diversität und inklusive Bildung*, das *Institut für Geschichtsdidaktik und Erinnerungskulturen*, das *Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft* und das *Institut für Fachdidaktik der Sprachen und Bildungslinguistik*. Zudem umfasst er das *Zentrum für Hochschuldidaktik*, die Forschungs- und Entwicklungsgruppen *Berufsbildung und Bewegung und Sport* sowie die *Geschäftsstelle Forschung und Entwicklung* (vgl. Organigramm Forschung und Entwicklung). Die strukturelle Weiterentwicklung des Leistungsbereichs wird in → Kapitel 7 ausgeführt.

Der *Leistungsbereich Dienstleistungen* ist in fünf Abteilungen strukturiert (vgl. Organigramm Dienstleistungen), die ein vielfältiges, kundenorientiertes und innovatives Angebot zur Optimierung von Bildungsprozessen anbieten: das *Zentrum Medienbildung und Informatik*, das *Pädagogische Medienzentrum*, das *Zentrum Theaterpädagogik*, die *Abteilung Tagungs-, Event- und Projektmanagement* und die *Abteilung Beratung* mit der *Psychologischen Beratungsstelle Campus Luzern* sowie den Fachberatungen.

Die Verwaltung ist für die betrieblichen und administrativen Belange der PH Luzern verantwortlich. Sicherergestellt werden diese durch die Stabsdienste *Finanzen und Controlling*, *Gebäudemanagement*, *Informations- und Kommunikationstechnologien* (ICT), *Infrastruktur*, *Kita Campus*, *Personal* und *Rechtsdienst* (vgl. Organigramm Verwaltung).

Die Rektorin wird durch die Mitarbeitenden im Rektorat unterstützt. Dieses umfasst die Stabsabteilungen Hochschulentwicklung, Internationale Beziehungen und Kommunikation und Marketing (vgl. Organigramm Rektorat).

Zur Koordination von Querschnittsthemen, welche für alle Bereiche der PH Luzern relevant sind, hat die Hochschulleitung bereichsübergreifende Koordinationsgremien mit Mitgliedern aus verschiedenen Bereichen eingesetzt, z. B.:

- *Konferenz der Qualitätsbeauftragten*
- *Konferenz der Diversitätsbeauftragten*
- *Konferenz der Kommunikationsbeauftragten*
- *Bibliothekskommission*
- *ICT-Board* zur Koordination des ICT-Projektportfolios
- *Fachstelle Nachhaltigkeit und Bildung in Nachhaltiger Entwicklung* mit Arbeitsgruppen in Lehre, Forschung und Betrieb

### 1.3.3 Prozessmodell

Die Leistungsbereiche stellen gemäss Prozessmodell der PH Luzern (vgl. Abbildung 3) die Kernprozesse sicher – also jene Prozesse, in denen die originäre Wertschöpfung an der PH Luzern erfolgt. Die Steuerungs- und Unterstützungsprozesse werden primär durch die Verwaltung und das Rektorat verantwortet. Als lernende Organisation gestaltet die PH Luzern ihre Prozesse nachhaltig durch systematische Planung, Umsetzung, Überprüfung und kontinuierliche Weiterentwicklung und durch die Verankerung der Verantwortung für die Prozesse nahe beim operativen Geschäft und damit auf einer adäquaten Entscheidungsebene (Prozessmanagement: Grundlagen und Umsetzung).

### 1.3.4 Angehörige der PH Luzern und Mitwirkungsstrukturen

Die Angehörigen der PH Luzern sind ihre Mitarbeitenden und ihre Studierenden (Art. 13 bis 22 PH-Statut). Das Personal der PH Luzern setzt sich aus Dozierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden, administrativem und technischem Personal sowie Lehrpersonen im Hochschuldienst zusammen (vgl. Abbildung 4). Der PH-Rat kann Dozierenden in Anerkennung ihrer ausserordentlichen Leistungen den Titel einer Professorin oder eines Professors der PH Luzern verleihen (Regelung der Verleihung des Titels einer Professorin oder eines Professors). Gegenwärtig führen 41 Dozierende diesen Titel.

Die MMO vertritt die Interessen der Mitarbeitenden aller Bereiche und Funktionen, inkl. des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Dozierenden; ausgenommen sind die Mitglieder der Hochschulleitung. Die MMO ist Kooperations- und Ansprechpartnerin der Hochschulleitung und nimmt Stellung zu bildungs-, hochschul-, personal- und finanzpolitischen Fragen sowie zu weiteren Themen, die die Mitarbeitenden der Hochschule betreffen.

Per Stichtag 15. Oktober 2022 studierten an der PH Luzern 2568 Studierende; seit der Gründung hat sich somit die Anzahl der Studierenden verzehnfacht. Die Abbildung 5 weist die Anzahl der Studierenden in den einzelnen Studiengängen und deren Entwicklung aus.

Die Interessen der Studierenden werden durch die Studierendenorganisation (StudOrg) vertreten. Sie garantiert die Mitsprache bei der Fortentwicklung der PH Luzern, die Beteiligung bei Stellenbesetzungen und vertritt gegenüber der Hochschule die Anliegen der Studierenden (§ 19 PH-Gesetz). Die Mitwirkungsrechte der MMO und der StudOrg sind in der HSL-Organisationsregelung verankert (→ Kap. 5.2.3).

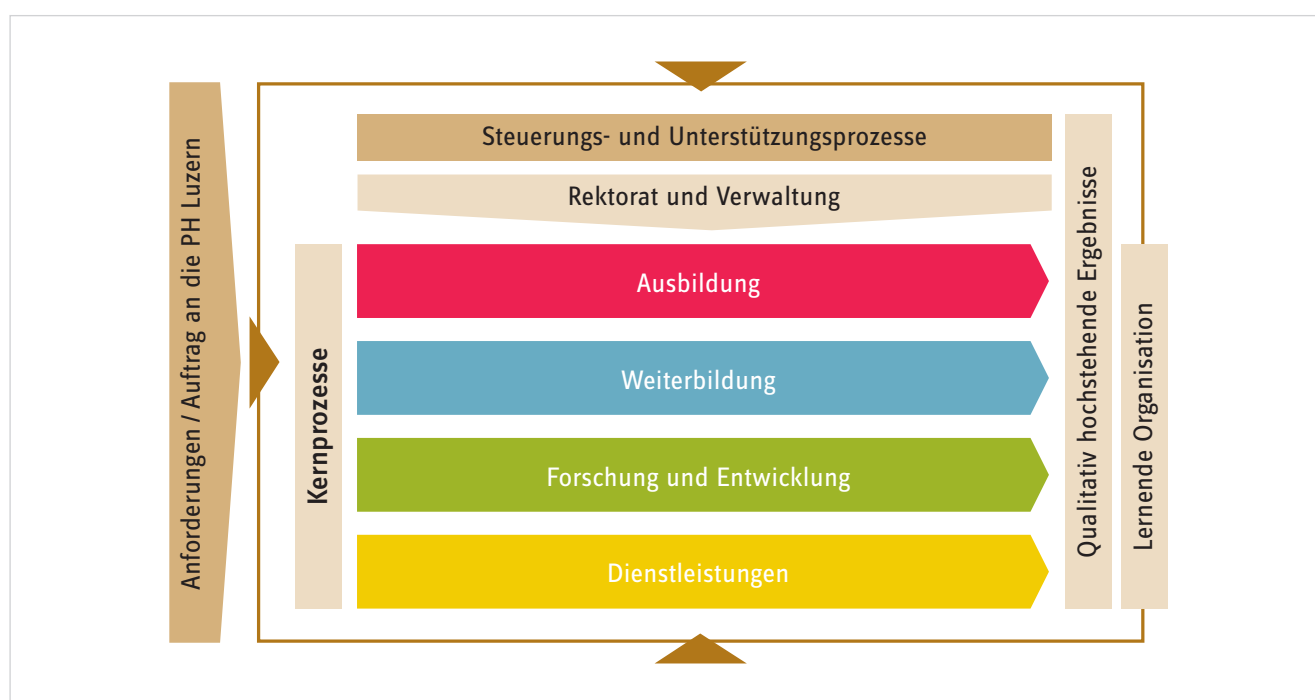


Abbildung 3: Prozessmodell der PH Luzern

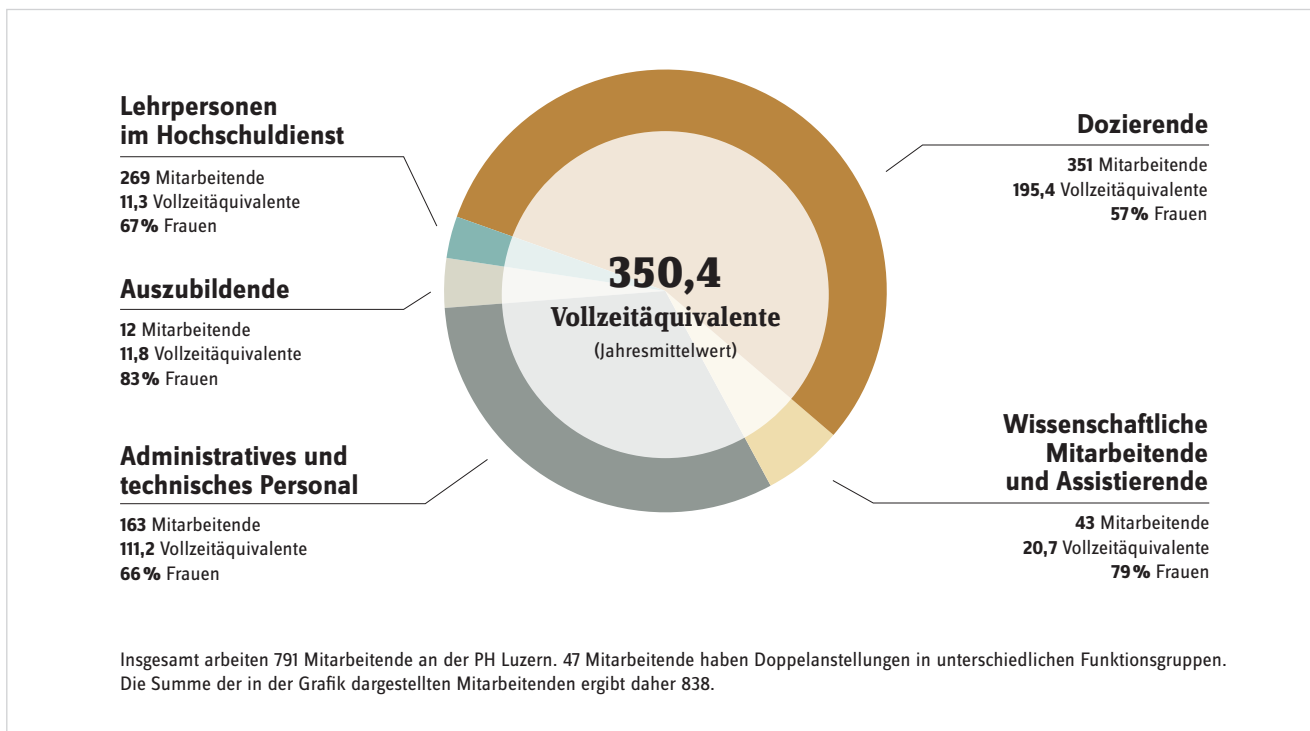


Abbildung 4: Mitarbeitende der PH Luzern (Stichtag: 31.12.2022)

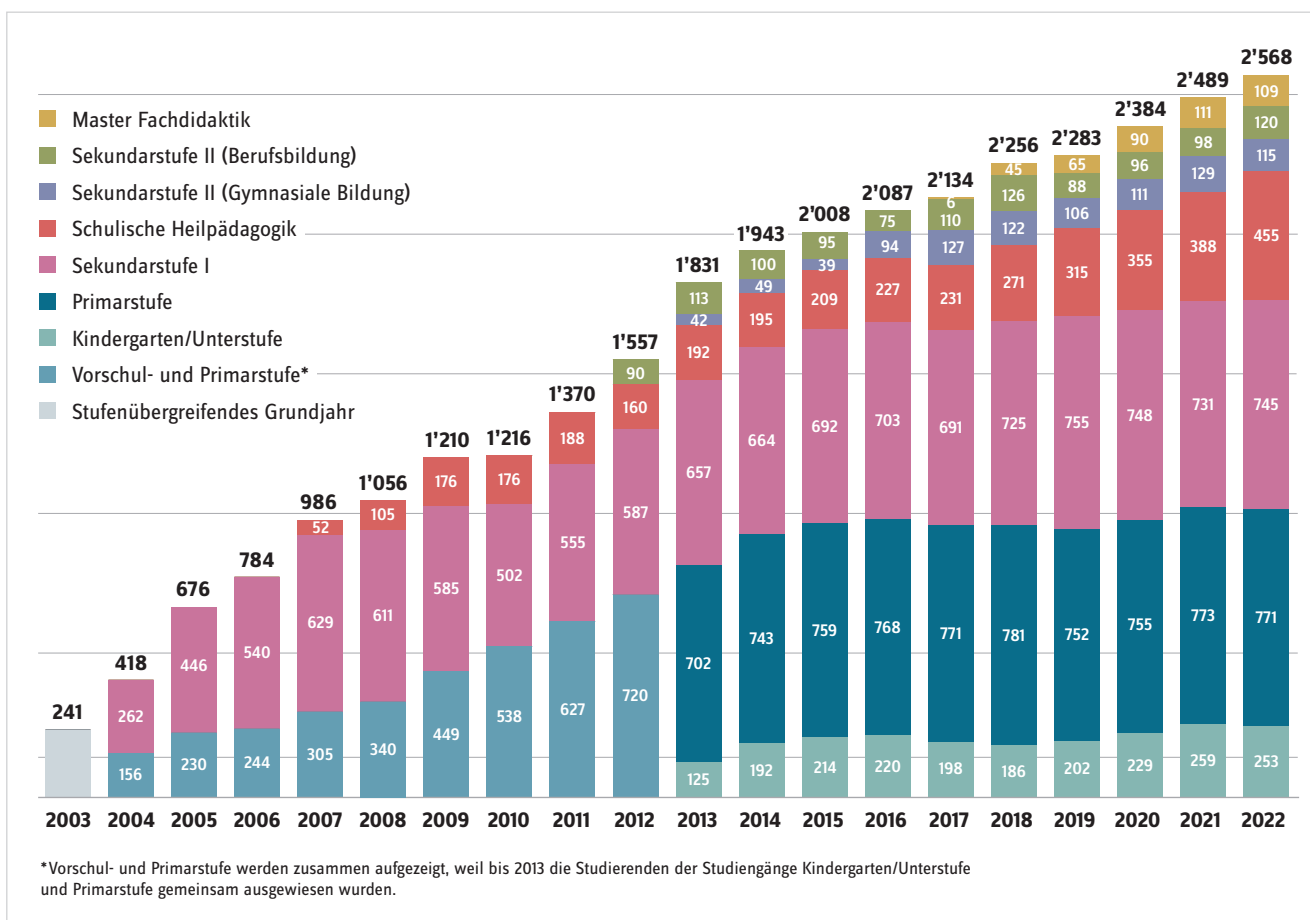


Abbildung 5: Anzahl immatrikulierte Studierende seit 2004 - nach Studiengang (Stichtag: jeweils 15. Oktober)

2

# Prozess der Selbstevaluation



Die Hochschulleitung der PH Luzern beschloss im September 2022 den Projektauftrag für die institutionelle Akkreditierung 2024. Mit dem Projekt will die PH Luzern auch ihre Qualitätskultur stärken. Zudem dient der Selbstbeurteilungsbericht als eine Grundlage für den nächsten Strategieprozess.

Die Hochschulleitung beauftragte die Co-Leitung der Stabsabteilung Hochschulentwicklung mit der Projektleitung. Die Mitarbeitenden der Stabsabteilung Hochschulentwicklung bildeten das Kernteam, welches die Diskussionen in den Arbeitsgruppen koordinierte, dokumentierte und den Informationsfluss zwischen den Arbeitsgruppen sicherstellte sowie die Vernehmlassungsergebnisse auswertete.

Die Projektorganisation gibt der partizipativen Kultur der PH Luzern Ausdruck: Der Prozess der Selbstbeurteilung war mehrstufig und wurde breit abgestützt. Dreizehn Arbeitsgruppen erarbeiteten die Selbstbeurteilung in den einzelnen Kapiteln im Zeitraum von Januar bis Juni 2023. Ergänzend erarbeitete eine vierzehnte Arbeitsgruppe das durch die Hochschulleitung festgelegte Fokusthema «Stärkung von Forschung und Entwicklung» (→ Kap. 7). In Bezug auf die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen wurde darauf geachtet, dass die thematische Expertise berücksichtigt und die betroffenen Bereiche sowie unterschiedliche Funktionen vertreten waren. Der Vorstand der Studierendenorganisation (StudOrg) und der Vorstand der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) konnten bestimmen, in welchen Arbeitsgruppen sie mit welchen Personen mitwirkten. Insgesamt beteiligten sich über 40 Personen in dieser Projektphase an der Selbstbeurteilung.

Sämtliche Kapitel, die Beurteilung der Standards sowie die Entwicklungsmaßnahmen wurden jeweils durch die Projektleitung und die Rektorin besprochen und durch die *Konferenz der Qualitätsbeauftragten* (QBK) geprüft. Je nach Thema wurden einzelne Kapitel auch in Bereichsleitungskonferenzen oder Koordinationsgremien (bspw. in der *Konferenz der Kommunikationsbeauftragten*) diskutiert. Abschliessend wurden alle Kapitel in der Hochschulleitung diskutiert und für die Vernehmlassung finalisiert.

Im Juli 2023 lag der Selbstbeurteilungsbericht in der Vernehmlassungsversion vor. Die Vernehmlassung dauerte bis September 2023. Alle Mitarbeitenden der PH Luzern erhielten die Möglichkeit, im Rahmen des Mitarbeitendenplenums den Selbstbeurteilungsbericht zu diskutieren und Rückmeldungen zu formulieren. Zusätzlich wurden die Vorstände der StudOrg und der MMO, der PH-Rat, die *Begleitgruppe der PH Luzern* und alle Bereichsleitungskonferenzen zur Stellungnahme eingeladen. Die Vernehmlassungsergebnisse wurden mit der Hochschulleitung diskutiert. Der finalisierte Selbstbeurteilungsbericht wurde von der QBK am 23. Oktober 2023 und von der Hochschulleitung am 26. Oktober 2023 verabschiedet.

Alle Mitarbeitenden wurden über das Projekt sowie die Erreichung zentraler Meilensteine fortlaufend im Intranet informiert. Die Studierenden wurden direkt über die StudOrg und von der Hochschulleitung über den Infoletter informiert.

Der überarbeitete Leitfaden und die neue Vorlage für den Selbstbeurteilungsbericht wurden von der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) im April bzw. im Mai 2023 veröffentlicht. Die PH Luzern konnte diese als Grundlage für die Zusammenführung und die Kürzung der Kapitel verwenden.

3

# Umgang mit Resultaten aus früheren Verfahren

## 3.1 Institutionelle Akkreditierung nach HFKG 2017

Die PH Luzern versteht sich als lernende Organisation (Leitbild PH Luzern) und basiert ihre laufenden Weiterentwicklungen sowohl auf internen Standortbestimmungen (→ Kap. 5.1.4) als auch auf externen Überprüfungen. In den Jahren 2009/10 und 2013/14 unterzog sie ihr Qualitätsmanagementsystem einer externen Überprüfung in Form von EFQM-Assessments, die nicht nur beide Male zur Auszeichnung «Recognised for Excellence 3\*» führten, sondern auch zur Einführung von wertvollen Instrumenten, etwa den Kennzahlcockpits, Mitarbeitendenbefragungen sowie dem Prozess- und Risikomanagement. Nach der ersten institutionellen Akkreditierung nach Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) im Jahr 2017 beschloss die PH Luzern, fortan auf die EFQM-Assessments zu verzichten. Die institutionellen Akkreditierungen nach HFKG wurden zu einem wichtigen Bestandteil der periodischen externen Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems.

Die PH Luzern wurde am 15. Dezember 2017 mit vier Auflagen institutionell nach HFKG akkreditiert (Selbstbeurteilungsbericht und Bericht der externen Evaluation 2017). Sie hat zur Erfüllung der vier Auflagen Massnahmen ergriffen und diese in einem Bericht zuhanden des Schweizerischen Akkreditierungsrats dokumentiert (Bericht zur Aufлагenerfüllung). Der Rat bestätigte die Erfüllung der Auflagen mit seiner Entscheidung vom 27. März 2020. Der Prozess der Erstakkreditierung hat zu wichtigen Weiterentwicklungen geführt:

- Die Mitspracherechte der Studierendenorganisation (StudOrg) bei der Personalgewinnung und zugleich auch die Mitspracherechte der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) wurden reglementarisch verankert.
- Die Vergrösserung und die inhaltliche Stärkung des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* wurde als strategisches Ziel aufgenommen. Die diesbezüglichen Massnahmen wurden konsequent umgesetzt. Weiterhin ist die PH Luzern bestrebt, die Forschung und Entwicklung zu stärken, weshalb das Thema im vorliegenden Selbstbeurteilungsbericht als Fokuskapitel (→ Kapitel 7) aufgegriffen wird.
- Zum Zweck der bereichsübergreifenden Koordination wurde ein übergeordnetes Evaluationskonzept erarbeitet. Die Evaluationen der Lehrveranstaltungen wurden systematisiert und, wo sinnvoll, standardisiert.
- Zur Förderung der Studierendenmobilität wurden im Rahmen der letzten Studienplanreform die zeitlichen Möglichkeiten für Mobilitätssemester ausgeweitet und Massnahmen zur Reduktion des Aufwands für die Mobilitätsstudierenden umgesetzt.

Mit der Aufлагenerfüllung konnte die PH Luzern auch Empfehlungen aus dem Bericht der Gruppe der Gutachter und Gutachterinnen adressieren (bspw. die Einführung von standardisierten Antwortskalen bei den Evaluationen → Kap. 5.3.2). Ebenfalls hat sie die Empfehlungen im Rahmen ihrer Strategiereview und im Rahmen der Standortbestimmung für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems berücksichtigt (bspw. im Rahmen des Projekts «QM2020+» → Kap. 4.5), durch die Stärkung der *Stabsstelle Diversität und Chancengerechtigkeit* und die Einführung der *Konferenz der Diversitätsbeauftragten* (→ Kap. 5.2.5) oder die überarbeitete Regelung zur Verleihung der Professorinnen- und Professorentitel (→ Kap. 5.4.2).

## 3.2 EDK-Anerkennung

Für die gesamtschweizerische Anerkennung von Diplomen im schulischen Bereich ist die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) zuständig. Die Anerkennung der Studienabschlüsse durch die EDK erfolgt alle sieben Jahre auf der Basis von Anerkennungsreglementen, welche die gesamtschweizerisch geltenden Mindestanforderungen an die Studiengänge beschreiben. Die Auflagen aus

EDK-Anerkennungsverfahren der PH Luzern betrafen insbesondere Zulassung, Curricula und Diplomurkunden und führten zur geforderten Anpassung. Die Erfüllung der Auflagen wurde jeweils durch die EDK überprüft.

Die EDK-anerkannten Studiengänge sind in der Tabelle 2 aufgelistet ([EDK](#)).

<b>Studiengang</b>	<b>Erstanerkennung(en)</b>	<b>Überprüfungen der Anerkennung</b>
Schulische Heilpädagogik	2001	2009, 2014, 2022
Vorschulstufe/Primarstufe	2006	2012, 2014, 2022
Sekundarstufe I	2006	2012, 2013, 2017, 2022
Lehrdiplome für Maturitätsschulen	2014	2017, 2022
Zusatzausbildung Schulleitung der Pädagogischen Hochschule Luzern – ehem. Zertifikatslehrgang (CAS) in Schulmanagement	2015	bei Weiterbildungen nicht vorgesehen
Master of Advanced Studies in Integrative Förderung	2015	bei Weiterbildungen nicht vorgesehen
Master of Advanced Studies in Schulmanagement	2018, 2023	bei Weiterbildungen nicht vorgesehen

Tabelle 2: EDK-anerkannte Studiengänge der PH Luzern

### 3.3 SBFI-Anerkennung

Die Anerkennung von Diplomstudiengängen für Lehrende und andere Verantwortliche in der Berufsbildung erfolgt durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). Die Überprüfung erfolgt i. d. R. alle sechs Jahre.

Die SBFI-anerkannten Diplomstudiengänge sind in der Tabelle 3 aufgelistet.

<b>Diplomstudiengang</b>	<b>Erstanerkennung</b>	<b>Letzte Überprüfung der Anerkennung</b>
Diplomstudiengang für Lehrpersonen für den berufskundlichen Unterricht im Hauptberuf	seit 2010	Herbst 2021
Diplomstudiengang für Lehrpersonen für Fächer in der Berufsmaturität	seit 2010	Herbst 2021
Diplomstudiengang für Lehrpersonen an höheren Fachschulen im Hauptberuf	seit 2010	Herbst 2021
Diplomstudiengang für Lehrpersonen für Fächer in der Berufsmaturität mit gymnasialer Lehrbefähigung	seit 2014	Herbst 2021
Diplomstudiengang für Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in überbetrieblichen Kursen und Lehrwerkstätten im Nebenberuf - Integrierter Bildungsgang mit SVEB-Zertifikat	seit 2016	Herbst 2023
Diplomstudiengang für Lehrpersonen für den berufskundlichen Unterricht im Nebenberuf - Integrierter Studiengang mit SVEB-Zertifikat	seit 2016	Herbst 2023
Diplomstudiengang für Lehrpersonen an höheren Fachschulen im Nebenberuf - Integrierter Studiengang mit SVEB-Zertifikat	seit 2016	Herbst 2023
Diplomstudiengang für Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in überbetrieblichen Kursen und Lehrwerkstätten im Nebenberuf - Berufspädagogisches Zusatzmodul für Inhaberinnen und Inhaber eines SVEB-Zertifikats	seit 2017	Herbst 2023
Diplomstudiengang für Lehrpersonen für den berufskundlichen Unterricht im Nebenberuf - Berufspädagogisches Zusatzmodul für Inhaberinnen und Inhaber eines SVEB-Zertifikats	seit 2017	Herbst 2023
Diplomstudiengang für Lehrpersonen an höheren Fachschulen im Nebenberuf - Berufspädagogisches Zusatzmodul für Inhaberinnen und Inhaber eines SVEB-Zertifikats	seit 2017	Herbst 2023

Tabelle 3: SBFI-anerkannte Diplomstudiengänge der PH Luzern

4

# Qualitätsmanagementsystem der PH Luzern



## 4.1 Rechtliche Verankerung

Die PH Luzern verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, welches die Erfüllung des Auftrags der Institution und deren Weiterentwicklung sowie die Erreichung der strategischen Ziele unterstützt. Im Zentrum steht eine hohe Qualität der Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote, der Forschung und Entwicklung sowie der dazugehörigen Führungs- und Unterstützungsprozesse. Dazu gehört auch die qualitätsvolle Erfüllung der Querschnittsaufgaben wie Chancengerechtigkeit, Nachhaltigkeit oder Internationalisierung.

Das Qualitätsmanagementsystem der PH Luzern gründet auf einem gemeinsamen Qualitätsverständnis und beinhaltet eine gelebte Qualitätskultur, eine Vielzahl aufeinander abgestimmter Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten und den zielgerichteten Einsatz unterschiedlicher Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Grundlagen sind im Konzept «Qualitätsmanagement» der PH Luzern verankert und ausführlicher beschrieben.

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

- Das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (Art. 27 HFKG) verpflichtet Bund und Kantone zur Qualitätssicherung und zur Qualitätsentwicklung im schweizerischen Hochschulwesen und zur regelmässigen Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems.
- Das Statut der PH Luzern (Art. 1 Abs. 2 und Abs. 4) erteilt den Auftrag, die Aufgaben in hoher Qualität und unter Berücksichtigung sozialer Verantwortung sowie ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit zu erfüllen und die Ermittlung, die Sicherung und die Verbesserung der Qualität der Tätigkeiten sicherzustellen.
- 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 zu verbessern.

Zudem ist die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems eines der strategischen Ziele der PH Luzern (Strategische Ziele bis 2025).

## 4.2 Qualitätsverständnis und -kultur

Das Qualitätsverständnis ist bestimmt durch die Kernaufgaben, wie sie im HFKG, im PH-Gesetz und im PH-Statut festgehalten sind. Es 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 6):

1. **Die Fähigkeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln – durch die Orientierung am PDCA-Zyklus:** Qualität beruht auf dem Selbstverständnis der PH Luzern, sich als lernende Organisation kontinuierlich zu verbessern bzw. weiterzuentwickeln (→ Kap. 4.2.1).
2. **Die Festlegung von hohen Leistungsansprüchen – durch die Definition von Qualitätskriterien:** Die PH Luzern anerkennt Qualität als soziales Konstrukt, das sich auf gemeinsam festgelegte Qualitätskriterien bezieht (→ Kap. 4.2.2).
3. **Die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven – durch die Unterscheidung der Qualitätsdimensionen:** Die PH Luzern versteht Qualität als mehrdimensionales Konstrukt, das die Qualitätsdimensionen Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität unterscheidet (→ Kap. 4.2.3).

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 Bereichen der Hochschule weiterzuentwickeln, braucht es die Orientierung an den Qualitätskriterien und den mehrperspektivischen Blick durch die Berücksichtigung der Qualitätsdimensionen. Das Qualitätsverständnis bietet den Mitarbeitenden und den Entscheidungsgremien (→ Kap. 4.3) einen Rahmen, der handlungsleitend ist und systematische Vorgehensweisen in der Planung, der Umsetzung und der Überprüfung der Aktivitäten gewährleistet. Um die Orientierung an diesem Modell mit seinen drei Elementen nachhaltig zu verankern, wurden die Bedeutung und die Anwendung an internen Klausuren wiederholt vermittelt bzw. diskutiert. Das Modell ist im Intranet erläutert und wird neuen Mitarbeitenden im Rahmen der Einführung kommuniziert.



Abbildung 6: Qualitätsverständnis PH Luzern – Qualität im Zentrum

## 4.2.1 Der PDCA-Zyklus

Die systematische Anwendung des Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus, Abbildung 6) unterstützt die Steuerung sowohl von kleinen Handlungssequenzen als auch von komplexen Projekten. Der Zyklus hat sich an der PH Luzern als ein zentrales Element der Qualitätskultur etabliert. Durch die in den Arbeitsalltag integrierte Reflexion der erbrachten Leistungen werden schrittweise Optimierungen und Weiterentwicklungen realisiert.

Der PDCA-Zyklus beginnt 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, bspw. 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?».

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

## 4.2.2 Die Qualitätskriterien

Fünf Qualitätskriterien definieren verbindliche, für alle Bereiche der PH Luzern geltende Ansprüche an die Qualität der Leistungen. Sie stellen den normativen Bezugsrahmen für alle Aktivitäten der PH Luzern und die Umsetzung des PDCA-Zyklus dar. Dabei sind alle Kriterien relevant, stellt die Reihenfolge keine Priorisierung dar und können abhängig vom Aufgabengebiet weitere Qualitätskriterien hinzugezogen werden.

---

### Berufsfeldbezug

Die Angebote und Leistungen der PH Luzern sind auf die inhaltlichen Anforderungen aus dem Berufsfeld der Lehrpersonen und der weiteren Zielgruppen ausgerichtet. Sie greifen aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen im Berufsfeld auf und verbinden wissenschaftliche Erkenntnisse und Konzepte mit Situationen des beruflichen Handelns.

---

### Anspruchsgruppenorientierung

Die PH Luzern definiert die Ziele und Inhalte ihrer Leistungen unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven. Der Dialog und die angemessene Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen tragen dazu bei, dass die Angebote der PH Luzern auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Anspruchsgruppen ausgerichtet sind.

---

### Wissenschaftlichkeit

Die PH Luzern gewährleistet die Wissenschaftlichkeit ihrer Angebote und Vorgehensweisen durch die Bezugnahme auf wissenschaftliche Theorien, Methoden und Erkenntnisse sowie deren kritische Diskussion. Sie betreibt berufsfeldbezogene Forschung und Entwicklung, die in der Scientific Community anerkannt ist und zur Weiterentwicklung der eigenen Angebote und des Berufsfelds beiträgt.

---

### Effektivität und Effizienz

Die PH Luzern hat den Anspruch, ihre Aufgaben wirksam und effizient zu erfüllen. Sie setzt die finanziellen, personellen und natürlichen Ressourcen dabei gezielt ein.

---

### Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit

Die PH Luzern übernimmt Verantwortung gegenüber den Hochschulangehörigen und der Gesellschaft, verpflichtet sich zu ethischem Handeln und achtet auf ökologische, wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit.

### 4.2.3 Die Qualitätsdimensionen

Die Qualitätsdimensionen beschreiben unterschiedliche Facetten der Qualität. Die Ergebnisqualität ergibt sich aus dem Zusammenspiel der Ziel-, der Struktur- und der Prozessqualität. Für jede Teildimension werden die Qualitätskriterien mitgedacht. Ebenfalls sind diese auf jeder Steuerungsebene (Hochschule, Leistungsbereich und individuelle Ebene) relevant.

---

#### 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 bspw. die Qualifikation und die Anzahl der Beschäftigten, die Organisationsform(en) der Hochschule sowie die Finanzen und die Infrastruktur, die zur Leistungserbringung zur Verfügung stehen.

---

#### Prozessqualität

Zwischen der Ziel-, der Struktur- und der 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. Die Prozesse und deren Umsetzung werden fortlaufend überprüft und verbessert.

---

#### 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 Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale ergeben.

### 4.2.4 Die Qualitätskultur

Die Qualitätskultur ist integraler Bestandteil der Organisationskultur. Qualität wird insbesondere durch die Mitarbeitenden gewährleistet, also durch fachlich fundiertes und verantwortungsbewusstes Handeln und durch den engagierten, sach- und konsensorientierten Diskurs. Die regelmässige Reflexion der erbrachten Leistungen ermöglicht es, aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen zu erkennen und bei Bedarf Weiterentwicklungen voranzutreiben.

Die Qualitätskultur beruht auf einer hohen Identifikation der Mitarbeitenden mit der PH Luzern 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 und die Übernahme von Verantwortung sowie das Gewährleisten von Freiräumen in der Aufgabenerfüllung (Leitbild PH Luzern) sind zentrale bestehende Voraussetzungen für das kollektive und individuelle Streben nach Qualität. Diese ermöglichen auf der Grundlage des Konzepts «Qualitätsmanagement» ein wirkungsvolles Ineinandergreifen der Qualitätsbestrebungen und der Weiterentwicklung der Hochschule und ihrer Bereiche.

## 4.3 Verantwortlichkeiten

Die gelebte Qualitätskultur der PH Luzern baut auf einer klaren organisationalen Verankerung der Verantwortung für die Qualität der Leistungen und das Qualitätsmanagement auf (Tabelle 1 im Konzept Qualitätsmanagement).

### Die Mitarbeitenden der PH Luzern

Die Verantwortung für die Qualität der Leistungen liegt bei den Vorgesetzten und wird von den Mitarbeitenden in ihrem Tätigkeitsgebiet in den (Leistungs-)Bereichen mitgetragen. Diese Kompetenzregelung schafft die notwendigen Freiräume für die Aufgabenerfüllung und das Recht auf Mitgestaltung an der PH Luzern (Leitbild PH Luzern). Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Mitarbeitenden in der Aufgabenerfüllung.

### Die Hochschulleitung und weitere Leitungsgremien

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

### Die 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, vgl. Abbildung 7). Die Stabsstelle Qualitätsmanagement ist in die Stabsabteilung Hochschulentwicklung im Rektorat integriert und untersteht direkt der Rektorin. Die Stabsstelleninhaberin 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, den Qualitätsbeauftragten der Bereiche, der *Stabsstelle Analyse und Strategie*, den Studienbereichsleitungen *Bildungs- und Sozialwissenschaften* sowie *Fachwissenschaften und Fachdidaktiken* sowie den Vertretungen der Studierendenorganisation (StudOrg) und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO). Sie ist somit auf allen Ebenen der Organisation verankert (vgl. → Abbildung 7). Punktuell werden weitere Fachexpertisen, wie bspw. die Stabsstelle Chancengerechtigkeit oder die Leitung des Zentrums Gesundheitsförderung, in die Arbeiten der QBK mit einbezogen.

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 und verantworten bzw. unterstützen die operative Umsetzung der Instrumente und Projekte des Qualitätsmanagements (→ Kap. 4.4 und 4.5). Die QBK überprüft die Wirkung ihrer Arbeit und schlägt der Hochschulleitung Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems vor.

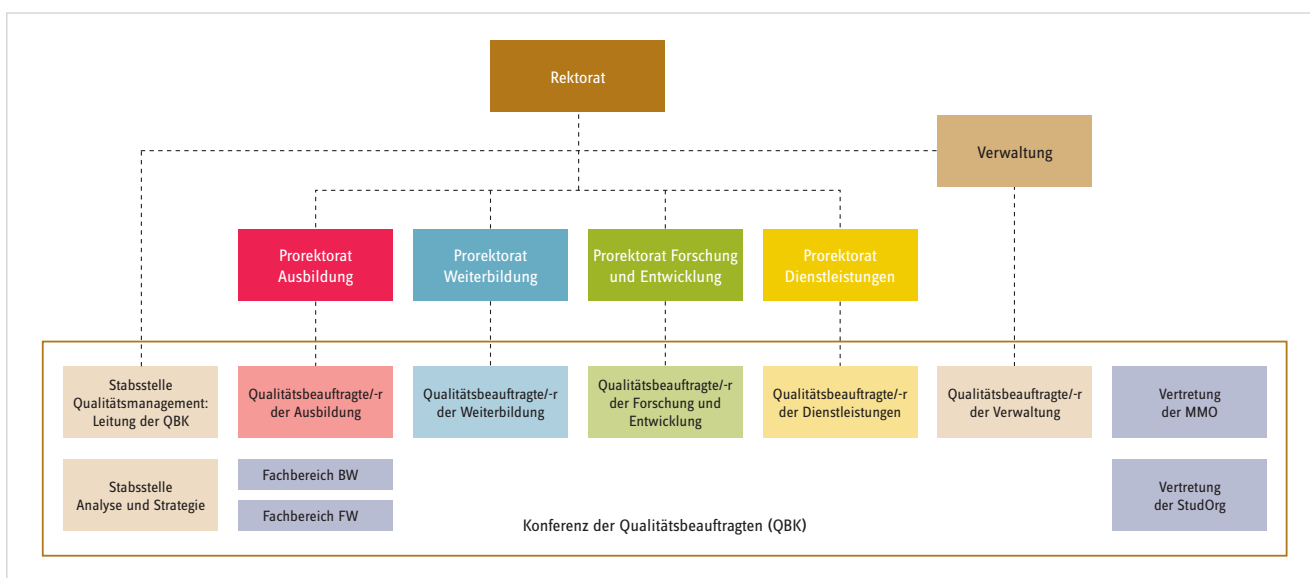


Abbildung 7: Zusammensetzung der Konferenz der Qualitätsbeauftragten

## 4.4 Interne Instrumente

Die PH Luzern setzt eine Vielzahl von Instrumenten ein, um die Qualität der Ziele, Strukturen, Prozesse und daraus resultierenden Ergebnisse zu planen, zu steuern und zu überprüfen:

- **Prozessmanagement:** Die Grundlagen zum Prozessmanagement und die Umsetzung in der Prozessmanagementsoftware «QM-Pilot» sind im Dokument «Prozessmanagement: Grundlagen und Umsetzung» verankert.
- **Interne Evaluationen:** Das «Konzept für interne Evaluationen an der PH Luzern» bildet die konzeptionelle Grundlage für die internen Evaluationen und die bereichsspezifischen Evaluationskonzepte.
- **Kennzahlencockpits:** Mit den Kennzahlencockpits der Hochschulleitung und der Bereichsleitungen steht den Leitungsgremien ein Führungsinstrument zur Verfügung, das Fortschritte in der Umsetzung der Strategie der Hochschule und der Bereiche quantitativ überprüfen lässt. Das Kennzahlencockpit der Hochschulleitung ermöglicht Quervergleiche zwischen den Leistungsbereichen und punktuell mit anderen Hochschulen. Die Auswahl der Kennzahlen orientiert sich an der Strategie und der Überprüfung des Leistungsauftrags. Die dazugehörigen Grundlagen und die Umsetzung sind im Konzept «HSL Kennzahlencockpit» verankert.
- **Projektportfolio der Hochschulleitung:** Die Hochschulleitung führt ein Projektportfolio. Dieses dient als Steuerungsinstrument. Es umfasst die Übersicht über die strategischen Massnahmen und die Projekte der Hochschulleitung. Das Portfolio und die damit verbundenen Projektaufträge, Statusberichte und Projektabschlüsse sind allen Mitarbeitenden über das Intranet zugänglich.
- **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 (bspw. Konzept «Hochschulübergreifende Peer-Visite Forschung und Entwicklung»), im Rahmen von institutionalisierten Gremien (bspw. von *swissuniversities*) oder im Austausch mit der Scientific Community.
- **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 zudem ein Risikomanagement implementiert. Die Hochschulleitung identifiziert jährlich die Top-Risiken und definiert Massnahmen. Sie erstattet dem PH-Rat Bericht über die Top-Risiken. Zusätzlich informiert die Hochschulleitung auch die kantonale Finanzkontrolle über das IKS und das Risikomanagement.
- **Tätigkeitsberichte:** Die Tätigkeiten der Hochschule werden mit dem jährlichen Tätigkeitsbericht der PH Luzern dokumentiert und publiziert.
- **Dokumentation der Gremienarbeit:** Die unterschiedlichen Gremien setzen sich kontinuierlich mit der Qualität der Leistungen im Zuständigkeitsbereich auseinander. Ihre Arbeit wird dokumentiert und an die relevanten Zielgruppen kommuniziert.

## 4.5 Weiterentwicklungen seit 2017

Die PH Luzern führt seit 2004 ein Qualitätsmanagementsystem, das sie laufend weiterentwickelt. Ursprünglich war das System auf das «EFQM-Excellence-Modell» ausgerichtet. Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt seit der Erstakkreditierung im Rahmen des siebenjährigen Zyklus, welcher durch die Gültigkeitsdauer der institutionellen Akkreditierung nach HFKG bestimmt wird (→ Kap. 5.1.4). Für die Strategieperiode 2016-2025 hat die PH Luzern die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements als strategisches Ziel gesetzt und verschiedene Massnahmen zu dessen Umsetzung ergriffen. Diese resultieren aus den Erkenntnissen aus dem Akkreditierungsverfahren 2017 und einer Stärken-Schwächen-Analyse. Folgende Weiterentwicklungen wurden seit der institutionellen Akkreditierung 2017 im Rahmen von «QM2020+» realisiert:

- Überarbeitung des Konzepts «Qualitätsmanagement»:
  - Grundlagen zum Qualitätsverständnis
  - Präzisierung und Ergänzung der zentralen Qualitätskriterien
  - Vorgehen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems
  - Definition von Kommunikationszielen und -gefässen für die Anspruchsgruppen
- Weiterentwicklung der Instrumente:
  - Einführung des Rahmenkonzepts für interne Evaluationen (Konzept für interne Evaluationen der PH Luzern)
  - Weiterentwicklung des HSL-Kennzahlencockpits mit konzeptioneller Verankerung sowie standardisierten Kennzahlenbeschreibungen und Abweichungsanalysen
  - Einführung des Projektportfolios der Hochschulleitung für ein dynamisches Reporting der strategischen Massnahmen
  - Einführung einer Plattform «Projektmanagement» zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Projekte
  - Aktualisierung der Grundlagen zum Prozessmanagement sowie Bereinigung der Struktur und der Prozesse in der Datenbank «QM-Pilot»
  - Einführung des Konzepts «Hochschulübergreifende Peer-Visite Forschung und Entwicklung» im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung
  - Fortlaufende Förderung der Qualitätskultur und Etablierung des gemeinsamen Verständnisses der Qualitätskriterien und deren Konkretisierung für den eigenen Bereich (bspw. im Rahmen der Konferenz der Leitungspersonen).

5

# Standards der institutionellen Akkreditierung



# 5.1 Qualitätssicherungsstrategie

## 5.1.1 Qualitätssicherungsstrategie und -system

### Standard 1.1

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

#### Beschreibung und Analyse

Die PH Luzern baut auf eine langjährige Erfahrung im Qualitätsmanagement auf. Zentrale Grundlagen sind das gemeinsam geteilte Qualitätsverständnis, die Instrumente des Qualitätsmanagements und die gepflegte Qualitätskultur. Das Qualitätsverständnis wurde in den Jahren 2022 und 2023 unter Einbezug aller Bereiche sowie der Studierenden- und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation überprüft, weiterentwickelt und im aktualisierten Konzept «Qualitätsmanagement» verankert.

Das Qualitätsverständnis, das im → Kapitel 4 ausführlich beschrieben wird, beinhaltet drei ineinandergreifende Elemente und definiert damit die qualitätsstrategischen Leitlinien für die gesamte Organisation. Diese Leitlinien zielen darauf ab, die Qualität der Tätigkeiten und ihre langfristige Entwicklung zu sichern:

- Mit der Etablierung des **PDCA-Zyklus** beinhaltet das Qualitätsverständnis Leitlinien zum Vorgehen, welche die in den Arbeitsalltag integrierte und systematische Planung, Umsetzung, Reflexion und Weiterentwicklung der Leistungen durch die Mitarbeitenden unterstützen.
- Mit den fünf **Qualitätskriterien** setzt die PH Luzern die Leitlinien auf inhaltlicher Ebene, welche die gemeinsam festgelegten, hohen Ansprüche an die Qualität der Leistungen der PH Luzern definieren. Die Qualitätskriterien stellen den normativen Bezugsrahmen für die Aktivitäten der PH Luzern dar. Sie definieren langfristig und strategisch die Zielqualität der von der PH Luzern erbrachten Leistungen.
- Mit den **Qualitätsdimensionen** werden die Ziel-, die Struktur- und die Prozessqualität unterschieden, auf welche sich der PDCA-Zyklus und die Qualitätskriterien beziehen.

Das dem Qualitätsmanagementsystem zugrunde gelegte Qualitätsverständnis definiert einen verbindlichen Rahmen und bietet den Bereichen und ihren Mitarbeitenden gleichzeitig Freiräume für eine an die spezifischen Leistungen angepasste Anwendung: Die Umsetzung der Qualitätskriterien im jeweiligen Bereich baut auf dem Qualitätsmanagementsystem und einer klaren organisationalen Verankerung der Verantwortung für die Qualität auf und wird durch die im Intranet zur Verfü-

gung gestellten Anwendungsbeispiele (die im Rahmen der *Konferenz der Leitungspersonen* im Jahr 2023 gemeinsam erarbeitet wurden) unterstützt. Die Verantwortung für die Qualität der Leistungen liegt bei den Vorgesetzten und wird von den Mitarbeitenden in ihrem Tätigkeitsgebiet mitgetragen.

Die gelebte Qualitätskultur ist inhärenter Bestandteil der Organisationskultur (→ Kap. 1 und 4). Sie ist die Basis für das geteilte Qualitätsverständnis und gewährleistet, dass die erbrachten Leistungen kritisch reflektiert werden (vgl. Leitbild und Führungsleitbild der PH Luzern). Die Qualitätskultur wird durch die gelebte Kultur des Vertrauens, die aktive Kommunikation zu den Themen des Qualitätsmanagements (→ Kap. 5.5.1) und die im Leitbild verankerte Partizipation (→ Kap. 5.1.3 und 5.2.3) gefördert. Sie beruht auf einer hohen Identifikation der Mitarbeitenden mit der PH Luzern, einem hohen Arbeitsengagement 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, die Institution weiterzuentwickeln.

#### Fazit

Die PH Luzern führt seit 2004 ein Qualitätsmanagementsystem, das eine Qualitätsstrategie mit klaren Leitlinien enthält. Diese sind im Konzept «Qualitätsmanagement» verankert und in einem partizipativen Prozess jüngst weiterentwickelt worden. Das Konzept ist breit abgestützt, und die Qualitätskultur wird durch die transparente Kommunikation zum Qualitätsmanagement und die gelebte Kultur des Vertrauens und der Partizipation laufend gefördert.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

## 5.1.2 Integration des Qualitätssicherungssystems in die Strategie der Hochschule

### Standard 1.2

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

### Beschreibung und Analyse

Das Qualitätsmanagement und dessen Weiterentwicklung sind explizit in der Strategie der PH Luzern verankert:

*«Die PH Luzern als lernende Organisation ist darin geübt, die Qualität dessen zu überprüfen, was sie tut. ... 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.»*

Die Hochschulleitung führt ein Strategiedossier. Dieses beinhaltet in kompakter Form die Umfeld- und Selbstanalyse, die Prämissen, auf deren Basis die strategischen Ziele gesteckt wurden, sowie die beschlossenen strategischen Massnahmen. Das Strategiedossier wird periodisch aktualisiert und mit Berichten zum Stand der Umsetzung der Massnahmen ergänzt. Die strategischen Massnahmen werden im Projektportfolio der Hochschulleitung aufgeführt.

### Prozesse des Qualitätsmanagements

Die PH Luzern setzt für die Aufgabenerfüllung auf transparente, effektive und effiziente Prozesse. Das Prozessmodell der PH Luzern (→ Kap. 1.2.4) beinhaltet Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse. Die Mitarbeitenden überprüfen ihre Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich regelmässig gemäss dem PDCA-Zyklus, womit auch eine Überprüfung der Zielerreichung bzw. der Auftragserfüllung einhergeht.

Die zentralen Prozesse des Qualitätsmanagements zur Überprüfung der Auftragserfüllung sind der Prozess zur Erstellung und Beratung des HSL-Kennzahlencockpits, der Prozess zur Koordination des Projektportfolios, der Prozess zur Evaluation der Aktivitäten und Leistungen der PH Luzern und der Prozess zur Überprüfung der Strategieumsetzung. Die Bereiche ergänzen die übergeordneten Qualitätsmanagementprozesse durch bereichsspezifische Prozesse und Instrumente.

### Instrumente zur Überprüfung der Auftragserfüllung

Die Rechenschaftslegung über die Auftragserfüllung durch die PH Luzern erfolgt insbesondere durch die Berichterstattung zuhanden des Trägers, durch die internen Instrumente des Qualitätsmanagements, den Austausch mit den Anspruchsgruppen sowie durch die EDK- und SBF-Programmanerkennungen. Ergebnisse aus diesen Überprüfungen fliessen in die Planung der weiteren Aktivitäten und die Optimierung der Prozesse ein.

Die das Qualitätsmanagement ergänzenden Instrumente zur Überprüfung der Auftragserfüllung sind:

- **Tätigkeitsbericht:** Der Kanton Luzern als Träger wird jährlich mit dem Tätigkeitsbericht der PH Luzern über die Aktivitäten der Hochschule und ihrer Bereiche, Abteilungen und Institute informiert. Der Tätigkeitsbericht wird vom Regierungsrat des Kantons Luzern genehmigt (§ 10 Abs. 1c PH-Gesetz). Die Rektorin präsentiert den Tätigkeitsbericht im Regierungsrat, in der Kommission Erziehung, Bildung und Kultur sowie in der Planungs- und Finanzkommission des Kantons Luzern. Periodisch überprüft zudem die kantonsrätliche Aufsichts- und Kontrollkommission die Geschäftsführung durch die Leitung der PH Luzern, letztmals im November 2022.
- **Finanzbericht:** Der Bericht dokumentiert den Einsatz der Mittel und die Herkunft der finanziellen Ressourcen. Er wird durch die Finanzkontrolle geprüft und mit dem Tätigkeitsbericht veröffentlicht.
- **Austausch mit Anspruchsgruppen:** Entscheidungsträger und -trägerinnen der PH Luzern haben Einsitz in zahlreichen Austauschgremien mit regionalen und nationalen Anspruchsgruppen. Dadurch erhalten sie wertvolle Rückmeldungen aus der Bildungspolitik, von Partnerinstitutionen, Gymnasien und anderen vorbereitenden Bildungsorganisationen, Praxisschulen, Lehrpersonen sowie Verbänden der Lehrpersonen und Schulleitungen. Wichtige Gremien auf Rektoratebene sind der PH-Rat, die Geschäftsleitungssitzung der PH Luzern mit der Dienststelle Volksschulbildung und die Begleitgruppen der PH Luzern.

Die weiteren Instrumente des Qualitätsmanagements zur Überprüfung der Auftragserfüllung können den → Kapiteln 3 und 4.4 entnommen werden. Diese sind:

- EDK- und SBF-Programmakkreditierungen
- Interne Evaluationen
- Kennzahlencockpits
- Projektportfolio der Hochschulleitung
- Peer-Feedback
- Internes Kontrollsystem und Risikomanagement
- Dokumentation der Gremienarbeit

### 5.1.2.2 Fazit

Die PH Luzern hat die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in ihrer Strategie verankert und hat Prozesse und Instrumente implementiert, mittels derer sie regelmässig überprüft, inwiefern sie ihren Auftrag und ihre strategischen Ziele erreicht. Sowohl in der Definition der strategischen Ziele als auch in der Überprüfung ihrer Umsetzung setzt die PH Luzern auf den Austausch mit unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

## 5.1.3 Einbezug bei der Entwicklung und der Umsetzung des Qualitätssicherungssystems

### Standard 1.3

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

---

### Beschreibung und Analyse

Eine «partnerschaftliche, an der Sache orientierte Zusammenarbeit», wie sie im Führungsleitbild der PH Luzern formuliert ist, bestimmt auch die Arbeit im Qualitätsmanagement. Das zeigt sich in den Zuständigkeiten und in der Zusammensetzung der verantwortlichen Gremien, wobei die Aufgaben im Bereich klar geregelt sind (→ Kap. 4.3).

Die Organisationseinheiten verantworten die Qualitätssicherung in ihren Aufgabenbereichen, definieren entsprechende Massnahmen und setzen diese um. Die Mitarbeitenden orientieren sich an den Qualitätskriterien, welche die übergeordneten Ansprüche an die Qualität definieren. Die Qualitätsziele und Entwicklungsschwerpunkte des Qualitätsmanagements werden insbesondere über Zielvereinbarungen im Team sowie individuelle Leistungsvereinbarungen und Beurteilungs- und Fördergespräche gesteuert.

Die nachfolgend aufgeführten Anspruchsgruppen sind aufgrund der systematischen Leistungsüberprüfung und durch regelmässige Evaluationen in die Umsetzung der Qualitätsziele eingebunden. Sie verantworten die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems bzw. werden in die Weiterentwicklung mit einbezogen.

### Hochschulleitung und Leitungspersonen

Die Rektorin verantwortet gemeinsam mit der Hochschulleitung die bereichsübergreifende Gestaltung und die Kohärenz des Qualitätsmanagementsystems. Die Hochschulleitung konsultiert bei strategischen Fragen zum Qualitätsmanagementsystem die erweiterte Hochschulleitung. Die Bereichsleitenden sind mit den entsprechenden Bereichsleitungskonferenzen für das Qualitätsmanagement in ihren Bereichen zuständig. Die Verantwortung für die Qualität der Leistungen liegt bei den Vorgesetzten und wird von den Mitarbeitenden in ihrem Tätigkeitsgebiet mitgetragen.

## Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK)

Die *Konferenz der Qualitätsbeauftragten* (QBK, vgl. Abbildung 7) unterstützt die Hochschulleitung in der Gestaltung und der Wahrung der Kohärenz des Qualitätsmanagementsystems sowie in der Planung der Entwicklungsschwerpunkte. Über die Zusammensetzung der QBK sind die Mitwirkungsrechte der internen Anspruchsgruppen an der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems sichergestellt: Jeder Bereich bestimmt eine Qualitätsbeauftragte oder einen Qualitätsbeauftragten. Zudem sind mit den Studienbereichsleitungen *Fachwissenschaften und Fachdidaktiken* und *Bildungs- und Sozialwissenschaften* wichtige Vertretungen der Dozierenden in der QBK vertreten. Sowohl die Studierendenorganisation (StudOrg) als auch die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) sind mit einem Mitglied mit Stimmrecht in der QBK repräsentiert. Die Vorstände von MMO und StudOrg entscheiden unabhängig über ihre Vertretung.

## Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden der PH Luzern sind in vierfacher Weise in die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems einbezogen: über den Einsitz der MMO in der QBK, über die institutionalisierten Treffen der MMO mit der Hochschulleitung, über Konsultationen im Rahmen unterschiedlicher Veranstaltungen sowie über die Mitarbeitendenbefragung.

In ihrer Organisationsregelung (Art. 45 Abs. 3<sup>ter</sup> HSL-Organisationsregelung) verpflichtet sich die Hochschulleitung, wesentliche personalpolitische und institutionelle Fragen, insbesondere auch das Konzept «Qualitätsmanagement», mit dem Vorstand der MMO zu diskutieren. Der Vorstand der MMO trifft sich sowohl regelmässig mit einem Ausschuss der Hochschulleitung als auch mindestens einmal jährlich mit der gesamten Hochschulleitung.

Der kritische und selbstreflexive Austausch unter den Mitarbeitenden ist der Kern der Qualitätskultur der PH Luzern und wird durch die Thematisierung von qualitätsrelevanten Fragestellungen in Plenarveranstaltungen gefördert. Die Hochschulleitung führt den Diskurs zu aktuellen Themen mit allen Leitungspersonen an der einmal jährlich stattfindenden *Konferenz der Leitungspersonen* und mit allen Mitarbeitenden an der ebenfalls einmal im Jahr abgehaltenen Plenumsveranstaltung (→ Kap. 5.2.3). Zusätzlich gibt es regelmässige leistungsbereichsspezifische Veranstaltungen auf verschiedenen Organisationsstufen, in denen auch Qualitätsfragen thematisiert werden, wie bspw. Bereichskonferenzen, Fachkonferenzen und Studienbereichskonferenzen (→ Kap. 4 und 5.2.3). Diese Diskussionen und Veranstaltungen sind eine wichtige Voraussetzung für die Förderung des gemeinsamen Qualitätsverständnisses sowie die Umsetzung der Qualitätsmassnahmen in den Teams.

Schliesslich werden die Mitarbeitenden (inkl. der Lehrpersonen im Hochschuldienst) auch über die wiederkehrend durchgeführte Mitarbeitendenbefragung und veranstaltungsspezifische Evaluationen in die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements eingebunden (→ Kap. 5.2.2).

## Studierende

Auch die Studierenden der PH Luzern sind in vierfacher Weise in die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems eingebunden: über den Einsitz der StudOrg in der QBK, über die institutionalisierten Treffen der StudOrg mit einem Ausschuss der Hochschulleitung, über Konsultationen im Rahmen unterschiedlicher Veranstaltungen sowie über die Studierendenbefragungen.

In den regelmässigen Besprechungen mit einem Ausschuss der Hochschulleitung und den Studiengangsleitungen der Ausbildung hat die StudOrg die Möglichkeit, direkt Einfluss auf die Weiterentwicklung und die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems zu nehmen. Zudem ist der Vorstand der StudOrg i. d. R. auch zu den Plenarveranstaltungen eingeladen, im Rahmen derer er die Diskussionen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements der PH Luzern mitverfolgen und sich direkt daran beteiligen kann. Schliesslich werden die Studierenden auch durch die regelmässig durchgeführten Evaluationen wie etwa die Modulevaluationen oder die Evaluationen des Studiengangs in die Qualitätssicherung einbezogen (→ Kap. 5.3.2).

## Lehrpersonen, Schulleitungen und kantonale Dienststellen

Lehrpersonen und Schulleitungen des Kantons Luzern sind mit je einer Person im PH-Rat vertreten und können über diese Vertretung die Entwicklung der Hochschule mitgestalten. Weiter sind zu den Plenarveranstaltungen der PH Luzern auch die Lehrpersonen im Hochschuldienst eingeladen (→ Kap. 5.4.1). Über den Austausch zwischen Dozierenden und Praxislehrpersonen im Rahmen der Impulsveranstaltungen für Praxislehrpersonen und der Schulleitungskonferenzen bindet die PH Luzern Lehrpersonen und Schulleitungen direkt in die Weiterentwicklung von ihren Aktivitäten und deren Qualität ein. Zudem betreibt die PH Luzern Impulsgruppen, in denen Dozierende gemeinsam mit Lehrpersonen aktuelle Entwicklungen oder Forschungsergebnisse aus den Fächern diskutieren und für den Unterricht nutzbar machen. Die Impulsgruppen führen praktisches Erfahrungswissen und fachliche Expertise zusammen und unterstützen die Qualitätsentwicklung von Schule und Hochschule. In verschiedenen Begleitgruppen der PH Luzern tauschen sich Vertretungen der Schulleitungen, Lehrpersonen und Bildungsbehörden mit der PH Luzern aus. Diese Gremien haben auch eine konsultative Funktion und nehmen Stellung zu Strategie, Qualitätsmanagement, Tätigkeiten und Angeboten der PH Luzern.

### Fazit

Die Aufgaben des Qualitätsmanagements sind in die Steuerungsprozesse der Hochschule integriert, etabliert, und die Verantwortung für das Qualitätsmanagement ist transparent geregelt. Die PH Luzern bezieht die unterschiedlichen Anspruchsgruppen laufend in die Entwicklung und die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems mit ein. Die repräsentativen Gruppen sind in der QBK vertreten.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

### Entwicklungsmassnahme

- Regelmässige Thematisierung des Qualitätsmanagementsystems sowie Diskussion von qualitätsrelevanten Fragestellungen im Rahmen von Plenarveranstaltungen, Projekt- und Teamsitzungen sowie weiteren Gefässen zur laufenden Förderung der Qualitätskultur

## 5.1.4 Periodische Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems

### Standard 1.4

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

---

### Beschreibung und Analyse

Die Überprüfung des Gesamtsystems des Qualitätsmanagements nimmt die PH Luzern im Rahmen des siebenjährigen Zyklus vor, welcher durch die Gültigkeitsdauer der institutionellen Akkreditierung nach Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) bestimmt ist. Zwischen den institutionellen Akkreditierungen nach HFKG erfolgen jeweils eine interne Standortbestimmung und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems durch die *Konferenz der Qualitätsbeauftragten* (QBK).

### Externe Überprüfung des Gesamtsystems nach HFKG

Die institutionelle Akkreditierung ist integraler Teil des Qualitätsmanagementsystems der PH Luzern. Durch sie erfolgt regelmässig intern eine gemeinsame Reflexion des Systems, und seine Weiterentwicklung wird durch externe Gutachter und Gutachterinnen unterstützt. Die PH Luzern hat das Akkreditierungsprojekt 2024 mit den Zielen verbunden, die Qualitätskultur zu stärken und mit den gemeinsam erarbeiteten Entwicklungsmassnahmen eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Hochschule zu schaffen. Zugleich wurde der Selbstbeurteilungsprozess partizipativ gestaltet (→ Kap. 2).

### Interne Überprüfung des Gesamtsystems

Die QBK nimmt jeweils im Anschluss an die erfolgte institutionelle Akkreditierung eine interne Standortbestimmung für das Qualitätsmanagementsystem vor, identifiziert Handlungsfelder und schlägt der Hochschulleitung Massnahmen für die Weiterentwicklung vor. Im Rahmen der Standortbestimmung werden Resultate aus der institutionellen Akkreditierung, Rückmeldungen von Anspruchsgruppen sowie die Erkenntnisse aus den Ergebnissen von Evaluationen (bspw. Erkenntnisse aus der Mitarbeitendenbefragung) berücksichtigt.

Die letzte Standortbestimmung durch die QBK erfolgte im Rahmen des Projektes «QM2020+» (Dokumentation Selbstevaluation). Zur Ausarbeitung der Weiterentwicklungsfelder haben die Mitglieder der QBK eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt. Die QBK hat die eruierten Handlungsfelder und Massnahmen aufgrund ihrer Relevanz für die Strategie, für die

institutionelle Akkreditierung und für die operativen Entwicklungen priorisiert, und die daraus resultierende Projektplanung für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems wurde durch die Hochschulleitung verabschiedet. Die Projekte dienen der Umsetzung des Strategieziels «Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems». Die im Rahmen von «QM2020+» bereits realisierten Projekte sind in → Kapitel 4.5 aufgeführt. Den Stand der Umsetzung der laufenden Projekte überprüft die Hochschulleitung im Rahmen der jährlichen Beratung des Projektportfolios.

### **Überprüfung und Weiterentwicklung der Instrumente**

Die Überprüfung und Weiterentwicklung der Instrumente des Qualitätsmanagementsystems (→ Kap. 4.4) erfolgt entsprechend dem PDCA-Zyklus kontinuierlich und bedarfsabhängig. Wiederkehrend eingesetzte Instrumente und auch Prozesse des Qualitätsmanagements werden durch die Verantwortlichen i. d. R. unter Einbezug der betroffenen Anspruchsgruppen überprüft und optimiert. Bspw. 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 bspw. die alle drei bis vier Jahre stattfindende Mitarbeitendenbefragung) i. d. R. mit einem Projektabschlussbericht zuhanden der Hochschulleitung abgeschlossen. Der Projektabschlussbericht (Vorlage) hält immer auch die Erkenntnisse aus der Projektevaluation sowie die «Lessons Learned» fest, welche wiederum in der Planungsphase von weiteren Projekten berücksichtigt werden.

Auch Erkenntnisse aus dem Austausch mit internen und externen Expertinnen und Experten und der Mitwirkung in regionalen und nationalen Gremien sind eine wichtige Ressource für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und seiner Instrumente.

### **Fazit**

Die PH Luzern verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem mit Instrumenten, die seit ihrer Einführung kontinuierlich und systematisch überprüft und weiterentwickelt wurden. Das Gesamtsystem wird in einem Zyklus von sieben Jahren einmal im Rahmen der institutionellen Akkreditierung nach HFKG und einmal durch die darauffolgende Standortbestimmung durch die QBK überprüft und weiterentwickelt. Die Überprüfung der Effektivität und Effizienz der Instrumente des Qualitätsmanagements erfolgt entsprechend dem PDCA-Zyklus.

Nach der jüngsten Aktualisierung des Konzepts «Qualitätsmanagement» steht nun als nächster Schritt im Sinne der Kohärenz des Qualitätsmanagementsystems die Überprüfung der Instrumente hinsichtlich ihrer Passung mit den überarbeiteten Qualitätskriterien an.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

### **Entwicklungsmassnahme**

- Überprüfung und Weiterentwicklung der Instrumente des Qualitätsmanagementsystems auf der Grundlage der aktualisierten Qualitätskriterien



## 5.2 Governance

### 5.2.1 Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse

#### Standard 2.1

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

---

#### Beschreibung und Analyse

Die PH Luzern wird vom Kanton Luzern getragen und erfüllt gemäss PH-Gesetz ihren vierfachen Leistungsauftrag in Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen (→ Kap. 1.3). Die Organisationsstruktur widerspiegelt den vierfachen Leistungsauftrag und ermöglicht dessen effiziente und effektive Erfüllung sowie die Erreichung der strategischen Ziele.

#### Leitungsorgane

##### *Rat der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Rat)*

Der PH-Rat ist das strategische Führungsorgan der PH Luzern. Seine Zusammensetzung ist im PH-Gesetz geregelt und gewährleistet, dass die zentralen externen Anspruchsgruppen vertreten sind (§ 13 PH-Gesetz). Er wird durch den Vorsteher des Bildungs- und Kulturdepartements des Kantons Luzern geleitet. Weiter setzt sich der PH-Rat wie folgt zusammen: ein Mitglied der *Zentralschweizer Bildungsdirektorenkonferenz*, zwei Vertretungen der Luzerner Volksschulen, ein Vertreter aus den Bildungswissenschaften mit ausgewiesenen Kenntnissen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung sowie je eine Vertretung aus Wirtschaft und Gesellschaft. Die Rektorin, die Leiterin der *Fachstelle Hochschulbildung* sowie die Vorsteherin der *Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern* nehmen mit beratender Stimme an den Sitzungen des PH-Rats teil. Der Prorektor Ausbildung und der Verwaltungsdirektor der PH Luzern sind ebenfalls als ständige Gäste zu den Sitzungen eingeladen.

Der PH-Rat wählt den Rektor oder die Rektorin und genehmigt auf Antrag der Rektorin die Wahl der Mitglieder der Hochschulleitung.

##### *Rektorin*

Die Rektorin leitet die PH Luzern operativ und vertritt sie gegen aussen. Sie nimmt alle Funktionen und Aufgaben der Pädagogischen Hochschule wahr, welche die Hochschule als Ganzes betreffen und keinem anderen Organ zugewiesen sind (§ 15 PH-Gesetz). Die Rektorin leitet die PH Luzern im Rahmen der rechtlichen Grundlagen, des Leitbilds und der Strategie, der Leistungsvereinbarung des Kantons sowie der finanziellen Mittel. Sie plant und fördert die Entwicklung der Hochschule (Art. 9 PH-Statut) und wird dabei von der Hochschulleitung unterstützt. Der Prorektor Ausbildung nimmt die Stellvertretung der Rektorin wahr (Art. 14a HSL-Organisationsregelung).

##### *Hochschulleitung*

Die Hochschulleitung setzt sich aus der Rektorin, den vier Leitenden der Leistungsbereiche (Prorektorinnen und Prorektor) und dem Verwaltungsdirektor zusammen (§ 16 PH-Gesetz und Art. 10 PH-Statut). Sie bereitet Geschäfte des PH-Rats vor, unterstützt die Rektorin in der Erarbeitung von Leitbild, Strategie und Aufgaben- und Finanzplan, und sie berät die Rektorin in der Erstellung des Budgetentwurfs. In der HSL-Organisationsregelung legt die Hochschulleitung ihre Organisation sowie ihre Geschäftstätigkeit inklusive der Leitungsgremien fest.

##### *Bereichsleitungen*

Die vier Leistungsbereiche *Ausbildung*, *Weiterbildung*, *Dienstleistungen* sowie *Forschung und Entwicklung* und der Bereich *Verwaltung* werden durch Bereichsleitungen – die Prorektorinnen und den Prorektor sowie den Verwaltungsdirektor – geführt (Art. 11 und Art. 12 PH-Statut). Insbesondere sind sie zuständig für ihr Personal, ihr Budget, die Organisation, die Geschäftstätigkeit sowie die Weiterentwicklung des Bereichs und somit auch für dessen Qualitätsmanagement.

Die Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter werden in der Führung ihrer Bereiche durch ihre jeweilige Bereichsleitungskonferenz unterstützt. Die Bereichsleitungskonferenzen sind Meinungsbildungs-, Entscheidungs- und Koordinationsgremien für alle strategischen, organisatorischen und finanziellen Fragen, welche den Leistungsbereich und seine Vernetzung mit anderen Leistungsbereichen oder externen Partnern betreffen. Die Zusammensetzung und die Grundsätze ihres Funktionierens sind in den jeweiligen Organisationsregelungen der einzelnen Bereiche festgelegt.

## Entscheidungsprozesse der Hochschule und ihrer Organe

Gemäss ihrem Leitbild gestaltet die PH Luzern ihre Entscheidungsabläufe konsensorientiert und transparent. Dieser Grundsatz wird in den Leitungsgremien umgesetzt, und die bereichsspezifischen Organisationsregelungen weisen die Entscheidungskompetenzen aus.

### Hochschulleitung

Die Hochschulleitung ist ein Beratungs-, Meinungsbildungs-, Koordinations- und Entscheidungsgremium für alle wichtigen Angelegenheiten, welche die PH Luzern als Ganzes betreffen (Art. 1 HSL-Organisationsregelung). Die Hochschulleitungssitzung wird durch die Rektorin vorbereitet und geführt und findet alle zwei bis drei Wochen statt. Wenn die Hälfte der Mitglieder der Hochschulleitung anwesend ist, ist die Hochschulleitung beschlussfähig. Für den Beschluss reicht ein einfaches Mehr. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Rektorin, die auch über ein Vetorecht verfügt (Art. 19 HSL-Organisationsregelung). Die Entscheidungen der Hochschulleitung werden in den Protokollen der Hochschulleitungssitzung dokumentiert. Die Hochschulleitung entscheidet jeweils über die weitere interne und externe Kommunikation.

In ihrer Organisationsregelung hat die Hochschulleitung die Grundsätze ihrer Zusammenarbeit festgehalten (Art. 12 HSL-Organisationsregelung). Diese beinhalten die ressourcenschonende und transparente Zusammenarbeit inner- und ausserhalb der Hochschulleitung, die sach- und zeitgerechte Information der Angehörigen der PH Luzern und deren angemessenen Einbezug.

Die *erweiterte Hochschulleitung* (Art. 21 HSL-Organisationsregelung) und die *Konferenz der Leitungspersonen* (Art. 22 bis Art. 26 HSL-Organisationsregelung) sind Konsultativgremien der Hochschulleitung, welche diese in ihren Entscheidungen beraten (→ Kap. 1.3.1). Zur Vorbereitung von Entscheidungen und zur Umsetzung von Aufträgen setzt die Hochschulleitung weitere Gremien oder Arbeitsgruppen ein. Bei deren Mandatierung achtet die Hochschulleitung auf eine bereichsübergreifende Zusammensetzung und den Einbezug der erforderlichen fachlichen Expertise.

### Partizipative Entscheidungsprozesse

Die Leitungsgremien, die Vorgesetzten und auch die Mitarbeitenden der PH Luzern nutzen den institutionalisierten Austausch mit internen und externen Anspruchsgruppen, womit sie sicherstellen, dass sie deren Ansprüche und Bedürfnisse bei Entscheidungen kennen – entsprechend dem Qualitätskriterium «Anspruchsgruppenorientierung».

Die institutionalisierten Beziehungen zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) und zur Studierendenorganisation (StudOrg) sind als Grundsätze der Zusammenar-

beit in der HSL-Organisationsregelung (Art. 12 Best. 3) festgehalten.

Die Zusammensetzung des PH-Rats gewährleistet, dass bildungspolitische, gesellschaftliche, berufsfeldbezogene und wissenschaftliche Perspektiven für die Entwicklung der Hochschule berücksichtigt werden. Zudem bestehen diverse weitere Gremien, im Rahmen derer die PH Luzern einen institutionalisierten Austausch mit externen Anspruchsgruppen für die Planung, die Steuerung und die Weiterentwicklung der Hochschule pflegt. Zur Pflege und Förderung des institutionellen Kontakts mit den zentralen Anspruchsgruppen hat die PH Luzern die *Begleitgruppe PH Luzern* eingesetzt, in der sich Mitglieder der Hochschulleitung regelmässig mit Vertretungen des Bildungsdepartements und der Dienststelle für Volksschulbildung sowie den Verbänden der Schulleitungen, der Lehrpersonen, der Gemeinden des Kantons Luzern und der Luzerner Bildungskommissionen treffen.

Darüber hinaus verfügen die Bereiche über themenspezifische Gremien und Begleitgruppen mit diesen Anspruchsgruppen, um den leistungs-, produkt- oder stufenspezifischen Austausch zu pflegen. Die Bereichsleitungen und die Leitungen der Studiengänge der Ausbildung sind in kantonale und regionale Konsultationsgremien ihres Aufgabengebiets involviert. Ein regelmässiger Austausch mit den Pädagogischen Hochschulen in Schwyz und Zug sowie den Bildungsdirektionen der sechs Zentralschweizer Kantone ist etabliert. Schliesslich leitet die Rektorin im Turnus die *Rektorinnen- und Rektorenkonferenz* auf dem *Campus Luzern* (ReKoLu), in der auch der Verwaltungsdirektor Einsitz nimmt.

### Fazit

Für die Erfüllung ihres vierfachen Leistungsauftrags ist die PH Luzern in vier Leistungsbereichen organisiert, welche die Kernprozesse verantworten. Unterstützt werden die vier Leistungsbereiche durch die Verwaltung und das Rektorat, welche die Führungs- und Unterstützungsprozesse sicherstellen. Die Kompetenzen der unterschiedlichen Leitungsgremien sind geregelt. Die PH Luzern verfügt somit über eine Organisationsstruktur, die der Hochschulleitung eine transparente Steuerung entsprechend ihrem Auftrag und ihrer strategischen Ausrichtung erlaubt, unter Erwägung der Interessen der zentralen Anspruchsgruppen.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**



## 5.2.2 Bereitstellung relevanter Informationen

### Standard 2.2

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

---

### Beschreibung und Analyse

Die PH Luzern erhebt den Anspruch auf wissenschaftlich begründete, evidenzbasierte und sorgfältig überprüfte Positionen, Vorgehensweisen und Entscheidungen (vgl. Qualitätskriterium «Wissenschaftlichkeit» → Kap. 4.2.2). Die Hochschulleitung und die weiteren Leitungsgremien stützen sich in ihren Vorgehensweisen und Entscheidungen auf relevante qualitative und quantitative Informationen. Basis für die Generierung der Informationen sind die Informationsdatenbanken «Evento», «SAP» und die Projekt- und Publikationsdatenbank (PPDB). Ausserdem wird die PH Luzern künftig auch die Möglichkeit zur Erfassung von Personaldaten in Jacando haben. Die Verantwortlichen für die Aufbereitung der Informationen werden in die Diskussionen der Leitungsgremien einbezogen, und aus diesen können sie Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Instrumente ziehen. Folgende zentrale Instrumente setzt die PH Luzern für die systematische Bereitstellung von relevanten Informationen zur Unterstützung der Entscheide ein.

### Forecasts und Finanzbericht

Die Stabsabteilung Finanzen und Controlling stellt der Hochschulleitung zweimal jährlich einen Forecast für das erwartete finanzielle Ergebnis im laufenden Jahr zur Verfügung. Ebenso erstellt die Stabsabteilung einen Finanzbericht gemäss den Empfehlungen von *Swiss GAAP FER* (→ Kap. 5.4.1). Der Finanzbericht bietet gemeinsam mit den Forecasts die zentrale Grundlage für die finanzielle Planung der darauffolgenden Jahre im Rahmen des Aufgaben- und Finanzplans.

### Kennzahlencockpit

Die Hochschulleitung und die Bereichsleitungskonferenzen berücksichtigen für ihre Entscheidungen Kennzahlen, die jährlich systematisch, d. h. basierend auf den Kennzahlendefinitionen und gemäss Kennzahlenkonzept, erhoben werden (→ Kap. 4.4).

Die Diskussion über die Kennzahlenwerte durch die Leitungsgremien wird unterstützt durch die seit 2017 zur Verfügung stehende Zeitreihe, die punktuellen Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Leistungsbereichen und zwischen Hochschulen (auf der Basis von BFS-Daten) und die von der Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK) erstellten Abweichungsberichte.

### Ausbildungsreporting

Der Leistungsbereich Ausbildung erstellt jedes Semester ein Reporting mit Kenndaten insbesondere aus dem Studienadministrationssystem «Evento». Die Reportings beinhalten Daten zur Zusammensetzung und zum Erfolg der Studierenden und bilden eine wichtige Informationsgrundlage für die Ausbildungsleitungskonferenz.

### Projektportfolio

Das Projektportfolio der Hochschulleitung beinhaltet eine Übersicht über die strategischen Massnahmen und Projekte der Hochschulleitung mit Verknüpfung zum jeweiligen Projektauftrag und unter Angabe des relevanten strategischen Ziels. Das Portfolio dient der Hochschulleitung als Steuerungsinstrument, indem die Projektverläufe einsehbar sind und basierend darauf über allfällige notwendige Massnahmen und Priorisierungen entschieden werden kann.

### Risikomanagement

Im Rahmen des Risikomanagements (Konzepthandbuch «Risikomanagement und Internes Kontrollsystem» und Prozess «Riskmanagement durchführen») überprüft die Hochschulleitung einmal jährlich die Risikokontrollmatrix, in der sie die relevanten Risiken festhält, bewertet und priorisiert (→ Kap. 4.4). Als Grundlage werden die Risiken durch die Bereichs- und Abteilungsleitungen erhoben, durch die Stabsabteilung Finanzen und Controlling aufbereitet und im Programm «QM-Pilot» verwaltet.

### Interne Evaluationen

Den konzeptionellen Rahmen für sämtliche internen Evaluationen bildet das «Konzept für interne Evaluationen an der PH Luzern». Eine zielgruppenspezifische Aufbereitung und Nutzung der Evaluationsergebnisse wird sichergestellt und im → Kapitel 5.3.2 «Regelmässige Evaluationen» detailliert beschrieben.

Die Hochschulleitung beauftragt alle drei bis vier Jahre ein unabhängiges Befragungsinstitut mit der Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung. Die Interpretation der Ergebnisse wird in den Leistungsbereichskonferenzen und in der Hochschulleitung diskutiert. Die QBK schlägt in enger Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO), der Stabsstelle Chancengerechtigkeit und dem Zentrum für Gesundheitsförderung zuhanden der Hochschulleitung Handlungsfelder und Massnahmen zur Adressierung des in der Mitarbeitendenbefragung identifizierten Entwicklungspotenzials vor (Mitarbeitendenbefragung 2021: Handlungsfelder und Massnahmen).

Die Stabsabteilung Hochschulentwicklung führt zudem bedarfsabhängig Evaluationen durch wie bspw. die Befragung der Studierenden und Mitarbeitenden zum Thema «Digitales Studium und Arbeiten an der PH Luzern: Erfahrungen während der Corona-Krise» oder Befragungen zum Bibliothekswesen in Zusammenarbeit mit der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern. Ausgehend von den Evaluationsresultaten, werden jeweils durch die zuständigen Gremien Handlungsfelder und Massnahmen beschlossen.

### Informationen zur Personalplanung

Die Stabsabteilung Personal stellt der Hochschulleitung jährlich Informationen zu Mitarbeitenden mit Führungsfunktion sowie zur Fluktuation (u. a. Liste mit den voraussichtlichen altersbedingten Austrittszeitpunkten) zur Verfügung, welche der leistungsbereichsübergreifenden Koordination von Stellenausschreibungen dienen. Alle vier Jahre wird von einer externen Firma mit von der PH Luzern gelieferten Rohdaten zu «Logib», dem Standardanalyse-Tool des Bundes für die Lohngleichheitsanalyse, die Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern ermittelt.

Jährlich übermittelt die Stabsabteilung Personal die Rohdaten zum Personal an das Bundesamt für Statistik (BFS). Die vom BFS erstellten Berichte stehen der Hochschulleitung ebenfalls als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung.

### Forschungsinformationen

Sämtliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte der PH Luzern sowie Publikationen und Referate werden in der Projekt- und Publikationsdatenbank (PPDB) erfasst. Somit dient die PPDB als zentrales Tool für die Projektlisten und das jährliche Reporting von forschungsbezogenen Kennzahlen, die ergänzt werden durch die Zahlen aus dem Finanzbericht.

Die PPDB wurde spezifisch für die Anforderungen der PH Luzern konfiguriert und in die Website integriert. Sie liefert wertvolle Informationen, erweist sich aber aus Sicht der Mitarbeitenden als umständlich in der Bedienung. Deshalb ist geplant, weitere Verbesserungsmöglichkeiten der bestehenden Software oder deren Ablösung zu prüfen.

### Umfeldanalysen

In der Erarbeitung der Strategie, in der Entwicklung von neuen Produkten und als Grundlage für strukturelle Weiterentwicklungen bilden Erkenntnisse aus Umfeldanalysen eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Die Entwicklung neuer Aus- und Weiterbildungsangebote, Forschungsprojekte oder Dienstleistungen berücksichtigt Angebote von anderen Hochschulen, wissenschaftliche Erkenntnisse und die Ansprüche der Zielgruppen.

### Medienspiegel

Die Leitung der Stabsabteilung Kommunikation und Marketing erstellt für jede Hochschulleitungssitzung einen Medienspiegel, basierend auf einer Vorauswahl eines externen Medienanalyseunternehmens. Im Medienspiegel wird der Hochschulleitung eine kommentierte Auswahl und Einordnung von aktuellen Pressemitteilungen über die PH Luzern geliefert. Zusätzlich wird zu den für die PH Luzern relevanten Themen aus der Presse eine Risikobewertung bezüglich Reputation mit Massnahmenvorschlägen aufbereitet.

### Flächeninventar

Die Stabsabteilung Infrastruktur führt zur Überwachung der benötigten Gebäudeflächen ein Flächeninventar. Dadurch kann der Bedarf für eine Erhöhung oder eine Reduktion der Flächen ermittelt bzw. der jährliche Bedarf geprüft und die Verteilung der Mietpreise vorgenommen werden. Das Flächeninventar wird jährlich von den Bereichsleitungen geprüft.

### Fazit

Die PH Luzern verfügt über geeignete Instrumente zur Datenerfassung und -auswertung, die als Grundlage für Entscheidungen genutzt werden. Es findet eine systematische Zusammenstellung der relevanten Daten zuhanden der Entscheidungsgremien statt, welche die Daten als Entscheidungsgrundlage nutzen und bei Bedarf die entsprechenden Massnahmen ableiten. Die bewährten zielgruppenspezifischen Instrumente gewährleisten die gewünschten quantitativen und qualitativen Daten als Grundlage für laufende und strategische Entscheidungen und werden laufend überprüft und weiterentwickelt.

Die derzeit geplanten Optimierungen betreffen die Möglichkeiten der Erfassung von Personaldaten in Jacando u. a. zur vereinfachten Bereitstellung von personenbezogenen Angaben für EDK-Anerkennungsverfahren sowie die Optimierung oder Ablösung der Projekt- und Publikationsdatenbank (PPDB) zur Verbesserung der Bedienbarkeit.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

### Entwicklungsmassnahmen

- Erstellung einer Übersicht über die verfügbaren Personaldaten und Abstimmung der Informationen in den unterschiedlichen Personaldatenbanken (d. h. SAP, Evento, Jacando)
- Prüfung der Optimierung oder Ablösung der bestehenden Projekt- und Publikationsdatenbank

## 5.2.3 Mitwirkungsrechte repräsentativer Gruppen

### Standard 2.3

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

### Beschreibung und Analyse

Das Leitbild der PH Luzern sowie das Führungsleitbild, rechtliche Bestimmungen, das Qualitätskriterium «Anspruchsgruppenorientierung», Prozessdefinitionen und die Teamstruktur fördern und fordern eine unmittelbare Mitwirkung der Mitarbeitenden und der Studierenden in allen Bereichen und auf allen Organisationsebenen, von Leitungsgremien über den Einbezug in Projekte bis zum formellen und informellen Austausch zwischen Studierenden und Dozierenden. Dementsprechend beurteilen die Mitarbeitenden in der Mitarbeitendenbefragung 2021 ihre Mitwirkungsmöglichkeiten positiv (83 von 100 Punkten). Auch Resultate aus der Befragung zum Studium 2021 lassen den Schluss zu, dass sich die Studierenden durch die Studierendenorganisation (StudOrg) gut vertreten fühlen.

### Teamstruktur und partizipative Kultur

Alle Mitarbeitenden der PH Luzern arbeiten in einem oder mehreren Teams, welche sich in ihren Sitzungen auch regelmässig mit Qualitätsfragen befassen. Die Teamstruktur ist in den Regelungen der Organisation und Geschäftstätigkeit der Hochschulleitung und der verschiedenen Leistungsbereiche verankert. Die Zusammenbeitskultur ist partizipativ und konsensorientiert, auch zwischen Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Hierarchiestufen. Beispiele dafür sind das «Konzept für interne Partizipation» für das Projekt «Campus Horw» oder die Zusammensetzung des Projektteams zur Einführung von Microsoft 365 an der PH Luzern.

### Plenarveranstaltungen

Die Plenarveranstaltungen dienen der Dissemination von Wissen ebenso wie dem Informationsaustausch. Es werden Rückmeldungen zu laufenden Weiterentwicklungen eingeholt und verschiedene Sichtweisen im Rahmen der gemeinsamen Arbeit an aktuellen Themen ausgetauscht. Im Austausch werden das gemeinsame Verständnis zu den Themen, das Zusammenwirken unterschiedlicher Elemente sowie die gegenseitige Wertschätzung gefördert. Zentrale jährlich stattfindende Veranstaltungen sind das Mitarbeitendenplenium mit allen Mitarbeitenden der Hochschule, die Konferenz der Leitungspersonen mit allen Führungspersonen und die Plenarveranstaltungen einzelner Leistungsbereiche.

### StudOrg: Vereinigung der Studierenden

In § 19 des PH-Gesetzes wird die StudOrg als öffentlich-rechtliche Körperschaft des kantonalen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit festgelegt. Die Rektorin, die Ausbildungsleitung und alle Studiengangsleitungen treffen sich regelmässig mit dem Vorstand der StudOrg zur StudiengangsLeitungsSitzung, kurz StugaLeiSi. Die StudOrg ist mit einer Vertretung in der Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK) in das Qualitätsmanagement eingebunden und wird von der Rektorin zu den Plenarveranstaltungen eingeladen.

Studierende aus allen Mentoratsgruppen und Jahrgängen aus dem gleichen Studiengang treffen sich zudem regelmässig mit der entsprechenden Studiengangsleitung an der Mentoratsvertretensitzung (MNVS). Diese bietet Gelegenheit, Stärken und Schwächen in der Ausbildung zu diskutieren. Zusätzlich gibt es für ausgewählte Studiengänge einen Teams-Kanal bzw. offene Sprechstunden, im Rahmen derer die Mentoratsvertretungen direkt Anliegen an die Studiengangsleitung weitergeben können. Die Ergebnisse dieses Austauschs werden in die Weiterentwicklung der Studiengänge einbezogen.

Die Studierenden bzw. der Vorstand der StudOrg haben das Recht, bei Anstellungsprozessen von Dozierenden mit einem Pensum über 50 Prozent und von Leitungspersonen in der Findungskommission mit Stimmrecht mitzuwirken (Regelung der Mitwirkung der MMO und der StudOrg in der Findungskommission zur Personalgewinnung).

Im durch die StudOrg wiederholt durchgeführten Format «Think & Share» diskutieren Studierende, Mitarbeitende und Mitglieder der Hochschulleitung Themen, welche die StudOrg interessierten (bspw. Präsenzpflicht oder Distance Learning). Darüber hinaus organisiert die StudOrg mit dem Projekt «ExpertNovi» die Einführung von Studierenden durch Kommilitoninnen und Kommilitonen und wertet die gemachten Erfahrungen aus. Diese Austausch- und Mitwirkungsmöglichkeiten werden durch die Evaluationen der Ausbildung ergänzt (→ Kap. 5.3.2).

Die PH Luzern unterstützt die StudOrg durch die Gestaltung ihrer operativen Rahmenbedingungen. Sie bietet der StudOrg das Nutzungsrecht für Infrastruktur. Die Mitgliederbeiträge werden im Rahmen der Rechnungsstellung für die Semestergebühren erhoben und an die StudOrg überwiesen. Die Verwendung der Beiträge ist im Finanzreglement der StudOrg geregelt.

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

Im Statut der PH Luzern ist in Artikel 24 das Informations- und Mitwirkungsrecht der Angehörigen der PH Luzern festgehalten. In der HSL-Organisationsregelung ist die Zusammensetzung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) definiert (Art. 43): Ihr gehören Mitarbeitende der PH Luzern mit Ausnahme der Mitglieder der Hochschulleitung an – die MMO vertritt also alle Funktionsgruppen, auch den wissenschaftlichen Nachwuchs. Mitarbeitende können sich in Konfliktfällen an Mitglieder des Vorstands der MMO wenden.

Die Hochschulleitung arbeitet mit der MMO zur Weiterentwicklung der institutionellen Leistungen, der Zufriedenheit und des gesundheitlichen Wohlergehens der Mitarbeitenden sowie zur Förderung der Identifikation mit der PH Luzern als Arbeitgeberin zusammen. Insbesondere bespricht die Hochschulleitung mit der MMO im Rahmen des institutionalisierten Austauschs regelmässig personalpolitische und institutionelle Fragen zur Strategie oder zum Qualitätsmanagement. Der gesamte Vorstand der MMO wird zudem zu den Konferenzen der Leitungspersonen eingeladen (Art. 45).

Die MMO hat das Recht, in Anstellungsprozessen sowohl für Dozierende ab Anstellungsverhältnis 50 Prozent als auch bei Leitungspersonen aus allen Leistungsbereichen mit Stimmrecht mitzuwirken (Regelung der Mitwirkung der MMO und der StudOrg in der Findungskommission zur Personalgewinnung).

Die PH Luzern unterstützt durch die Entschädigung des MMO-Vorstandes die Ressourcierung und das unabhängige Funktionieren dieser zentralen Mitwirkungsstruktur. Darüber hinaus gewährt die PH Luzern der MMO auch das Recht zur Nutzung von Infrastruktur, und sie unterstützt die Aktivitäten der MMO.

### **Fazit**

Die Teamstruktur und eine ausgeprägte Kultur der Partizipation ermöglichen den Mitarbeitenden, sich aktiv einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

An der PH Luzern bestehen zudem reglementarisch verankerte Strukturen der Mitsprachemöglichkeit für die Mitarbeitenden und Studierenden. So sind die Mitwirkungsmöglichkeiten durch Gremien und Anlässe gesichert, an denen Vertretungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen teilnehmen und ihre jeweiligen Sichtweisen einbringen bzw. Interessen vertreten können.

Die gut ausgebauten Mitwirkungsrechte der StudOrg und der MMO manifestieren sich auch in den institutionell verankerten Mitwirkungsrechten bei Anstellungsprozessen. Darüber hinaus ist die Mitwirkung der Studierenden an der Ausgestaltung des Lehrbetriebs in der Ausbildung auch über das Format der StugaLeiSi bzw. der MNVS sowie über den informellen Austausch mit Dozierenden möglich.

Die für ein unabhängiges Funktionieren der Anspruchsgruppenvertretungen notwendigen finanziellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen sind gewährleistet.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

## 5.2.4 Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit

### Standard 2.4

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

---

### Beschreibung und Analyse

Das PH-Statut (Art. 1 Abs. 2) verpflichtet die PH Luzern zur Erfüllung ihrer Aufgaben in hoher Qualität und unter Berücksichtigung sozialer Verantwortung sowie ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit. Diesen Auftrag ergänzt sie in ihrem Leitbild mit ihrer Verpflichtung für die Kinder und Jugendlichen: Um deren Entwicklung zu fördern, setzt sie sich für soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit ein. Der Kanton Luzern erwartet zudem in der Eignerstrategie, dass die PH Luzern in ihren Ausbildungen und in ihrem Wirken einen besonderen Akzent auf den Bereich der Ökologie, der ganzheitlichen Entwicklung und der Nachhaltigkeit legt und dass sie auch in der betrieblichen Leistungserbringung Nachhaltigkeit fördert. Diesen Anspruch nimmt das Qualitätskriterium «Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit» auf (→ Kap. 4.2.2).

Dementsprechend ist die PH Luzern in zweifacher Weise der Nachhaltigkeit verpflichtet:

1. Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit in der betrieblichen Leistungserbringung
2. Nachhaltigkeit als Forschungs-, Lehr- und Lerninhalt

Um ihre vielfältigen Aktivitäten in Bezug auf Nachhaltigkeit zu bündeln, hat die Hochschulleitung im Jahr 2022 die Fachstelle Nachhaltigkeit und Bildung in Nachhaltiger Entwicklung eingesetzt. Diese hat 2023 eine «Strategie Nachhaltige Entwicklung» zuhanden der Hochschulleitung erarbeitet, die den nachhaltigen Betrieb der Hochschule und die Weiterentwicklung der «Bildung in Nachhaltiger Entwicklung» (BNE) in Lehre, Forschung und Dienstleistungen betrifft. Auf dieser Grundlage wird ein Aktionsplan ausgearbeitet, der Massnahmen zur weiteren Förderung von nachhaltiger Entwicklung und BNE umfasst.

### Soziale Nachhaltigkeit

Die Bestrebungen im Hinblick auf soziale Nachhaltigkeit betreffen Themenbereiche, die in den → Kapiteln 5.2.5 (Chancengerechtigkeit), → 5.2.3 (Mitwirkungsrechte) und → 5.4.3 (Laufbahnentwicklung) ausgeführt werden. Diese werden durch die nachfolgenden vier Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit ergänzt.

#### *Personalpolitik und Anstellungsbedingungen*

Die PH Luzern bietet ihren Mitarbeitenden familienfreundliche Anstellungsbedingungen und fortschrittliche Sozialleistungen. Durch die Ermöglichung von Teilzeitarbeit, Co-Working oder Topsharing sowie flexibler Arbeitszeitgestaltung auch von zu Hause aus (Weisung mobil-flexibles Arbeiten) werden Mitarbeitende darin unterstützt, Beruf und Familie bestmöglich zu vereinbaren.

Mit der *Kita Campus* stehen Betreuungsplätze für Kinder von Angehörigen der drei Luzerner Hochschulen zur Verfügung. Ergänzend bietet die PH Luzern gemeinsam mit der Universität Luzern in den Sommerferien eine Kinderferienwoche zu vergünstigten Tarifen an, um Betreuungsgenpässen entgegenzuwirken.

In ihrer Personalpolitik fördert die PH Luzern die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden durch interne Weiterbildungsangebote, die finanzielle Unterstützung von individuellen Weiterbildungen, Sabbaticals und Mobilitätsaufenthalte. Zudem bietet sie Lehrstellen und geschützte Arbeitsplätze.

#### *Arbeitskultur*

Die PH Luzern legt Wert auf eine partizipative Kultur der Zusammenarbeit, und die Mitarbeitendenbefragung 2021 bescheinigt ihr ein gutes Arbeitsklima (83 von 100 Punkten). Dieses ist geprägt durch einen wertschätzenden Umgang miteinander, gegenseitige Unterstützung sowie eine konstruktive Feedbackkultur. Zudem stehen unterschiedliche Unterstützungsangebote zur Verfügung. So vermittelt die Ombudsstelle der PH Luzern als unabhängige Anlaufstelle bei Konflikten. Darüber hinaus können die Stabsabteilung Personal und die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) für Anliegen von Mitarbeitenden beigezogen werden.

#### *Physische und psychische Gesundheit*

Die Erhaltung und Förderung sowohl der physischen als auch der psychischen Gesundheit ist der PH Luzern ein wichtiges Anliegen. Den Mitarbeitenden und Studierenden der PH Luzern stehen verschiedene Beratungsangebote zur Verfügung, die im Intranet bzw. im Internet kommuniziert werden. Im Auftrag der drei Hochschulen betreibt die PH Luzern die Psychologische Beratungsstelle für den Campus Luzern, welche Beratungen zu persönlichen Anliegen im Zusammenhang mit Studium und Arbeit anbietet und jährlich einen Tätigkeitsbericht publiziert.



Des Weiteren stehen den Studierenden die Angebote der Hochschulseelsorge CAMPUS Luzern Horizonte zur Verfügung.

Der Hochschulsport (HSCL) richtet sich an Studierende und Mitarbeitende der drei Luzerner Hochschulen und umfasst ein Angebot mit über 80 Sportarten. Die PH Luzern ist mit je einer Vertretung der Studierenden und Mitarbeitenden Teil der *Echogruppe* des HSCL und nimmt auf diese Weise Einfluss auf Angebote und Strategie. Zudem unterstützt die PH Luzern mit vergünstigten Menüpreisen in der Mensa im Uni/PH-Gebäude und in der *Senteria* die ausgewogene und gesunde Ernährung der Mitarbeitenden und Studierenden.

Das Zentrum Gesundheitsförderung der PH Luzern entwickelt Angebote zur Förderung der physischen und psychischen Gesundheit der Angehörigen der PH Luzern. Beispiele dafür sind die Ergonomieberatungen oder das aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2021 geschaffene Kursangebot zum Thema «Ressourcen stärken - Belastungen reduzieren» sowie organisierte Aktionen wie «bike to work». Auf Initiative der MMO ist dieses Angebot 2023 um die «ensa»-Kurse, die Erste-Hilfe-Kurse für psychische Gesundheit, ausgebaut worden.

### **Sozialpartnerschaft und gesellschaftliches Engagement**

Die PH Luzern kann den Kanton und weitere interessierte Kreise in der Weiterentwicklung des Bildungswesens, in der Bearbeitung pädagogischer Fragen sowie in der Zusammenarbeit in Bildungsfragen unterstützen. Sie pflegt Partnerschaften mit Schulen im Kanton Luzern, hat aber auch etwa internationale Projektpartner im globalen Süden. Im Rahmen der Spezialisierungsstudien *Bildung, Sozialraum und Migration* und *Pädagogische Entwicklungszusammenarbeit* können sich sowohl Studierende als auch Mitarbeitende für diese Partnerschaften engagieren. Die PH Luzern ist aktiv im Netzwerk *Scholars at Risk* und setzt sich gemeinsam mit den anderen Hochschulen auf dem *Campus Luzern* für die Integration von geflüchteten Menschen mit akademischer Ausbildung ein. Darüber hinaus fördert die PH Luzern das gesellschaftliche Engagement ihrer Studierenden. Sie führt einen Katalog mit entsprechenden Einsatzmöglichkeiten und honoriert geleistete Einsätze mit «Freien Credits».

### **Wirtschaftliche Nachhaltigkeit**

Gestützt auf ihr Leitbild, verpflichtet sich die PH Luzern auf einen haushälterischen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und zur verantwortungsbewussten Akquise von Drittmitteln, welche die Freiheit von Forschung und Entwicklung nicht beeinträchtigen. Der Kanton Luzern verlangt in seiner Eignerstrategie von der PH Luzern einen kostenbewussten Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und überprüft das durch die kantonale Finanzkontrolle. Mit

dem Qualitätskriterium «Effektivität und Effizienz» expliziert die PH Luzern ihren Anspruch, ihre Aufgaben wirksam und effizient zu erfüllen und die verfügbaren Ressourcen gezielt einzusetzen. Die Leitungspersonen tragen die finanzielle Verantwortung für ihren Bereich. Einmal pro Jahr weist die PH Luzern ihre Erträge und die Verwendung ihrer Mittel im Finanzbericht aus (→ Kap. 5.4.1). Diese Berichte belegen, dass die PH Luzern ihre Ziele in ökonomischer Nachhaltigkeit umsetzen kann.

### **Ökologische Nachhaltigkeit**

Die PH Luzern will als öffentliche Institution eine Vorbildrolle in Sachen betrieblicher Nachhaltigkeit einnehmen. Dies beinhaltet den schonenden Umgang mit Ressourcen, das Schliessen von Stoffkreisläufen und eine Verminderung des Ausstosses von Treibhausgasen und umfasst neben den Liegenschaften auch das Mobilitätsmanagement, das Beschaffungswesen und das Verpflegungsangebot. Im Rahmen des jährlichen Tätigkeitsberichts legt die PH Luzern auf ihrer Website dar, mit welchen Massnahmen sie zur Nachhaltigkeit beiträgt.

2020 hat die PH Luzern den «Climate Letter» unterzeichnet und sich damit zum Ziel gesetzt, bis 2040 die CO<sub>2</sub>-Neutralität zu erreichen. Bei der Erreichung dieses Ziels wird der *Campus Horw* den zentralen Beitrag leisten. Für den Bau und Betrieb dieses zukünftigen Standorts der PH Luzern gelten projektbezogene Nachhaltigkeitsziele (Standard nachhaltiges Bauen Schweiz, CO<sub>2</sub>-freier Betrieb, vgl. Campus Horw: Leitbild - Gemeinsames Grundverständnis). Bis zum Bezug sollen in den bestehenden Gebäuden weiterhin sinnvolle Massnahmen umgesetzt werden, um den Ressourcenverbrauch zu vermindern. So stehen beispielsweise an keinem Standort der PH Luzern im städtischen Umfeld hauseigene Parkplätze für private Zwecke zur Verfügung, und die PH Luzern erarbeitet ein Konzept für das zukünftige Mobilitätsmanagement. Auch die Beschaffung von Bedarfsmaterialien aus fairer und ressourcenschonender Produktion sowie der Ausbau eines nachhaltigen Verpflegungsangebots werden in den nächsten Jahren weiterverfolgt. Schon jetzt hat die Mensa im Uni/PH-Gebäude mit ihren vegan-vegetarischen Menülinien mit ökologisch sinnvoll produzierten und fair gehandelten Lebensmitteln neue Massstäbe im Bereich der öffentlichen Mensen gesetzt. Auch die *Senteria* orientiert sich bei ihrem Verpflegungsangebot an Nachhaltigkeit, Fairness und Qualität.

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

Mit dem Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft (IF NMG) sowie dem Masterstudiengang für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft und Nachhaltige Entwicklung ist die PH Luzern national führend im Bereich der Lehre sowie

der Forschung und Entwicklung zu Nachhaltigkeit. Eine Umfrage von *swissuniversities* bei allen Hochschulen im März 2020 bestätigt das grosse Engagement der PH Luzern. *Swissuniversities* führt die PH Luzern als einzige Pädagogische Hochschule sowohl unter Forschung als auch unter Lehre (mit der PH Bern) als positives Beispiel für Aktivitäten im Themenbereich der nachhaltigen Entwicklung auf.

Die weitere Förderung von BNE in Lehre, Forschung und Dienstleistung betrifft die nachhaltigkeitsrelevanten Themenbereiche der fachwissenschaftlichen Professionskompetenz, der pädagogisch-didaktischen Professionskompetenz und der transdisziplinären Kooperation. Die PH Luzern strebt an, dass in jedem Studienbereich und Fach der Aus- und Weiterbildung berufsrelevante Aspekte der Nachhaltigkeitswissenschaft und ihrer Didaktik sowie des Berufsethos im Hinblick auf ein nachhaltigkeitsrelevantes System-, Ziel- und Transformationswissen bearbeitet werden. Dieser Anspruch gilt auch für die Forschung und Entwicklung. Die Ausgestaltung wird von den jeweiligen Arbeitsgruppen der Fachstelle koordiniert.

Der Themenbereich «Fachwissenschaftliche Professionskompetenz» orientiert sich in erster Linie an der Nachhaltigkeitswissenschaft. Im Januar 2022 startete das Projekt «Nachhaltigkeits-Topologien an der PH Luzern» zur Integration von professionsspezifischem Wissen zu nachhaltiger Entwicklung in möglichst allen Lehrangeboten. Im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes fördern 23 BNE-Botschafter und -Botschafterinnen aus allen Studienfächern diesen Prozess.

Im Themenbereich «Pädagogisch-fachdidaktische Professionskompetenzen» werden im IF NMG Grundlagen zur Etablierung einer Pädagogik und Didaktik der Nachhaltigkeitswissenschaft erarbeitet, welche für Lehre und Berufsfeld relevant sind. Im Juni 2023 wurde an sieben Dissertationen zur Didaktik der Nachhaltigkeitswissenschaft im Rahmen der insgesamt elf drittmittelfinanzierten und drei intern finanzierten Forschungs- bzw. Entwicklungsprojekte zu BNE gearbeitet.

Der Themenbereich «Transdisziplinäre Kooperation» umfasst die externe Kommunikation sowie offene Plattformen für den wissenschaftlichen wie auch zivilgesellschaftlichen Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen rund um NE und BNE. Die PH Luzern pflegt seit Jahren aktiv sowohl einen institutionalisierten nationalen Austausch (bspw. *Netzwerk Nachhaltigkeit swissuniversities*, AG BNE der Kammer PH von *swissuniversities*) als auch einen informellen regionalen (bspw. *Nachhaltigkeitsnetzwerk Zentralschweiz*) bzw. internationalen Austausch (bspw. *Netzwerk LehrerInnenbildung für eine nachhaltige Entwicklung*, LENA). Mit ihrem Engagement als Vertreterin der Kammer PH im Stiftungsrat von *éducation21* verstärkt die Rektorin der PH Luzern die Rolle der PH Luzern in diesem Austausch. Ein zentrales Element ist der interne Dialog mit

den Studierenden bzw. die Unterstützung des Studierendenengagements. So agiert die PH Luzern als Leading House eines Projekts mit dem Ziel des Aufbaus einer schweizweit nutzbaren Studierendenplattform. Zudem wird seit 2022 jährlich eine Fachdidaktik-Studierenden-Tagung zu BNE durchgeführt, die auf eine Initiative von Studierenden zurückgeht.

#### Fazit

Die PH Luzern sorgt mit dem Qualitätskriterium «Verantwortung und Nachhaltigkeit» dafür, dass ihre Arbeit und ihre Angebote die Ansprüche einer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit berücksichtigen. Mit der «Strategie Nachhaltige Entwicklung an der PH Luzern» ist sie bezüglich der verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit breit aufgestellt. Dazu gehören Angebote betreffend soziale Nachhaltigkeit, die Orientierung an bzw. die Umsetzung von ökonomischer Nachhaltigkeit und zentrale Projekte in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit wie insbesondere der neue *Campus Horw*.

Darüber hinaus ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema für Lehre und Forschung an der PH Luzern: Die PH Luzern nimmt national eine führende Rolle im Themenbereich BNE ein. Sie führt sowohl einen Masterstudiengang als auch ein Institut mit entsprechendem Schwerpunkt.

Zur Bündelung und Koordination der Massnahmen betreibt die PH Luzern die Fachstelle *Nachhaltigkeit und Bildung in Nachhaltiger Entwicklung* mit den drei Arbeitsgruppen «Nachhaltigkeit in Betrieb und Dienstleistungen», «BNE in der Aus- und Weiterbildung» und «BNE in Forschung und Entwicklung».

In allen genannten Dimensionen der Nachhaltigkeit hat die PH Luzern in den letzten Jahren grosse Fortschritte gemacht.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

#### Entwicklungsmassnahme

- Umsetzung der Strategie Nachhaltigkeit durch den Nachhaltigkeits-Aktionsplan

## 5.2.5 Chancengerechtigkeit

### Standard 2.5

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

---

### Beschreibung und Analyse

Die PH Luzern hat den gesetzlichen Auftrag, bei der Erfüllung ihrer Aufgaben nach den verfassungsmässigen Prinzipien und dem Gebot der Chancengleichheit zu handeln (§ 6 Abs. 3 PH-Gesetz). Sie hat in ihren strategischen Zielen bis 2025 die Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Diversität in Schule und Bildung verankert und hält in ihrem Leitbild den Grundsatz der Gleichstellung der Geschlechter und die Förderung der Diversität der Mitarbeitenden fest.

Im Jahr 2021 wurde die 2010 erstellte Diversity Policy aktualisiert. Die Policy ist Ausdruck des Selbstverständnisses der Hochschule, sich für einen chancengerechten Umgang mit der Vielfalt ihrer Angehörigen zu engagieren, sie in ihrer Individualität jenseits von Stereotypen und Stigmatisierungen zu fördern und sie vor jeglicher Art der Diskriminierung zu schützen. Somit hat sich die PH Luzern nicht nur die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau zum Ziel gesetzt, sondern bearbeitet im Sinne eines breiten Diversitätsverständnisses auch weitere Diversitätsdimensionen wie Alter, Behinderung, Geschlecht, Migrationsgeschichte oder kulturelle Prägung, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Identität, sozialer Status sowie deren Zusammenspiel (Intersektionalität). Ein wesentlicher Aspekt von Chancengerechtigkeit ist die Berücksichtigung chancenrelevanter Diversitätsdimensionen von Personen. Die PH Luzern nutzt den Begriff «Chancengerechtigkeit», da er im Vergleich zu «Chancengleichheit» ein realisierbares Ziel darstellt und den unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen und Bedürfnissen von Personen gerecht wird.

Ziel ist es, die PH Luzern als Arbeitgeberin und als Bildungs- und Forschungsinstitution diversitätssensibel und chancengerecht weiterzuentwickeln. Dabei nimmt die PH Luzern alle Hochschulangehörigen in die Verantwortung.

## Organisationale Verankerung

### *Konferenz der Diversitätsbeauftragten (DBK)*

Die 2020 eingeführte *Konferenz der Diversitätsbeauftragten* (DBK) fördert gemäss ihrem Mandat die hochschulweite und nachhaltige Verankerung der Themenfelder «Diversität», «Inklusion» und «Chancengerechtigkeit» und unterstützt die Umsetzung des Strategieziels und der Diversity Policy. Sie setzt sich aus Beauftragten der *Leistungsbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung* sowie der Verwaltung zusammen. Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) kann ebenfalls in der DBK mitwirken. Die Studierendenorganisation (StudOrg) wird bei relevanten Geschäften einbezogen. Unter der Leitung der Stabsstelle Chancengerechtigkeit vernetzt und koordiniert die DBK entsprechende Aktivitäten in den Bereichen, initiiert oder begleitet Projekte und stellt deren Kommunikation innerhalb und ausserhalb der Hochschule sicher.

Zur zielgerichteten und hochschulweiten Umsetzung der Diversity Policy führt die DBK einen rollierenden Aktionsplan, der in den Jahren 2023-2024 auf folgende vier Aktionsfelder fokussiert:

- Aktionsfeld 1: Weiterentwicklung des Diversity-Monitorings
- Aktionsfeld 2: Mapping und Förderung von Diversity-Expertise
- Aktionsfeld 3: Förderung einer gendersensiblen Hochschule und Schutz vor sexueller Belästigung
- Aktionsfeld 4: Förderung einer diversitätssensiblen und barrierefreien Kommunikation und Sprache

### *Stabsstelle Chancengerechtigkeit*

Die Stabsstelle Chancengerechtigkeit unterstützt die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags sowie des strategischen Ziels «Förderung des konstruktiven Umgangs mit Diversität in Schule und Hochschule». Sie ist in der Stabsabteilung Hochschulentwicklung angesiedelt, vertritt die Geschäfte der DBK in der Hochschulleitung und ist in regelmässigem Austausch mit der Rektorin.



Weiter vertritt die Stabsstelle Chancengerechtigkeit die PH Luzern im Gremium «Grenzen setzen» des *Campus Luzern* zum Schutz vor sexueller Belästigung. Gemeinsam mit der Universität Luzern und der Hochschule Luzern stellt die PH Luzern allen von sexueller Belästigung oder anderen Diskriminierungsformen betroffenen Hochschulangehörigen mehrere Vertrauenspersonen zur Beratung und Unterstützung zur Verfügung. Das Gremium organisiert den Austausch und die Aufgaben dieser Vertrauenspersonen und macht auf deren Angebot aufmerksam. Zu diesem Zweck nahm die PH Luzern 2023 an der ersten schweizweiten Hochschulkampagne gegen sexuelle Belästigung teil.

Auf nationaler Ebene vertritt die Stabsstelle Chancengerechtigkeit die PH Luzern in der «Arbeitsgruppe Gender» der Kammer PH von *swissuniversities*.

### ***Fachstelle Diversität und Inklusives Studium (Fachstelle DIS)***

Die 2022 eingeführte *Fachstelle Diversität und Inklusives Studium* (DIS) ist Koordinations-, Vernetzungs- und Beratungsstelle für die Umsetzung und die Weiterentwicklung des strategischen Ziels «Umgang mit Diversität» im *Leistungsbereich Ausbildung*. Sie unterstützt die Ausbildung in dem Bestreben,

- die Diversität der Studierenden in der Lehre als Ressource einzubeziehen und jede Form von Diskriminierung zu vermeiden und
- den Umgang mit Diversität in die Lehre einzubinden und dadurch einen kohärenten Aufbau von Diversitätskompetenz in den Modulen und über den Studienverlauf zu ermöglichen.

Die *Fachstelle DIS* verantwortet auch die Kontaktstelle Inklusives Studium, in deren Rahmen Studierende mit Behinderung oder chronischer Krankheit beraten werden. Die Angebote der Kontaktstelle und die Dokumente zum inklusiven Studium sind auf der Website aufgeschaltet.

Die *Fachstelle DIS* ist in der Stabsabteilung Ausbildungsleitung angesiedelt und steht in regelmässigem Austausch mit dem Prorektor Ausbildung. Die Stellenleiterin ist Mitglied der DBK. Sie ist auch Mitglied der durch die Kammer PH von *swissuniversities* im Jahr 2022 mandatierten nationalen Experten- und Expertinnengruppe zum Nachteilsausgleich.

### **Massnahmen zur Förderung von Chancengerechtigkeit**

Im Jahr 2021 widmete die PH Luzern ihren Tätigkeitsbericht dem Schwerpunktthema «Umgang mit Diversität». Der Bericht zeigt das Engagement der Bereiche in Bezug auf Diversität zusammenfassend auf.

#### ***Mitarbeitende***

Die PH Luzern ist bestrebt, die Diversitätskompetenz aller Hochschulangehörigen zu stärken und sie für Gleichstellungs- und Diskriminierungsfragen zu sensibilisieren. Dafür werden Plenarveranstaltungen dem Thema gewidmet (bspw. Mitarbeitendenplenum 2019, Ausbildungsplenum 2020) und die Diversity-Expertise mit spezifischen Veranstaltungen gefördert.

Weiter ist die PH Luzern bestrebt, durch eine transparente und konsequente Anwendung des Besoldungssystems unerklärte Lohndifferenzen zu verhindern. Im Jahr 2021 führte die PH Luzern erneut eine Lohngleichheitsanalyse mit Logib durch. Mit dem Gesamtwert von 1,6 Prozent unerklärter Lohndifferenz liegt die PH Luzern deutlich unter der vom Bund definierten Toleranzschwelle von 5 Prozent. Auch konnte eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Wert von 2014 (2,3%) erzielt werden. Das Ergebnis der vertieften Analyse unter Berücksichtigung der Lohnklassen ergab den noch besseren Gesamtwert von 0,3 Prozent unerklärter Lohndifferenz an der PH Luzern. Die Resultate der Logib-Analysen bestätigen die Gleichstellung der Geschlechter in Bezug auf die Besoldung. Bei den wenigen Mitarbeitenden mit unerklärter Lohndifferenz wurde eine individuelle Überprüfung und bei Bedarf eine Lohnanpassung vorgenommen.

Um dem Risiko einer Diskriminierung in Stellenbesetzungsverfahren bspw. durch unbewusste Vorurteile entgegenzuwirken, verfügt die PH Luzern seit 2021 über Richtlinien für diversitätssensible Stellenbesetzungsverfahren. Im Einklang mit der Policy, welche alle Hochschulangehörigen in die Verantwortung zur Förderung von Chancengerechtigkeit nimmt, liegt die konkrete Umsetzung der Richtlinien bei den jeweiligen Entscheidungstragenden. Die jährliche Überprüfung des Geschlechterverhältnisses in Führungspositionen zeigt, dass sich der Frauenanteil positiv entwickelt hat und mittlerweile ein ausgeglichenes Verhältnis erreicht worden ist: 54 Prozent der Führungspersonen waren 2022 weiblich.

Einen weiteren Beitrag zur Förderung der Chancengerechtigkeit stellen die Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar, welche in → Kapitel 5.2.4 beschrieben sind.

Zur datenbasierten und systematischen Identifikation von Entwicklungspotenzialen hinsichtlich der Diversität und der Chancengerechtigkeit der Mitarbeitenden hat die PH Luzern 2021 spezifische Items in ihre Mitarbeitendenbefragung integriert und einen Zusatzbericht «Diversität und Chancengerechtigkeit» zur Auswertung dieses Themenfelds erarbeitet. Im Bereich der Personalentwicklung zeigen die Ergebnisse eine eher kritische Beurteilung der Fairness der Karrierechancen und der Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung (→ Kap. 5.4.3), sodass die Hochschulleitung in diesem Handlungsfeld diverse Massnahmen beschlossen hat. Die Weiterentwicklung eines Diversity-Monitorings im Rahmen des DBK-Aktionsplans (Aktionsfeld 1) schliesst an dieses Resultat an und bezweckt eine datenbasierte Identifikation und Überwindung von Ungleichheiten in Bezug auf die Personalentwicklung. Um sich diesbezüglich auch mit anderen Hochschulen zu vergleichen, nimmt die PH Luzern seit 2018 am «St. Gallen Diversity Benchmarking» teil.

### **Studierende**

Der *Leistungsbereich Ausbildung* definiert in Zusammenarbeit mit der *Fachstelle DIS* Prozesse und Praktiken in der Umsetzung des Nachteilsausgleichs in der Lehre. Der Nachteilsausgleich für Studierende mit einer Beeinträchtigung ist ein wichtiges Element in der Realisierung des inklusiven Studiums. Die PH Luzern setzt seit Jahren auf das *Case Management*. Dieses regelt die Begleitung von Studierenden, welche die *berufsethischen Erwartungen* nicht erfüllen, sprachliche Auffälligkeiten im mündlichen oder schriftlichen Bereich aufweisen oder aus gesundheitlichen Gründen das Studium nicht oder nur eingeschränkt weiterverfolgen können. Zudem unterstützt die PH Luzern Studierende, die *Spitzensport* betreiben, darin, Studium und Sport zu vereinbaren. Ihnen wird die Möglichkeit gewährt, ihr Studium flexibler zu gestalten.

Daten zur Diversität der Studierenden werden seit 2013 in Studierendenbefragungen erhoben. Dabei fällt der tiefe Anteil männlicher Studierender auf. Die PH Luzern engagiert sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten für einen höheren Männeranteil an Primarschulen. So achtet sie in ihren Imagekampagnen bewusst auch auf die Vertretung männlicher Personen. Im Rahmen des jährlichen nationalen «Zukunftstags» organisiert sie einen Seitenwechsel für Knaben: Im Spezialprogramm «Abenteuer Schule geben» übernehmen die Teilnehmer für einen Tag die Rolle eines Lehrers. Seit 2022 bietet die PH Luzern zusätzlich einen Seitenwechsel für Mädchen an. Das Spezialprogramm «Roboter Roberta®» ermöglicht den Teilnehmerinnen einen Einblick in die Welt der Informatik und Technik und zeugt vom Engagement der PH Luzern, weitere Berufsfelder diversiver zu gestalten.

### **Infrastruktur**

Die PH Luzern bemüht sich um einen barrierefreien Zugang zu Studien- und Arbeitsräumen. Aufgrund der vielen Standorte und der Mietsituation ist sie diesbezüglich in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Die Zentralisierung am Standort *Sentimatt* hat die Anzahl Standorte von zehn auf sieben reduziert und damit auch die Möglichkeiten für einen barrierefreien Zugang erhöht. Der Bezug des *Campus Horw* wird diese Situation weiter verbessern. Für dessen Planung verabschiedete die Hochschulleitung 2022 ein Konzept zum *diversitätssensiblen Bauen*. Das Konzept empfiehlt über die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben hinaus eine durchgängige Barrierefreiheit sowie bauliche Wahlmöglichkeiten. So können in Übereinstimmung mit dem breiten Diversitätsverständnis der PH Luzern verschiedene Diversitätsdimensionen und damit einhergehende Bedürfnisse bestmöglich berücksichtigt werden.

Die Website der PH Luzern erfüllt die Ansprüche an Barrierefreiheit noch nicht ausreichend, und mittelfristig wird die Lancierung einer neuen Website, welche die entsprechenden Anforderungen berücksichtigt, geprüft.

### **Diversität und Chancengerechtigkeit als Lehr- und Forschungsinhalt**

Das breite Diversitätsverständnis der PH Luzern zeigt sich in den verschiedenen thematischen Schwerpunkten der Institute des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung*. Das *Institut für Diversität und inklusive Bildung* erforscht Bildungsprozesse von Kindern und Jugendlichen im Kontext schulischer Integration bzw. Inklusion und analysiert den professionellen Umgang mit Heterogenität und Diversität in Schule und Unterricht. Schulnahe und unterrichtsbezogene Projekte untersuchen das pädagogische Handeln von Lehrpersonen und das Lernen der Kinder aus einer diversitätssensiblen Perspektive. Das *Institut für Geschichtsdidaktik und Erinnerungskulturen* leistet mit Projekten zum Antisemitismus einen Beitrag zum professionellen Umgang mit Vorurteilen und somit zur Nichtdiskriminierung. Das *Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft* beschäftigt sich mit der Gendersensibilisierung in der Ausbildung von Natur- und Techniklehrpersonen und der Berücksichtigung weiterer Diversitätsdimensionen in der Fachdidaktik (z. B. P-7: «Fachdidaktik und Diversität – Curriculare Verankerung der Lehrpersonenbildung»). Allgemeine Fragen zum diversitätssensiblen Studium werden vom *Zentrum für Hochschuldidaktik* bearbeitet (z. B. P-7: «Diversitätssensible Studiengangsentwicklung – Personalisierung des Studiums»). Und schliesslich ist einer der Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte des neuen *Instituts für Fachdidaktik der Sprachen und Bildungslinguistik* das Thema «Mehrsprachigkeit und sprachliche Teilhabe», das darauf abzielt, eine sozial verantwortliche und nachhaltige sprachliche Bildung und deren Umsetzung im Unterricht zu ermöglichen.

Mit den aus den Forschungs- und Entwicklungsprojekten gewonnenen Erkenntnissen können Bildungsprozesse in inklusiven Schulen unterstützt und optimiert werden. Sie fliessen zudem in die Bildungsangebote von Aus- und Weiterbildung ein. Von Lehrpersonen und Bildungsfachleuten wird erwartet, dass sie kompetent mit der Diversität der Schülerinnen und Schüler umgehen. Sie sollen die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen erfassen, die Lernenden chancengerecht fördern und Diskriminierungen vermeiden. Dies ist in den Studienplänen der verschiedenen Studiengänge festgehalten, und der «Referenzrahmen der PH Luzern» weist die Kompetenz zur adaptiven Lernbegleitung und Beratung sowie die Diagnose- und Beurteilungskompetenz als zentrale Ausbildungsziele aus. Zum Aufbau dieser Kompetenzen tragen alle Studienbereiche und Fächer bei. Die Studierenden haben zusätzlich zu den regulären Ausbildungsmodulen die Möglichkeit, sich im Rahmen der Spezialisierungsstudien vertieft mit spezifischen Diversitätsfragen auseinanderzusetzen. Weiter bietet die PH Luzern den Masterstudiengang Schulische Heilpädagogik und den MAS Integrative Förderung mit Grundlagenmodulen zu Diversität und Gesellschaft an. Um dem Mangel an ausgebildeten Heilpädagoginnen und Heilpädagogen insbesondere auf der Sekundarstufe I entgegenzuwirken, führte die PH Luzern das Profil Heilpädagogik SEK I ein.

Diesen Kompetenzaufbau im Bereich der Diversität führt die PH Luzern im *Leistungsbereich Weiterbildung* mit Angeboten in verschiedenen Formaten im Themenbereich der Diversität für Lehrpersonen, Schulleitungen, Dozierende und weitere Bildungsinteressierte systematisch fort.

### Fazit

Die PH Luzern verankert in ihrer Diversity Policy ein breites Diversitätsverständnis und verfügt mit der Stabsstelle Chancengerechtigkeit, der DBK und der Fachstelle DIS über die organisationale Struktur zur Förderung und Überprüfung der Chancengerechtigkeit.

Ihre Massnahmen beziehen sich sowohl auf die Chancengerechtigkeit für Mitarbeitende, unter anderem durch die konsequente und transparente Umsetzung der Regelungen für die Besoldung und die Stellenbesetzung, als auch für Studierende. Auch die Infrastruktur unterstützt den barrierefreien Zugang.

Der Aktionsplan der DBK definiert die zeitnah zu bearbeitenden Aktionsfelder, um das Engagement für eine nachhaltig chancengerechte Hochschule zielgerichtet weiterzuentwickeln.

Mit ihren Leistungen in Lehre, Forschung und Entwicklung und Dienstleistungen setzt sich die PH Luzern für Chancengerechtigkeit im Bildungssystem ein.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

### Entwicklungsmassnahmen

- Umsetzung der Diversity Policy durch den rollierenden «DBK-Aktionsplan»
- Berücksichtigung der sprachlichen Barrierefreiheit auf der Website
- Umsetzung und Begleitung des Konzepts «Diversitätssensibles Bauen» zum *Campus Horw*

## 5.3 Lehre, Forschung und Dienstleistungen

### 5.3.1 Aktivitäten der Hochschule

#### Standard 3.1

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

#### Beschreibung und Analyse

Die PH Luzern erfüllt einen vierfachen Leistungsauftrag:

- Ausbildung von Lehrpersonen aller Schulstufen und von weiteren Bildungsfachleuten
- Weiterbildung von Lehrpersonen, Schulleitungen, weiteren schulischen Mitarbeitenden und Fachleuten in der Berufs- und Erwachsenenbildung
- Forschung und Entwicklung mit Berufsfeldbezug
- Dienstleistungen wie Beratungen, Informationen und Dokumentationen

Der vierfache Leistungsauftrag ist in der Eignerstrategie des Kantons Luzern und in § 6 PH-Gesetz definiert und basiert auf dem gesellschaftlichen Auftrag der Pädagogischen Hochschulen gemäss HFKG und EDK. Die Organisationsstruktur der PH Luzern entspricht diesem vierfachen Leistungsauftrag, das Vorgehen zur Erfüllung der Aufträge ist in den jeweiligen Kernprozessen der PH Luzern dokumentiert (→ Kap. 1.3.3).

#### Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit

Die Freiheit von Lehre und Forschung spielt eine zentrale Rolle und ist in § 7 PH-Gesetz verankert:

- <sup>1</sup> *Die Freiheit von Forschung und Lehre ist gewährleistet.*
- <sup>2</sup> *Die Pädagogische Hochschule trifft Vorkehrungen, um die ethische Verantwortung der Wissenschaft sicherzustellen.*

Dementsprechend verfügen die Mitarbeitenden der Hochschule innerhalb des Leistungsauftrags und der Studienpläne über Lehr- und Forschungsfreiheit. Die Wahrnehmung der ethischen Verantwortung wird mit dem Leitbild, der Ethikkommission zur Prüfung der ethischen Anforderungen an Forschungsprojekte, der Ausrichtung der Studienpläne auf einen Referenzrahmen mit Professionskompetenzen sowie mit der Beschreibung der berufsethischen Erwartungen an Studierende und deren Überprüfung im Studium sichergestellt.

#### Strategie

Die strategischen Ziele der PH Luzern geben Auskunft darüber, welche Schwerpunkte die PH Luzern im Rahmen des gesetzlichen Auftrags als besonders wichtig erachtet. Sie sind auf die gemeinsame Vision der PH Luzern als Kompetenz- und Impulszentrum für Lehrerinnen- und Lehrerbildung, Pädagogik und Didaktik mit kantonaler Trägerschaft, regionaler Verankerung, nationaler Ausstrahlung und internationaler Vernetzung ausgerichtet (vgl. → Abbildung 1). Die zwölf Ziele und die in der Hochschulleitung gemeinsam festgelegten Massnahmen werden im Strategiedossier beschrieben. Sie berücksichtigen auch die Strategie der Kammer PH sowie die thematischen Schwerpunkte von swissuniversities und die Erkenntnisse aus der institutionellen Akkreditierung 2017. Fünf strategische Ziele dienen dabei insbesondere der Stärkung von Lehre sowie Forschung und Entwicklung (vgl. Säule 1 in → Abbildung 1):

- **Gemeinsame Lehr- und Forschungsräume von Hochschule und Schule:** Die PH Luzern zielt mit ihren Leistungen auf die Verbindung von praktischem Erfahrungswissen und wissenschaftlichen Erkenntnissen und pflegt deshalb mit den Schulen der Region eine partnerschaftliche Kooperation zur beidseitigen Nutzung der jeweiligen Expertise. Zur Stärkung und Reflexion der Verbindung wurde das Institut für Professions- und Unterrichtsforschung (IPU) seit 2017 neu ausgerichtet. Es umfasst die Schwerpunkte Unterrichts- und Professionsforschung sowie seit 2023 den Schwerpunkt der Schulentwicklung. Zur Stärkung und Reflexion der Verbindung von Schule und Hochschule initiierte und begleitete das IPU Projekte mit Partnerschulen der Zielstufen, in denen u. a. Formen der Zusammenarbeit und neue Praktikumsformate erkundet wurden.
- **Fachdidaktiken:** Die Förderung der Fachdidaktiken ist eine zentrale Aufgabe der Pädagogischen Hochschulen. In zwei Themenbereichen hat die PH Luzern seit 2017 nationale Kompetenzschwerpunkte mit internationaler Ausstrahlung aufgebaut: einerseits das Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft und andererseits das Institut für Geschichtsdidaktik und Erinnerungskulturen. Zudem wurde 2023 die Forschungs- und Entwicklungsgruppe Sprachen und Schrift zum Institut für Fachdidaktik der Sprachen und Bildungslinguistik ausgebaut. Ergänzend besteht eine Forschungs- und Entwicklungsgruppe Bewegung und Sport. Eine Forschungs- und Entwicklungsgruppe Musik, Gestalten und Theater ist in Planung.
- **Berufs- und Erwachsenenbildung:** Die PH Luzern gründete die Abteilung Erwachsenenbildung und das Zentrum Berufsbildung. Ergänzend wurde eine Forschungs- und Entwicklungsgruppe Berufsbildung eingesetzt, welche mit praxisrelevanten Projekten einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems leistet.

- **Heterogenität:** Im Wissen um die grossen Herausforderungen der Schulen sind die Themen «Diversität an der Volksschule», «integrative Schulsettings» und «Inklusion im Bildungsbereich» seit der Gründung der PH Luzern im Fokus. Das zeigt sich in entsprechenden Forschungsprojekten und Evaluationen wie auch in der Ausbildungskonzeption und in Schwerpunktsetzungen der Weiterbildung oder der Beteiligung an einschlägigen Entwicklungsprojekten im Schulbereich. Das *Institut für Diversität und inklusive Bildung* nimmt hier eine Schlüsselstellung ein (siehe auch in → Kap. 5.2.5).
- **Gestaltung der digitalen Transformation in der Bildung:** Die Pädagogischen Hochschulen nehmen eine Schlüsselrolle bei der Begleitung von Schule und Lernen in der digitalen Welt ein. Die PH Luzern trägt mit ihren Angeboten und Entwicklungen dazu bei, dass Lehrpersonen und Bildungsfachleute die digitalen Möglichkeiten kompetent, kritisch und wirksam einsetzen können. Zudem nutzt sie die digitalen Möglichkeiten für die Weiterentwicklung der PH Luzern als Organisation und in ihrer Auftragserfüllung (Bericht zur Gestaltung der digitalen Transformation an der PH Luzern).

Damit die PH Luzern auch langfristig erfolgreich ihre Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen ausüben kann, verfolgt sie auch strategische Ziele zur Förderung der Mitarbeitenden und der Kooperation mit den Anspruchsgruppen (vgl. Säule 2 in → *Abbildung 1*) sowie zur Entwicklung der Organisation (vgl. Säule 3 in → *Abbildung 1*).

### Aktivitäten der Leistungsbereiche

Die Aktivitäten der vier Leistungsbereiche dienen der Erfüllung des Leistungsauftrags, orientieren sich an den strategischen Zielen und den gemeinsamen Qualitätskriterien (→ Kap. 4.2.2). Die PH Luzern legt Wert darauf, dass ihre Aktivitäten wissenschaftlich fundiert sind und dass sie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen, wo möglich und sinnvoll, unterstützt und fördert. Sie setzt in der Lehre die «Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen» konsequent um.

#### Leistungsbereich Ausbildung

Die Ausbildung von Lehrpersonen aller Stufen und Schultypen sowie weiterer Bildungsfachleute erfolgt in den fünf EDK-anerkannten Ausbildungsstudiengängen und dem *Masterstudien-gang Fachdidaktik* mit seinen drei Studienrichtungen. Letztere bietet die PH Luzern in Kooperation mit anderen Hochschulen der Schweiz an. Sie ist die Pädagogische Hochschule mit der grössten Angebotsbreite an Diplom-, Bachelor- und Masterstudiengängen in der Schweiz (Bildungsbericht 2023, S. 298).

Die Studienpläne der Ausbildungsstudiengänge sind auf den Referenzrahmen ausgerichtet, welcher ausgehend von den Handlungsfeldern die erforderlichen Professionskompetenzen beschreibt. Damit wird gewährleistet, dass die Lehrpersonen beim Abschluss ihres Studiums die erforderlichen Kompetenzen für den Berufseintritt aufweisen. Im Rahmen der «Studienplanreform 21» wurden zwecks Erneuerung der Programmakkreditierungen bzw. Bestätigung der Diplomanerkenntnisse durch die EDK alle Studienpläne überarbeitet. Inhaltliche Ziele der Überarbeitung waren dabei die verstärkte Berücksichtigung des digitalen Wandels und des Umgangs mit Diversität sowie die Verbindung von Forschung und Lehre. Strukturell zielte die Studienplanreform auf die Reduktion der Präsenzzeit und die Erhöhung der Zeit für Selbststudium; dies trug auch zur Reduktion der Kosten der Ausbildung und zu einer Reduktion der Komplexität der Stundenpläne bei.

Die jährlichen Abschlussbefragungen in den einzelnen Studiengängen sowie die Resultate der periodisch durchgeführten Ab-solventinnen- und Absolventenbefragung (Erstbefragung 2019) weisen darauf hin, dass die Orientierung der Beurteilungsverfahren an der Vermittlung professioneller Kompetenzen gelingt. Die Erwerbsquote der Abgängerinnen und Abgänger der PH Luzern ist mit 96,2 Prozent sehr hoch. Insbesondere in den Bereichen Unterrichtsvorbereitung und -planung sowie in Klassenführung, Methodenkompetenz, Fachkompetenz und Reflexion fühlten sich die Befragten besonders gut auf die Berufs-anforderungen vorbereitet. Die Quote des Verbleibs im Lehrberuf fünf Jahre nach Abschluss des Studiums ist bei den Absolventinnen und Absolventen der PH Luzern mit 91,8 Prozent sehr hoch (CH-Durchschnitt: 90,8%, Zweitbefragung 2021).

#### Leistungsbereich Weiterbildung

Für die Weiterbildung von Lehrpersonen, Schulleitungen, schulischen Mitarbeitenden und Fachleuten in der Berufs- und Erwachsenenbildung besteht an der PH Luzern ein breites Angebot an Weiterbildungsstudiengängen, -kursen und -veranstaltungen wie Tagungen oder Kongressen sowie Beratungen. Mit ihrem Angebot erfüllt die PH Luzern ihren Leistungsauftrag der Dienststellen *Volksschulbildung* und *Gymnasialbildung* des Kantons Luzern. Sie unterstützt damit die Implementation von Innovationen auf allen Schulstufen sowie den Ausbau und die Weiterentwicklung berufsspezifischer Handlungskompetenzen von Lehr-, Fach- und Leitungspersonen. Die Weiterbildungsstudiengänge werden im Format MAS, DAS und CAS angeboten. Alle Angebote der Weiterbildung orientieren sich an einem gemeinsamen Produktprofil, welches sich durch die folgenden Merkmale auszeichnet: forschende Haltung, Transferorientierung, Mehrperspektivität, Innovation, Lernen als Erlebnis, Heterogenität sowie Relevanz und Aktualität. Damit gewährleistet die PH Luzern ein attraktives, wissenschaftlich fundiertes Angebot mit ausgeprägtem Berufsfeldbezug, welches aktuelle Entwicklungen aufgreift und mitgestaltet.



### **Leistungsbereich Forschung und Entwicklung**

Gemäss § 6 Abs. 1e PH-Gesetz betreibt die PH Luzern berufs-feldbezogene Forschung und Entwicklung. Diese greift wesentliche Fragestellungen aus dem Berufsfeld von Lehrpersonen und Bildungsfachleuten auf und berücksichtigt die Bedürfnisse der Aus- und Weiterbildung. Weiter sichert sie den Wissenstransfer ins Berufsfeld durch innovative Entwicklungsprojekte. Um diesen Auftrag noch besser erfüllen zu können, wird die Organisation des Leistungsbereichs weiterentwickelt (→ Kap. 7.4.2), sodass er auch künftig in ausgewählten Themen eine nationale Führungsrolle einnehmen, aber zugleich auch seiner Rolle in der Unterstützung der Wissenschaftsbasierung der Leistungen der PH Luzern besser nachkommen kann. Viele Forschungs- und Entwicklungsprojekte werden in Zusammenarbeit mit Schulen oder anderen Hochschulen durchgeführt. Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und generell zur Förderung der Forschungstätigkeit an der PH Luzern bietet die im Jahr 2021 gegründete Geschäftsstelle Forschung und Entwicklung mannigfaltige Unterstützungsangebote. Das Zentrum für Hochschuldidaktik führt zu einem Forschungs- und Entwicklungsprojekte zur erfolgreichen Lehrpersonenbildung durch und unterstützt zum anderen mit seinen Beratungen die Qualität der Lehre.

Weiterführende Informationen zum Leistungsbereich und zur Stärkung von Forschung und Entwicklung an der PH Luzern finden sich im Fokuskapitel (→ Kap. 7).

### **Leistungsbereich Dienstleistungen**

Mit Beratung, Information und Dokumentation unterstützt der Leistungsbereich Dienstleistungen Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulen, die Bildungsverwaltung sowie Studierende und Mitarbeitende. Das Zentrum Medienbildung und Informatik (ZEMBI) ist aktiv in den Bereichen Medienpädagogik, Informatik und Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) im Unterricht sowie Leseförderung. Das Pädagogische Medienzentrum (PMZ) leistet mit aktuellen, praxisorientierten Unterrichtsmedien und Lehrmitteln Unterstützung. An der Schnittstelle von Kunst und Bildung ist das Zentrum Theaterpädagogik (ZTP) tätig. In seinen Aktionsradius fallen die Förderung und die Unterstützung ästhetischer Bildung mit theaterpädagogischen Mitteln. Die Stelle für Tagungs-, Event- und Projektmanagement (TEP) erbringt Leistungen für interne und externe Kundengruppen. Die Fachberaterinnen und Fachberater unterstützen die Dienststelle Volksschulbildung und die Schulen des Kantons Luzern bei fachdidaktischen Fragen, und die Psychologische Beratungsstelle hilft Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden der drei Luzerner Hochschulen in spezifischen Belastungssituationen.

### **Fazit**

Der vierfache Leistungsauftrag basiert auf den nationalen und kantonalen Vorgaben. Die Aktivitäten der PH Luzern entsprechen diesem Auftrag und ihren strategischen Zielen. Sie verfügt über ein breites Studienangebot für Lehrpersonen aller Schulstufen sowie weitere Bildungsfachleute und ver-gibt Ausbildungsabschlüsse mit gesamtschweizerischer An-erkennung. Die Aktivitäten in Lehre, Forschung und Dienst-leistungen erfolgen mit wissenschaftlich fundiertem Berufs-feldbezug. Das Prinzip der Freiheit bei der Leistungserbrin-gung ist gesetzlich verankert und wird ergänzt mit dem An-spruch an die ethische Verantwortung in der Leistungserbrin-gung. Die PH Luzern verfolgt weiter ihr strategisches Ziel der Stärkung von Forschung und Entwicklung (→ Kap. 7).

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

### **Entwicklungsmassnahme**

- Strukturelle Stärkung der Forschung und Entwicklung, insbesondere Weiterführung und Abschluss des Organisationsentwicklungsprozesses und anhaltendes Wachstum durch verstetigten moderaten Anstieg der FE-Grundfinanzierung und zusätzliche Drittmittelakquise

## 5.3.2 Regelmässige Evaluationen

### Standard 3.2

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

---

#### Beschreibung und Analyse

Evaluationen bilden für die PH Luzern seit ihrer Gründung ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung. Als konzeptioneller Rahmen für die internen Evaluationen an der PH Luzern dient das «Konzept für interne Evaluationen» der Hochschule. Das Konzept definiert für die Evaluation einen Standardprozess mit fünf Phasen und unterscheidet die Evaluation von Zielen, Strukturen, Prozessen und Ergebnissen. Die Evaluationen der einzelnen Bereiche erfolgen in Ausrichtung an deren Leistungen und Aktivitäten.

Evaluationen werden zur Adressierung verschiedener Ziele eingesetzt: Wissensgewinnung und Lernen, Dialog und Normenkommunikation, Verbesserung und Entwicklung, Entscheidungsvorbereitung sowie Kontrolle und Legitimation. Dementsprechend können sich Evaluationen auf alle Qualitätsdimensionen - Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität - beziehen (→ Abbildung 6).

Um bereichsübergreifende Vergleichsmöglichkeiten zu schaffen, umfasst die Abstimmung der Evaluationen über die verschiedenen Bereiche hinweg auch die Verwendung einer gemeinsamen Antwortskala und einer Reihe von gemeinsamen Items: Die Kennzahlen «Zufriedenheit ausgewählter Anspruchsgruppen», «Berufsfeldorientierung der Lehre» und «Wissenschaftlichkeit der Lehre» des Kennzahlencockpits der Hochschulleitung (→ Kap. 5.2.2) werden mittels standardisierter Items ermittelt. Diese Items werden in allen Leistungsbereichen gemäss der dazugehörigen Kennzahlenbeschreibung des Konzepts für das Kennzahlencockpit eingesetzt.

Die Koordination der Evaluationen erfolgt durch die Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK), deren Mitglieder die Evaluationsaktivitäten aus den Leitungskonferenzen zusammenführen und abstimmen und umgekehrt für eine Dissemination von Erkenntnissen aus den Evaluationsprozessen in die Bereiche sorgen. Die QBK stellt im Intranet eine Übersicht mit den Statusinformationen wiederkehrender interner Evaluationen allen Mitarbeitenden zur Verfügung (Evaluationsplanung). Diese wird jeweils Anfang Jahr von der QBK überprüft, aktualisiert und den Leitungskonferenzen zur Information vorgelegt.

Die Evaluationen werden in den jeweiligen Bereichen von den Prorektorinnen und Prorektoren verantwortet. Die Leistungsbereichskonferenzen entscheiden über die Form der Planung, der Durchführung, der Umsetzung und der Berichterstattung.

Sie werden dabei von den jeweiligen Qualitätsbeauftragten unterstützt. Das Evaluationskonzept der Hochschule erfährt in den Leistungsbereichen entsprechende Konkretisierungen. Wiederkehrende Evaluationsprozesse der Bereiche orientieren sich am Standardprozess für Evaluationen, der in der Prozessmanagementsoftware «QM-Pilot» für alle Mitarbeitenden einsehbar ist. Die in den Bereichen eingesetzten Evaluationsinstrumente werden - unterstützt durch die Qualitätsbeauftragten der Bereiche - kontinuierlich auf ihre Effektivität und Effizienz überprüft und weiterentwickelt (→ Kap. 5.1.4), oder es werden neue Instrumente konzipiert.

#### Leistungsbereich Ausbildung

Das «Evaluationskonzept Ausbildung» erläutert die Evaluationen im Leistungsbereich Ausbildung. Die Evaluationen werden sowohl auf der Ebene der Module als auch modulübergreifend durchgeführt. Die Umsetzung von modulübergreifenden Evaluationen und standardisierten Modulevaluationen erfolgt durch den Qualitätsbeauftragten des Leistungsbereichs, jeweils in enger Abstimmung mit den Auftraggebenden (bspw. der Ausbildungsleitungskonferenz).

#### Evaluationsinstrumente der Ausbildung

##### 1) Modulevaluationen

Die Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehrveranstaltungen liegt vorrangig im Handlungsbereich der Dozierenden bzw. der Modulteams. Die Vorgehensweise für die Planung, die Durchführung und die Auswertung dieser Modulevaluationen ist standardisiert. Was die Ausgestaltung dieser Evaluationen betrifft, bestehen weitgehende Freiräume, um dem Erkenntnis- und Weiterentwicklungsinteresse hinsichtlich der Module angemessene Fragestellungen und Erhebungsformen nutzen zu können (bspw. mündliche Feedbackrunden, webbasierte Befragungen über Moodle, Ratingkonferenzen, die Placemat-Methodik oder Stimmungsbarometer).

Ergänzend wird seit 2022 jedes Modul in jeweils einer von fünf Durchführungen einer standardisierten, anonymisierten Modulevaluation unterzogen (Items). Dabei kommt ein webbasierter Fragebogen zu den verschiedenen Qualitätsdimensionen des Unterrichts unter Verwendung der Befragungssoftware «Evasys» zum Einsatz. Die Ausbildungsleitungskonferenz und der Qualitätsbeauftragte der Ausbildung erarbeiten aktuell dazugehörige Leitlinien und einen Standardprozess.

## 2) *Eingangs-, Abschluss- und Nachbefragung*

In regelmässigen Abständen von ein bis zwei Jahren werden die Studierenden zu Beginn des Studiums (Eingangsbefragung), am Ende des Studiums (Abschlussbefragung) sowie ein Jahr nach Abschluss (Nachbefragung bzw. BFS-Erstbefragung) schriftlich befragt. Erfasst werden insbesondere Merkmale, Einstellungen und Erwartungen der Studierenden sowie Einschätzungen zum Studium und zu den erworbenen Kompetenzen und Merkmalen des Berufseinstiegs und der Berufstätigkeit.

## 3) *Befragungen zum Studium*

In einer zweijährlichen Studierendenbefragung werden alle Studierenden der PH Luzern adressiert, unabhängig von Studiengang und Semester. Erfragt wird die Einschätzung der Studierenden zur modulübergreifenden Ausbildungsqualität sowie zu weiteren jeweils interessierenden Themen wie der Implementierung des Referenzrahmens.

## 4) *Fokusevaluationen*

Bedarfsabhängig werden Fokusevaluationen durchgeführt, die sich auf wechselnde Studienbereiche beziehen und meist monothematisch sind. Die letzte Fokusevaluation wurde zum Thema «Digitales Studium und Arbeiten an der PH Luzern während der Corona-Krise» im Jahr 2020 durchgeführt.

Aufgrund der Befragungsökonomie sowie zur Sicherstellung der Anonymität werden die standardisierten Befragungen sowie die Mehrheit der Fokusevaluationen mit webbasierten Fragebögen durchgeführt.

## ***Berichterstattung und Nutzung der Ergebnisse***

Die Analyse von Evaluationsergebnissen erfolgt jeweils zielgruppenspezifisch, um eine optimale Aussagekraft und die entsprechende Nutzung der erhobenen Daten sicherzustellen. Die Resultate der standardisierten Modulevaluationen werden beispielsweise einerseits nach Studiengängen ausgewertet, um den Studiengangsleitungen mit den Evaluationsresultaten Führungsinformationen zur Verfügung zu stellen; andererseits werden die Ergebnisse zusätzlich nach Fächern aufbereitet, damit sie in den Fachgruppen genutzt werden können.

Die Ergebnisse der Modulevaluationen werden in den Fach- bzw. Modulteams der Studiengänge diskutiert, um die Stärken und Schwächen der Veranstaltung zu ermitteln. Diese Zusammenstellungen sowie aktuelle Fragestellungen aus dem Berufsfeld und neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung sind die Grundlage, um allfälligen Handlungsbedarf zu identifizieren und geeignete Massnahmen abzuleiten. Die Koordinierenden der Fachteams diskutieren im Team zentrale Erkenntnisse und planen gemeinsam Massnahmen, welche in einem Standardbericht gesichert werden; der Bericht geht an die beteiligten Dozierenden sowie zur weiteren Analyse an die nächsthöhere fachverantwortliche Person.

Die individuellen Evaluationsergebnisse der Dozierenden sind auch Gegenstand der Beurteilungs- und Fördergespräche mit den jeweiligen direkten Vorgesetzten. Die Dozierenden geben ihnen Einblick in die erhaltenen Rückmeldungen der Studierenden und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen für die nächste Planungsphase. Auf dieser Grundlage können entsprechende Ziele für die fachliche oder hochschuldidaktische Weiterentwicklung der Dozierenden - und damit auch für die Weiterentwicklung der Module - abgeleitet und vereinbart werden (→ Kap. 5.4.2 und 5.4.3). Die Fachleitungen berichten im jährlichen Fachgespräch mit den Studiengangsleitungen über die Erkenntnisse aus den Modulevaluationen und Massnahmen für die Weiterentwicklung.

Die Resultate von modulübergreifenden Evaluationen werden jeweils in der Ausbildungsleitungskonferenz thematisiert und als Grundlage für eine vertiefte Analyse der Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstands und die Ableitung von Massnahmen zur Qualitätssicherung und -steigerung genutzt. In Abhängigkeit von den Merkmalen der Evaluation kann die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen anschliessend auf anderen Ebenen respektive in anderen Gremien fortgesetzt werden, bspw. in den Studiengängen oder in den Fächern.

Die an Evaluationen beteiligten Studierenden sind nach Möglichkeit unmittelbar über die Ergebnisse der Befragung und den geplanten weiteren Umgang mit den Ergebnissen zu informieren, um das Erleben von Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit der Evaluationen und damit verbunden die Motivation der Studierenden für zukünftige Evaluationen aufrechtzuerhalten. Mit dem gleichen Ziel sollen die Studierenden jeweils auch über umgesetzte Massnahmen und daraus resultierende Wirkungen allfälliger vorangegangener Evaluationen informiert werden. Bei den Modulevaluationen erfolgt nach Möglichkeit eine Rückmeldung im Unterricht, was auch die Diskussion der Ergebnisse mit den Studierenden und damit eine gemeinsame Weiterentwicklung der Veranstaltung ermöglicht. Bei modulübergreifenden Evaluationen werden die Ergebnisse den Studierenden über den Webkanal Plattform «PHLUportal» i. d. R. zur Verfügung gestellt, verbunden mit einer Kommunikation im Studierenden-Newsletter.



## **Leistungsbereich Weiterbildung**

Für den *Leistungsbereich Weiterbildung* sind die Grundlagen der Überprüfung der Lehrtätigkeit im Konzept «Evaluation und Reporting» verankert. Zur Überprüfung der Lehrtätigkeit werden in der Weiterbildung zwei Typen von Evaluationen durchgeführt: Erstens die standardisierten Evaluationen von Kursen, Modulen und Studiengängen und zweitens die Fokusevaluationen.

### ***Evaluationsinstrumente der Weiterbildung***

#### ***1) Standardisierte Evaluationen***

Mit den standardisierten Evaluationen von Kursen, Modulen und Studiengängen werden die Ziele der Steuerung der Weiterbildung sowie der Rechenschaftslegung verfolgt. Das Konzept «Evaluation und Reporting» definiert, welche kursorischen Angebotsarten der einzelnen Abteilungen evaluiert werden. Die Evaluation der Kurse erfolgt automatisiert unter Verwendung der Administrationssoftware «Evento». Die Evaluation der Weiterbildungsstudiengänge (CAS, DAS, MAS) erfolgt jeweils nach Abschluss des Studiengangs standardisiert mit dem Umfragetool «LimeSurvey». Bei der ersten Durchführung eines Studiengangs oder bei einer grundlegenden Weiterentwicklung ist die Evaluierung der jeweiligen Module verpflichtend. Danach kann diese optional auf Verlangen der Studienleitung weitergeführt werden. Die Evaluation der Weiterbildungsstudiengänge und Module wird durch den Qualitätsbeauftragten in Absprache mit den Studienleitungen rollierend geplant.

#### ***2) Fokusevaluationen***

Die Fokusevaluationen der Weiterbildung zielen auf die Gewinnung von themenspezifischen Informationen und erfolgen meist im Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen. Zum Einsatz kommen diese Evaluationen u. a. bei der Entwicklung von Studiengängen im Zusammenhang mit der Bedarfs- und Bedürfnisevaluation im Rahmen der Umfeldanalyse oder im Generierungsprozess bei den kursorischen Weiterbildungsangeboten. Dies geschieht bspw. durch den mündlichen Austausch im Rahmen von persönlichen Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der wichtigsten Anspruchsgruppen wie des Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverbands, Schulleitungen und Behörden wie der Dienststellen für Volksschulbildung, Berufs- und Weiterbildung oder Gymnasialbildung. Die Verantwortung für Konzeption, Planung, Durchführung, Auswertung und Umsetzung liegt bei den jeweiligen Auftraggebern der Evaluation (bspw. Studienleitung). Zur Unterstützung steht der Qualitätsbeauftragte des Leistungsbereichs zur Verfügung. Orientierung bietet das übergeordnete Evaluationskonzept der PH Luzern.

### ***Berichterstattung und Nutzung der Ergebnisse***

Die Auswertung und Erstellung der Evaluationsberichte erfolgt zentral durch den Qualitätsbeauftragten der Weiterbildung. Für jeden evaluierten Kurs und Studiengang bzw. jedes evaluierte Modul wird sowohl ein Kurzbericht für die Teilnehmenden als auch ein Gesamtbericht für die Kurs-, Studiengangs- und/oder Abteilungsleitung erstellt. Der Qualitätsbeauftragte prüft für die evaluierten Einheiten, ob der Schwellenwert erfüllt oder nicht erfüllt ist. Letzteres ist der Fall, wenn zwei oder mehr Mittelwerte auf der vierstufigen Likert-Skala einen Wert von 2,5 oder kleiner aufweisen. Studiengänge oder Module, die in der vorgängigen Befragung den Schwellenwert nicht erfüllt haben, müssen bei der nächsten Durchführung erneut evaluiert werden. Ist der Schwellenwert erfüllt, erhalten die Teilnehmenden den Kurzbericht und die Kursleitung bzw. die Studiengangs- und Abteilungsleitung den Gesamtbericht. Ist der Schwellenwert nicht erfüllt und die Evaluation repräsentativ (Rücklaufquote > 40%), wird der Bericht um eine Rückmeldung der Kursleitung(en) bzw. der Dozierenden und/oder der Studienleitung ergänzt, und es müssen Optimierungsmassnahmen ergriffen werden.

Die Weiterentwicklungen der Weiterbildungsangebote berücksichtigen die Erkenntnisse aus den Evaluationen sowie auch die Erkenntnisse aus bilateralen Gesprächen mit Auftraggebern und Vertretungen anderer Bildungsinstitutionen und die Inputs aus dem Fachdiskurs. In diesem Kontext diskutiert die Kurs- bzw. die Studienleitung und/oder die Abteilungsleitung die Evaluationsergebnisse in Vorbereitung auf die nächste Durchführung. Die Umsetzung der gemeinsam identifizierten Optimierungen oder Weiterentwicklungen erfolgt durch die verantwortlichen Kursleitungen, die Dozierenden oder/und die Studienleitung.

## **Leistungsbereich Forschung und Entwicklung**

Die Projekte im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* generieren Wissen, evaluieren Veränderungsprozesse im Bildungswesen und/oder überprüfen die Wirksamkeit von Innovationen. Die regelmässige Evaluation dieser Projektarbeit ist im «Konzept zum Qualitätsmanagement des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung» von 2023 geregelt. Das Konzept ist in das Qualitätsmanagementsystem der PH Luzern eingebettet, wobei in der Forschung und Entwicklung wesentliche Teile der Qualitätssicherung und -entwicklung durch externe Peer-Reviews geleistet werden. Die Qualitätsüberprüfung gestaltet sich im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* entsprechend sowohl mittels interner als auch mittels externer Evaluationen. Der formalisierte Austausch mit der Scientific Community und der Berufscommunity (bspw. via Konferenzen, Peers) spielt dabei eine zentrale Rolle. Die regelmässige Evaluation der FE-Tätigkeiten wird durch den Einsatz der im «Konzept zum Qualitätsmanagement des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung» dargestellten Instrumente sichergestellt. Zu unterscheiden ist zwischen Instrumenten zur Sicherung der wissenschaftlichen Qualität (1-5) und Instrumenten zur Erfassung von Kennzahlen und Kundenzufriedenheit (6).

### **Evaluationsinstrumente der Forschung und Entwicklung**

#### **1) Peer-Review von Publikationen und Kongressbeiträgen**

Wissenschaftliche Publikationen und Beiträge auf Kongressen werden i. d. R. einem externen Peer-Review-Verfahren unterzogen.

#### **2) Begutachtung von Forschungsanträgen**

Forschungsanträge, die an externe Förderinstitutionen gehen, werden durch ein externes Reviewverfahren begutachtet. Bei internen Forschungsanträgen prüfen forschungserfahrene interne und externe Expertinnen und Experten als Gremium der Forschungskommission die Anträge in einem geregelten Verfahren (Regelung Forschungsförderung). Elemente und Indikatoren der Evaluation für Zwischen- und Schlussberichte werden bei geförderten Projekten mit der Förderinstitution entweder bei der Antragstellung festgelegt (Stiftungen, Bundesämter) oder von ihr vorgegeben (SNF, PGB).

#### **3) Evaluation der Erfüllung der ethischen Anforderungen**

Die Ethikkommission prüft die Erfüllung der ethischen Anforderungen an Forschungsprojekte der PH Luzern und berät Forschende diesbezüglich (Regelung Ethikkommission PH Luzern, Checkliste Ethikkommission PH Luzern).

#### **4) Evaluation der wissenschaftlichen Integrität**

Die Evaluation der wissenschaftlichen Integrität orientiert sich am Dokument «Kodex für Wissenschaftliche Integrität der Akademien der Wissenschaften Schweiz (2021)». An der PH Luzern sind Verdachtsmeldungen zu wissenschaftlichem Fehlverhalten an die Beauftragte für wissenschaftliche Integrität zu melden. Ein entsprechender Prozess zur wissenschaftlichen Integrität an der PH Luzern in der Software «QM-Pilot» regelt das Vorgehen im Verdachtsfall.

#### **5) Peer-Visite Forschung und Entwicklung**

Die Prorektoren und Prorektorinnen sowie die Qualitätsbeauftragten der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Pädagogischen Hochschulen Luzern, Zürich, Bern und St. Gallen bilden seit 2019 eine Gruppe für das regelmässige Peer-Feedback-Verfahren. Dieses findet als jährliche Peer-Visite zu einem im Vorfeld gemeinsam festgelegten Schwerpunktthema aus dem Qualitätsbereich statt. Das Konzept «Hochschulübergreifende Peer-Visite Forschung und Entwicklung» regelt die Zielsetzung und die Form dieser Visiten. Im Gegensatz zu einer umfassenden institutionellen Peer-Review geht es hier um ein themenfokussiertes, kollegiales, datengestütztes und gegenseitiges Feedback im Sinne einer formativen Evaluation. Ziel ist es, über die Diskussionen zur Weiterentwicklung der Qualität in Forschung und Entwicklung an den einzelnen Pädagogischen Hochschulen beizutragen.

#### **6) Kundenbefragung**

Die Auftraggebenden von Forschungs- und Entwicklungsprojekten werden bei Abschluss um das Ausfüllen eines standardisierten Feedback-Fragebogens gebeten. Im Weiteren besteht die Möglichkeit, bei ausgewählten Projekten ein weitergehendes Feedback im Rahmen eines Abschlussgesprächs zu erhalten.

### **Berichterstattung und Nutzung der Ergebnisse**

Die kontinuierliche Kommunikation der Ergebnisse wird für die jeweiligen Mitarbeitendengruppen über die folgenden Kommunikationskanäle sichergestellt: Intranet, Leistungsbereichskonferenz, Teamsitzungen der Institute und Zentren, die jährliche FE-Plenumsveranstaltung und die Personalgespräche der Instituts- und Zentrumsleitenden.

Im Falle von kritischen Rückmeldungen von Auftraggebenden und abgelehnten Forschungsanträgen finden Gespräche zwischen Projektleitung und Instituts- bzw. Zentrumsleitung statt. Sie erfassen die Gründe und legen Massnahmen zur Optimierung fest. Die Optimierung der Angebote baut neben der standardisierten Evaluation auch auf bilaterale Gespräche mit Auftraggebenden, Vertretungen anderer Bildungsinstitutionen und internen Partnerinnen und Partnern. Die Ergebnisse aus den Evaluationen fliessen in Qualitätsmassnahmen ein, die von der Qualitätsbeauftragten vorgeschlagen und von der Leistungsbereichskonferenz beschlossen werden.

Neben der Förderung der Qualitäts- und Feedback-Kultur dienen die oben genannten Evaluationen auch der Steuerung. Die Qualitätsbeauftragte kontrolliert systematisch, ob das Qualitätskriterium in jeder Erhebung erreicht wurde, und kommuniziert dies der Prorektorin. Die Ergebnisse werden der Leistungsbereichskonferenz präsentiert, diskutiert, und das Gremium beschliesst bei Bedarf Massnahmen zur Optimierung.

### **Leistungsbereich Dienstleistung**

Grundsätzlich werden im *Leistungsbereich Dienstleistungen* alle Produkte und Angebote laufend evaluiert und fachlich weiterentwickelt. Da die Produkte und Angebote der Abteilungen vollumfänglich durch Drittmittel finanziert werden, ist die kontinuierliche Verbesserung u. a. aufgrund der Rückmeldungen der Auftraggebenden und Kundinnen und Kunden seit vielen Jahren ein implementierter Prozess.

In der «Strategie Leistungsbereich Dienstleistungen» sind der Anspruch und das Vorgehen für die regelmässige Evaluation der Dienstleistungen beschrieben. Es zeigt auf, welche Evaluationen die jeweiligen Abteilungen angepasst an ihre Produkte und Anspruchsgruppen durchführen.

#### ***Evaluationsinstrumente der Dienstleistungen***

Die Evaluation der Produkte erfolgt jeweils nach Abschluss des Projekts oder der Veranstaltung über verschiedene Instrumente (Teilnehmendenbefragung schriftlich, persönliche Befragung, Debriefing, mündliches Feedback etc.). Aufgrund der vielseitigen Produkte entscheiden die Projektleitungen in Absprache mit den Abteilungsleitenden und der Qualitätsbeauftragten des Leistungsbereichs über die Wahl des Instruments. Veranstaltungen und Projekte werden typischerweise durch schriftliche Befragungen evaluiert; persönliche Beratungen durch persönliche Gespräche.

Für den *Leistungsbereich Dienstleistungen* ist die von allen Bereichen erhobene Zufriedenheitskennzahl des Kennzahlencockpits der Hochschulleitung sehr wichtig. Sie ist mit dem bereichsübergreifend standardisierten Item «Empfehlen Sie das Produkt/die Dienstleistung weiter?» in jeder schriftlichen Evaluation des *Leistungsbereichs Dienstleistungen* integriert.

#### ***Berichterstattung und Nutzung der Ergebnisse***

Die Berichte zu den Evaluationsergebnissen werden jährlich von der Qualitätsbeauftragten in der obgenannten Kennzahl zusammengefasst. Die Prorektorin überprüft, ob der in der Kennzahlenbeschreibung verankerte Sollwert erreicht wurde. Zudem wird an den jährlichen Beurteilungs- und Fördergesprächen zwischen der Prorektorin und den Abteilungsleitenden der letztjährige Auftrag besprochen und der Auftrag für das kommende Jahr neu definiert.

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

#### **Fazit**

Die PH Luzern verfügt mit den Evaluationskonzepten der gesamten Hochschule wie auch der Leistungsbereiche über gute Grundlagen, welche entsprechend den Qualitätskriterien der Hochschule anspruchgruppenorientierte, wissenschaftlich fundierte, effektive und effiziente sowie verantwortungsbewusste Evaluationen sicherstellen.

Die Evaluationen sind jeweils auf die Lehr- und Forschungstätigkeit bzw. die Dienstleistungen zugeschnitten und entsprechend den konzeptionellen Grundlagen etabliert. Unter der Verantwortung der Leitungspersonen, der Qualitätsbeauftragten und der Dozierenden werden in am PDCA-Zyklus orientierten Prozessen vielfältige Evaluationsinstrumente eingesetzt. Es besteht dabei eine gute Balance zwischen dezentral nutzbarem Freiraum und zentral organisierter Standardisierung.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

### 5.3.3 Grundsätze und Ziele des europäischen Hochschulraums

#### Standard 3.3

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

#### Beschreibung und Analyse

Die PH pflegt seit ihrer Gründung ein internationales Netzwerk und hat die Bedeutung der internationalen Vernetzung für Lehre und Forschung in ihrem Leitbild verankert. Die Pflege der Kooperationen und Partnerschaften ist eines ihrer strategischen Ziele. Zur Förderung der internationalen Aktivitäten führt die PH Luzern die Stabsabteilung Internationale Beziehungen, welche auch das International Office zur Organisation der Mobilitätsprogramme für Studierende und Mitarbeitende umfasst. Im Jahr 2023 hat die PH Luzern ihre Internationalisierungsstrategie verabschiedet, welche die Grundsätze und Handlungsfelder der internationalen Aktivitäten der PH Luzern beschreibt und die Bedeutung der europäischen Partnerschaften zum Ausdruck bringt.

#### Grundsätze der Bologna-Richtlinien

Die PH Luzern setzt in der Studienorganisation und bei den Abschlüssen die Bologna-Richtlinien und die «Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen» um. Ihre Studienpläne befolgen die Anerkennungsreglemente und Richtlinien der EDK bzw. - in der Berufsbildung - des SBFJ.

Die Studienanforderungen richten sich nach den Dublin-Deskriptoren. Zusammen mit dem schweizweit anerkannten Lehrdiplom und der Bachelor- bzw. der Masterurkunde wird den Studierenden ein «Diploma Supplement» nach den Bologna-Vorgaben ausgestellt. Zudem erhalten sie eine Übersicht über alle belegten Module («Transcript of Records»). Auch die angebotenen Weiterbildungsformate CAS, DAS und MAS entsprechen den Bologna-Vorgaben.

Die Studienleistungen werden mit dem European Credit Transfer System (ECTS) berechnet, wobei 25 bis 30 Stunden Studienaufwand einem Kreditpunkt entsprechen (Ausführungsbestimmungen zum PH-Ausbildungsreglement). Alle Module sind entsprechend ihren Anforderungen mit ECTS-Punkten ausgezeichnet und so hinsichtlich der Leistungsanforderungen international vergleichbar. Die regelmässigen Befragungen der Studierenden zum Studium ergeben, dass die Einschätzungen zum Arbeitsumfang durch die Modulverantwortlichen adäquat sind: Es zeigt sich bei den Studierenden weder eine Über- noch eine Unterforderung.

#### Internationale Mobilität

Die Orientierung der PH Luzern an den Grundsätzen des europäischen Hochschulraums umfasst auch die Förderung der internationalen Mobilität der Hochschulangehörigen. Dazu gehört die Organisation von Austauschprogrammen für Mitarbeitende (z. B. Swiss European Mobility Programm, SEMP). Zudem wirkt die PH Luzern im Netzwerk Scholars at Risk mit und konnte 2022 mit finanzieller Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds (SNF) eine Dozentin aus der Ukraine anstellen.

Die Austauschprogramme für Studierende der PH Luzern umfassen Austauschsemester, Praktika an anderen Hochschulen und ein international ausgerichtetes englischsprachiges Lehrangebot sowie Praktika an Schulen in der Zentralschweiz für «Incomings».

Die spezifischen Herausforderungen einer Pädagogischen Hochschule im Bereich der Studierendenmobilität - namentlich die lokale Ausrichtung der Lehrpersonenbildung und die kurze Ausbildungszeit der akademischen Berufsausbildung insbesondere in jenen Studiengängen, die mit dem Lehrdiplom auf Bachelorstufe abgeschlossen werden - hat die PH Luzern wie folgt gelöst: Damit Studierende ihre Aufenthalte an Partnerhochschulen ohne Zeitverlust in das Studium integrieren können, setzt die PH Luzern zum einen auf festgelegte Semester, die für die Studierendenmobilität je Studiengang vorgesehen sind, und zum anderen auf pauschale Anerkennung der externen Studierendenleistungen. Die Anzahl dieser «Mobilitätsfenster» wurde mit der letzten Studienplanreform 2021 erhöht. Die Pauschalenerkennungen sind in den Ausführungsbestimmungen zum Studienreglement über die Ausbildung geregelt. Die Pauschalenerkennung setzt die Abgabe eines «Transcript of Records» voraus, welches belegt, dass die Studienvereinbarung für das Mobilitätssemester eingehalten ist. Durch die Begleitung und Beratung der Studierenden sowie durch die Auswahl der Partnerhochschulen stellt die Stabsabteilung Internationale Beziehungen sicher, dass die Studierenden der PH Luzern während ihres Mobilitätssemesters passende Studienangebote auswählen können, welche die Einhaltung der Studienvereinbarung und die Anerkennung des Studienaufenthalts sicherstellen.

Die Studierendenmobilität fördert insbesondere die Zielsetzungen der Lehrpersonenbildung im Bereich sprachlicher und kultureller Kompetenzen, wie Berichte der «Outgoings» belegen. Dabei hat sich das Verhältnis zwischen der Anzahl «Incomings» und der Anzahl «Outgoings» in den letzten Jahren tendenziell angenähert (Entwicklung der Studierendenmobilität). Den ca. 30 ausländischen Gaststudierenden pro Jahr an der PH Luzern stehen ca. 40 Studierende der PH Luzern gegenüber, die eine andere Hochschule besuchen. Gründe für diese Entwicklung dürften vor allem die verbesserten Rahmenbe-

dingungen sein, wie der Ausbau des englischsprachigen und bilingualen Modulangebots, eine verstärkte Zusammenarbeit mit Partnerhochschulen im deutschsprachigen Raum, die Erhöhung der finanziellen Förderung durch *Movetia* und bessere Bedingungen für «Incomings» in Luzern (mehr Plätze in Studierendenwohnheimen, *Erasmus Student Network Luzern*). Dazu gehören auch die intensive Begleitung der Gaststudierenden durch die Stabsabteilung Internationale Beziehungen und die individuelle Betreuung durch Studierende der PH Luzern.

Die Stabsabteilung Internationale Beziehungen erstellt jährlich einen Tätigkeitsbericht, in welchem die Anzahl Teilnehmender der Mobilitätsprogramme aufgezeigt wird. Nach den Corona-Jahren haben sich die Zahlen erholt, es besteht aber weiterhin Potenzial zur Steigerung der Anzahl Teilnehmender.

### **Internationale Forschungszusammenarbeit**

Die PH Luzern ist auch in der Forschungszusammenarbeit im europäischen und weiteren internationalen Rahmen engagiert (→ Kap. 7.4.2). Beispiele hierfür sind die Teilnahme an und die Ausrichtung von internationalen Tagungen, im europäischen Raum die Mitarbeit am Projekt «LEA» (Learning Environment Applications) oder das binationale Graduiertenkolleg «EF-FORT» (Empirisch-Fachdidaktische Forschung & Transfer: PH Heidelberg - PH Luzern) sowie aussereuropäisch die SNF-Vergleichsstudie «Immigrant Children in India and Switzerland - a Comparative Study of Economic, Educational and Health-related Acculturation Conditions». Alle Forschungsinstitute sowie viele Fachteams pflegen intensive internationale Kontakte.

Die internationale Zusammenarbeit im Bereich der Forschung dient folgenden Zielen:

- Qualitätssteigerung und internationale Anerkennung der Forschung: Die Teilnahme am internationalen Diskurs in der Forschung und der Austausch in internationalen Projekten ermöglichen Anregungen, Perspektivenwechsel und ein kritisches Hinterfragen von Positionen sowie ein Bewusstsein für internationale Trends und neue Konzepte. Zudem streben Mitarbeitende der PH Luzern nicht nur eine hohe Qualität, sondern auch die internationale Anerkennung ihrer Forschung an, indem sie ihre Arbeit bei Tagungen oder in Journals mit Peer-Reviews in einem internationalen Kontext zur Diskussion stellen.
- Wissenschaftlicher Nachwuchs: Zur Laufbahn- bzw. Nachwuchsförderung des akademischen Personals, v. a. in der Promotions- und der Postdoc-Phase, nutzt die PH Luzern gezielt Kooperationen mit promotionsberechtigten Hochschulen im Ausland.

- Projekttakquise: Die PH Luzern nutzt die Möglichkeit zur Teilnahme an internationalen Ausschreibungen mit dem Ziel der Drittmittelakquise. Sie unterstützt Bemühungen zur Erschliessung entsprechender Fördermöglichkeiten (z. B. der EU). Durch internationale Kooperationen und Publikationen steigert sie ihre Wettbewerbsfähigkeit auch bei nationalen Geldgebern.

### **Fazit**

Die PH Luzern setzt in der Studienorganisation und in der Vergabe der Abschlüsse die Bologna-Richtlinien um und gewährleistet sowohl in der Ausbildung als auch in der Weiterbildung eine Kompatibilität und eine Vergleichbarkeit mit anderen Studienabschlüssen. Sie fördert die internationale Mobilität von Studierenden und Mitarbeitenden und will diese weiter ausbauen.

Mit der Stabsabteilung Internationale Beziehungen verfügt die PH Luzern über ein Kompetenzzentrum, das Studierende und Mitarbeitende in Fragen der Mobilität unterstützt und berät.

Für Forschung und Entwicklung nutzt die PH Luzern ihre internationalen Kooperationen gezielt zur Steigerung der Qualität und der internationalen Anerkennung ihrer Arbeit, zur Laufbahn- bzw. Nachwuchsförderung und zur Förderung der Drittmittelakquise.

### **Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard grösstenteils.**

### **Entwicklungsmassnahmen**

- Weiterentwicklung der Mobilitätsprogramme und Steigerung der Anzahl der Teilnehmenden
- Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit, insbesondere in Europa
- Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit der PH Luzern



### 5.3.4 Kriterien für Zulassung, Beurteilung und Abschlüsse

#### 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 berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

#### Beschreibung und Analyse

Die Regelungen für die Zulassung zum Studium, zur Bewertung von Studienleistungen und der Studienabschlüsse sind dokumentiert und mit Prozessbeschreibungen verbunden. Die PH Luzern stellt die Begleitung der Studierenden in allen Studienphasen sicher. Die Studierenden können sich mit ihren Fragen jederzeit an Mitarbeitende der Studiengänge wenden und einen Beratungstermin vereinbaren. Die Studieninformationen sind auf der Website publiziert, und die Studierenden-daten werden von der Einschreibung bis zum Studienabschluss in der Datenbank «Evento» erfasst.

#### Leistungsbereich Ausbildung

##### Zulassung

Das «Studienreglement über die Ausbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Ausbildungsreglement)» verpflichtet die PH Luzern, nur jene Studierenden aufzunehmen, die entsprechend der Anerkennungsreglemente der EDK für den jeweiligen Studiengang zugelassen werden dürfen.

Die gymnasiale Maturität gewährleistet den prüfungsfreien Zugang in die Studiengänge Kindergarten/Unterstufe, Primarstufe und Sekundarstufe I. In die Studiengänge Kindergarten/Unterstufe und Primarstufe können auch Personen mit Fachmaturität Profil Pädagogik direkt aufgenommen werden. Der *Studiengang Sekundarstufe II - gymnasiale Bildung* setzt einen universitären Master- oder Lizentiatsabschluss voraus, welcher die fachwissenschaftliche Voraussetzung für den Unterricht in einem oder zwei angebotenen Maturitätsfächern nachweist. Eine Zulassung ist ebenfalls möglich, falls eine Immatrikulation in einem entsprechenden Masterstudium vorliegt. Für die Aufnahme in den Studiengang Schulische Heilpädagogik ist ein eidgenössisch anerkanntes Lehrdiplom, ein Diplom in Logopädie oder Psychomotoriktherapie (mindestens auf Bachelorstufe) oder ein Bachelorabschluss in einem verwandten Studienbereich erforderlich, wobei Personen ohne Lehrdiplom Zusatzleistungen im Umfang von mindestens 30 ECTS-Punkten erbringen müssen. Für das Masterstudium in Fachdidaktik ist ein Bachelor- oder ein Masterabschluss Zulassungsvoraus-

setzung. Die spezifischen Anforderungen für die einzelnen Studienrichtungen sind im Ausbildungsreglement präzisiert.

Im sogenannten erweiterten Aufnahmeverfahren werden die Aufnahmebedingungen für Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen via Aufnahmeprüfung oder Aufnahme sur dossier geregelt (Kap. 2.3 im PH-Ausbildungsreglement).

Die Erfüllung der Zulassungsberechtigung wird durch die Stabsabteilung Studierendenverwaltung in Absprache mit den Studiengangsleitungen überprüft.

##### Studienleistungen

Die Studienpläne richten sich nach den Anerkennungsreglementen und Richtlinien der EDK und sind im PH-Ausbildungsreglement verankert. Ein Modul ist bestanden, wenn die festgelegten Anforderungen erfüllt sind.

Die Modulbeschreibungen inkl. der Beschreibung der Leistungsnachweise und Prüfungen sind über das Vorlesungsverzeichnis auf der Website und eine Smartphone-App einsehbar. Die Angaben zu den Modulen sind nach einheitlichen Vorgaben in der Datenbank «Evento» erfasst. Sie enthalten:

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

Die Modulverantwortlichen überprüfen vor jedem Semester die Modulbeschreibungen.

Der persönliche Studienfortschritt ist für die Studierenden in «Evento-Web» jederzeit einsehbar. Dieser Soll-Ist-Überblick (Beispiel) beinhaltet sämtliche Module, die für den Studienabschluss Voraussetzung sind. Die Studierenden können ihre erfolgreich absolvierten Module und ausstehenden Leistungen kontrollieren und sich über die zeitliche Verortung der Module im Curriculum sowie ihre Anmeldungen und Bewertungen informieren.

Vorleistungen können anerkannt werden, wenn sie gleichwertig zu erforderlichen Studienleistungen an der PH Luzern sind. Die Anerkennung richtet sich nach den massgebenden Richtlinien der EDK.

Gemäss der Befragung zum Studium 2021 sind die Studierenden der Meinung, dass die Kriterien zur Beurteilung der Leistungsnachweise (eher) transparent sind (Mittelwert 3,5) und mit den Leistungsnachweisen die wesentlichen Lernziele überprüft werden (Mittelwert 3,2, jeweils auf einer Skala von 1 = «trifft nicht zu» bis 4 = «trifft zu»).

### **Eignungsabklärung**

Gemäss EDK-Vorgaben muss eine Hochschule, die Lehrerinnen und Lehrer ausbildet, über ein Verfahren für die Eignungsabklärung verfügen. Die PH Luzern führt im sogenannten «Grundjahr» der Studiengänge Kindergarten/Unterstufe, Primarstufe und Sekundarstufe I eine umfassende Abklärung der beruflichen Eignung durch. In Mentoraten und Praktika während der ersten zwei Semester wird die Entwicklung der Professionskompetenzen gemäss Referenzrahmen formativ und summativ beurteilt. Ein Übertritt in das Hauptstudium ist nur möglich, falls alle Module der Eignungsabklärung erfüllt wurden. Im Studiengang Sekundarstufe II - gymnasiale Bildung erfolgt die Eignungsabklärung im Standortpraktikum (Art. 24 Ausführungsbestimmungen zum PH-Ausbildungsreglement). Auch ein Ausschluss aufgrund der Nichteinhaltung professionsethischer Standards ist möglich (Art. 43 PH-Ausbildungsreglement).

### **Prüfungen**

Die Zulassung zu den Abschlussprüfungen und die Studienabschlüsse sind reglementiert (Art. 42 und Art. 43 Ausführungsbestimmungen zum PH-Ausbildungsreglement). Die Beschreibungen von Bachelor-, Master- und Diplomprüfungen werden jährlich erstellt und veröffentlicht. Die Festlegung des Anspruchsniveaus, die Form und die Durchführung von Leistungsnachweiskontrollen und Abschlussprüfungen inklusive der Bachelor- und Masterarbeiten und Kolloquien erfolgen nach einheitlichen Regelungen und liegen in der Verantwortung der Fächer. Die Prüfungsprozesse werden im Rahmen der Qualitätssicherung auf folgende Art kontrolliert:

- **Erwahrung der Ergebnisse:** Die Prüfungskommission erwahrt die Ergebnisse und entscheidet über das Bestehen der Eignungsabklärung und der Abschlussprüfungen (Art. 36 PH-Ausbildungsreglement).
- **Beschwerdeverfahren:** Gegen Entscheide der Prüfungskommission kann beim Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern (BKD) Verwaltungsbeschwerde geführt werden. Weist das BKD die Beschwerde ab, steht der Rechtsweg an das Kantonsgericht offen. Die Studierenden werden über ihre Beschwerdemöglichkeiten transparent informiert (Informationsblatt zur Prüfungseinsicht und Anfechtung nicht bestandener Prüfungen). Bei Konflikten ausserhalb des Beschwerdeverfahrens können sie sich an die Ombudsstelle der PH Luzern wenden.
- **Inhaltliche Analyse der Prüfungen:** In der Verantwortung der Fächer erfolgen punktuell inhaltliche Analysen der Prüfungen, bspw. durch Vergleiche und Bewertungstendenzen, die Analyse von Portfolios, öffentliche Kolloquien für Bachelor-/Masterarbeiten und Vergleichsanalysen zu den Zertifikatsarbeiten mit anderen Pädagogischen Hochschulen. Zudem findet auch durch den Einbezug externer Prüfungsexpertinnen und -experten ein Austausch in Bezug auf Qualitätsstandards der Ausbildung statt.

In die Lernplattform «Moodle» ist die Plagiatsdetektionssoftware «Turnitin» integriert. Die Software unterstützt die Überprüfung der wissenschaftlichen Integrität schriftlicher Arbeiten.

### **Leistungsbereich Weiterbildung**

#### **Zulassung und Anerkennung von Vorleistungen**

Die Bestimmungen zu Weiterbildungsstudiengängen und Zusatzausbildungen der PH Luzern finden sich im PH-Weiterbildungsreglement, diejenigen zu den Ausbildungsstudiengängen für Lehrpersonen der Berufsbildung (Diplom- und Zertifikatsstudiengänge) im PH-Berufsbildungsreglement. Die Zulassung zu den Zusatzausbildungen ist durch die EDK, die Zulassung zu den Diplomstudiengängen der Berufsbildung durch das SBFJ geregelt. Detaillierte Bestimmungen über die Zulassung zu Aus- und Weiterbildungsangeboten, über Leistungsnachweise, Abschlussarbeiten und Diplomprüfungen sind in den jeweiligen Ausführungsbestimmungen und Modulkarten (Rechtssammlung) festgelegt. Die Überprüfung der Zulassung und der Anträge auf Anerkennung von Vorleistungen erfolgt durch die Studiengangsleitungen der Weiterbildung. Vorleistungen können anerkannt werden, wenn sie gleichwertig zu erforderlichen Studienleistungen an der PH Luzern sind.

#### **Leistungsnachweise und Abschlüsse**

Modulkarten und Ausführungsbestimmungen werden ergänzt durch detaillierte Beschreibungen der Leistungsnachweise, die Richtlinien für die Abschlussarbeiten und die Beurteilungsraster, die auf der Lernplattform «Moodle» zur Verfügung stehen. Abschlussprüfungen bei DAS- und MAS-Weiterbildungsstudiengängen bzw. Zusatzausbildungen sowie bei Diplomstudiengängen der Berufsbildung sind im PH-Weiterbildungs- und -Berufsbildungsreglement geregelt. In den Ausführungsbestimmungen und/oder Modulbeschreibungen werden Format, Umfang, Bewertungsregeln und der Einbezug von Fachexperten und -expertinnen festgelegt. In gewissen Weiterbildungsstudiengängen und Zusatzausbildungen werden Abschlussarbeiten im Rahmen von Kolloquien präsentiert. Neben der Dozentin oder dem Dozenten kann eine Fachexpertin oder ein Fachexperte eingesetzt werden. Bei Uneinigkeit entscheidet die Dozentin oder der Dozent. Die Studiengangsleitung entscheidet, ob die Teilnehmerin oder der Teilnehmer den Studiengang bestanden hat. Beschwerdeinstanz ist das Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern.



## 5.4 Ressourcen

### Fazit

Die PH-Luzern verfügt in der Aus- und Weiterbildung über ein transparentes System an klar definierten Kriterien und Prozessen für die Zulassung zum Studium und für die Beurteilung von Studienleistungen. Die Beschreibungen der Anforderungen für Prüfungen oder Leistungsnachweise sowie die Beschreibung der Module sind transparent kommuniziert. Die Prozesse der PH Luzern stellen sicher, dass die Zulassungsprüfung und die Leistungsbeurteilung systematisch und konsistent angewendet werden.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

### 5.4.1 Personal, Infrastruktur und finanzielle Mittel

#### Standard 4.1

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

---

#### Beschreibung und Analyse

Die PH Luzern ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit in der Trägerschaft des Kantons. Sie führt ihre Geschäfte in den Bereichen *Personal, Finanzen und Infrastruktur* auf der Grundlage des kantonalen Rechts, welches Sicherheit und Transparenz gewährleistet. Die Förderung der Mitarbeitenden, die Verbesserung der Finanzsituation und die Gestaltung des *Campus Horw* sind in ihrer Strategie verankert (→ Kap. 1.2.4).

#### Personal

An der PH Luzern sind (Stand 31. Dezember 2022) insgesamt 791 Personen angestellt (350,4 Vollzeitäquivalente, VZÄ → Abbildung 4). Im PH-Statut und in der Personalverordnung PH Luzern (PVO PH Luzern) werden die folgenden Personalkategorien der PH Luzern und die entsprechenden Aufgaben und Anforderungen definiert:

- Dozierende
- wissenschaftliche Mitarbeitende und wissenschaftliche Assistentinnen und Assistenten
- Instrumentallehrpersonen
- administratives und technisches Personal
- Lehrpersonen im Hochschuldienst haben ihre Hauptanstellung an der Volksschule und arbeiten im Teamteaching mit Dozierenden der PH Luzern in Modulen der Berufsstudien.
- Praxislehrpersonen nehmen eine zentrale Rolle in der akademischen Professionsausbildung von Lehrpersonen ein. Die PH Luzern arbeitet mit Praktikumsschulen zusammen, welche die Rekrutierung geeigneter Praxislehrpersonen in ausreichender Anzahl unterstützen.

#### Anstellungsbedingungen

Die PH Luzern ist der kantonalen Personal- und Besoldungsgebung unterstellt. Um den hochschulspezifischen Anforderungen an das Personal besser Rechnung zu tragen, hat der Kanton Luzern im Sommer 2022 eine Personalverordnung für die PH Luzern (PVO PH Luzern) beschlossen.

Im Rahmen der Jahrespensenstruktur werden für die Dozierenden jährlich individuelle Leistungsvereinbarungen mit den jeweiligen Aufträgen in Lehre, Forschung und Dienstleistungen festgelegt. Befristete Arbeitsverhältnisse von hauptamtlichen Dozierenden werden nach drei Jahren in unbefristete Arbeitsverhältnisse übergeführt (§ 3 PVO PH Luzern). Diese beiden Mechanismen erlauben es, die fachliche Expertise der Dozierenden einerseits gezielt einzusetzen und andererseits längerfristig zu sichern.

Administrative, technische und wissenschaftliche Mitarbeitende werden mit einem festen Pensum angestellt. Sie erfassen ihre effektiv geleisteten Arbeitsstunden im Rahmen der Jahresarbeitszeit.

Für Leitungspersonen werden keine Amtsperioden definiert, was die Kontinuität in den Führungspositionen unterstützt und die Professionalisierung von Managementpositionen ermöglicht.

#### **Personalgewinnung und -erhaltung**

Mit interessanten und herausfordernden Aufgaben, attraktiven Arbeitsbedingungen und einer wertschätzenden Unternehmenskultur setzt sich die PH Luzern für die Gewinnung von geeignetem Personal ein. Die Personalerhaltung wird mit Massnahmen des strategischen Personalmanagements und der Laufbahnentwicklung unterstützt (→ Kap. 5.4.2 und 5.4.3). Die Fluktuationsrate wird jährlich überprüft und lag 2022 bei 5,2 Prozent, im Vergleich zu 2021 ist sie leicht gestiegen. Die Erfahrungen bei den Stellenbesetzungen in den letzten beiden Jahren indizieren, dass der Fachkräftemangel auch die PH Luzern betrifft. Für die zukünftige Sicherstellung von ausreichend qualifiziertem Personal bilden einerseits die strategisch verankerten Massnahmen der Personalförderung eine wichtige Voraussetzung, andererseits muss die PH Luzern weiterhin konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen bieten können.

#### **Mitarbeitendenzufriedenheit**

Die Mitarbeitendenbefragung erlaubt es der PH Luzern festzustellen, inwiefern die Mitarbeitenden mit den Arbeitsbedingungen zufrieden sind, sich mit der Hochschule identifizieren und sich für sie engagieren. Die Mitarbeitendenbefragung wurde seit 2006 regelmässig wiederholt und jeweils mit einem externen Partner durchgeführt, letztmals im Frühjahr 2021. Die Resultate bestätigen eine hohe und stabile Arbeitszufriedenheit sowie hohes Commitment und Engagement, trotz veränderter Arbeitsbedingungen aufgrund der Corona-Pandemie zum Befragungszeitpunkt. Die Befragungsergebnisse weisen auch auf Verbesserungspotenzial hin. Am kritischsten wurde von den Mitarbeitenden die Arbeitsbelastung beurteilt (70 von 100 Punkten). Auf Basis der Resultate der Mitarbeitendenbefragung identifizierte die Hochschulleitung in einem partizipativen Prozess unter Einbezug der *Konferenz der Qualitätsbeauftragten*

(QBK) und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) vier Handlungsfelder, welche Weiterentwicklungspotenziale angehen (Arbeitsanforderungen und Gesundheit, Personalentwicklung) und bestehende Stärken pflegen (Führung, Kultur der Mitwirkung und Zusammenarbeit). Zur Adressierung dieser Handlungsfelder wurden Massnahmen beschlossen. Mit Bezug auf die Arbeitsanforderungen und die Gesundheit wurden bspw. die *Konferenz der Leitungspersonen* im Jahr 2022 zum Thema «Gesundheitsförderung und Umgang mit Belastungen» und eine Überprüfung der Leitungspensen im *Leistungsbereich Ausbildung* durchgeführt. Die nächste Mitarbeitendenbefragung findet im Jahr 2025 statt, womit auch eine Überprüfung der Wirkung der umgesetzten Massnahmen einhergehen wird.

#### **Finanzen**

Das PH-Gesetz (§ 23) regelt die Grundlagen der Finanzierung der PH Luzern. Demgemäss finanziert die PH Luzern ihre Aufwendungen mit den Finanzierungsbeiträgen des Kantons, den Beiträgen gestützt auf interkantonale Vereinbarungen, den Gebühren und einer Abgabe für soziale, kulturelle und sportliche Einrichtungen sowie mit sonstigen Erträgen und Drittmitteln. Die Finanzierungsbeiträge des Kantons setzen sich gemäss PH-Gesetz aus den Beiträgen für Studierende mit Wohnsitz im Kanton Luzern, für Forschung und Entwicklung sowie für Infrastruktur und Gemeinkosten zusammen. Im Unterschied zu den anderen Hochschultypen erhalten Pädagogische Hochschulen keine Grundfinanzierung durch den Bund. Der Trägerbeitrag des Kantons Luzern für die PH Luzern ist vergleichsweise tief (BFS (2022), Finanzen der pädagogischen Hochschulen 2021: Basisdaten), und die Betriebskosten der Ausbildung werden damit nicht vollständig gedeckt. Die Finanzierung der PH Luzern hängt zu mehr als 70 Prozent von den kantonalen und interkantonalen Beiträgen für die Studierenden ab, damit ist das Risiko schwankender Einnahmen sehr hoch. Mit dieser Finanzierung schafft der Kanton Luzern gemäss «Planungsbericht über die tertiäre Bildung im Kanton Luzern» Anreize für hohe oder steigende Studierendenzahlen und die Einwerbung möglichst vieler Drittmittel. Durch die Bildung von Eigenkapital (im Umfang von maximal 10 Prozent des jährlichen Bruttoaufwands) kann sich die PH Luzern gegen die finanziellen Risiken im Zusammenhang mit sinkenden Studierendenzahlen oder Drittmitteln absichern (§ 27 PH-Gesetz).

Mit dem Kanton Luzern als Träger wird jeweils eine vierjährige Leistungsvereinbarung getroffen, in der neben den finanziellen Eckwerten auch die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit, die Inhalte des Qualitäts- und Risikomanagements sowie Zielsetzungen, Angebote und Schwerpunkte der Leistungsbereiche definiert sind. Ausgehend von der Leistungsvereinbarung werden die Finanzierungsbeiträge des Kantons jährlich im Rahmen der Aufgaben- und Finanzplanung mit dem Kanton Luzern vereinbart und in Leistungsaufträgen für das jeweilige Jahr festgehalten.

Das Hochschulbudget wird basierend auf der Aufgaben- und Finanzplanung mit dem Kanton und den Leistungsaufträgen erstellt. Mittels eines standardisierten Prozesses wird das Budget jeweils bottom-up erarbeitet, durch die Hochschulleitung bestätigt und durch den PH-Rat genehmigt. Mit der Delegation der Kosten- und Ertragsverantwortung an die Bereichsleitungen wird das Verständnis für einen bewussten Umgang mit den knappen Ressourcen geschärft.

Im Reglement für die Verwendung von Drittmitteln an der Pädagogischen Hochschule Luzern ist festgehalten, dass die Förderung durch Dritte der Strategie und dem Auftrag der PH Luzern nicht zuwiderlaufen, die Freiheit von Forschung und Lehre nicht gefährden und die Unabhängigkeit der PH Luzern nicht beeinträchtigen darf.

#### Finanzierung der PH Luzern im Jahr 2022

Die PH Luzern schloss das Rechnungsjahr 2022 mit einem Gewinn von TCHF 634 ab, die Erträge betragen TCHF 74'673 (Finanzbericht 2022). Der Trägerschaftsbeitrag des Kantons Luzern lag bei TCHF 7035, dazu kamen Erträge aus Leistungsaufträgen des Kantons Luzern für Weiterbildungen und Dienst-

leistungen im Umfang von TCHF 4614. Die Haupteinnahmen bildeten die Studierendenbeiträge der Kantone gemäss der interkantonalen Fachhochschulvereinbarung (FHV-Vereinbarung) in der Höhe von TCHF 45'862. Davon stammten TCHF 19'734 aus dem Kanton Luzern und TCHF 26'128 aus den übrigen Kantonen. Die PH Luzern wies den höchsten Anteil von ausserkantonalen Studierenden aller Pädagogischen Hochschulen der Schweiz auf (Bildungsbericht 2023, S. 313). Gemäss FHV-Vereinbarung (Art. 9, Best. 3) sollen die FHV-Beiträge 85 Prozent der Betriebskosten der Ausbildung decken (ohne Infrastrukturkosten). An der PH Luzern decken die FHV-Beiträge jedoch fast 100 Prozent der Betriebskosten der Ausbildung. Die restliche Finanzierung der PH Luzern bestand aus weiteren Schulabkommen (TCHF 1'220), den Studiengebühren der Aus- und Weiterbildung (TCHF 6'957) sowie aus dem Ertrag aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Kursen und diversen Dienstleistungen der PH Luzern (TCHF 8'985).

#### Entwicklung der finanziellen Situation der PH Luzern

Aufgrund kantonaler Kürzungsmassnahmen beim Trägerbeitrag und einer gleichzeitigen Kürzung der FHV-Beiträge war das Finanzergebnis der PH Luzern in den Jahren 2017 bis 2019 negativ. Als Folge erwuchs der PH Luzern per 31. Dezember 2019 ein negatives Eigenkapital im Umfang von minus CHF 1,8 Mio. Seit 2020 kann die PH Luzern wieder positive Jahresergebnisse ausweisen, und mit der Rechnung 2021 gelang es ihr, wieder positives Eigenkapital aufzubauen. Per Ende 2022 wies die PH Luzern nach der Bildung von Rückstellungen ein Eigenkapital von CHF 0,5 Mio. aus. Die Verbesserung der Finanzsituation ist das Resultat gemeinsamer Anstrengungen der Hochschule und des Kantons Luzern. Mit Sparmassnahmen in

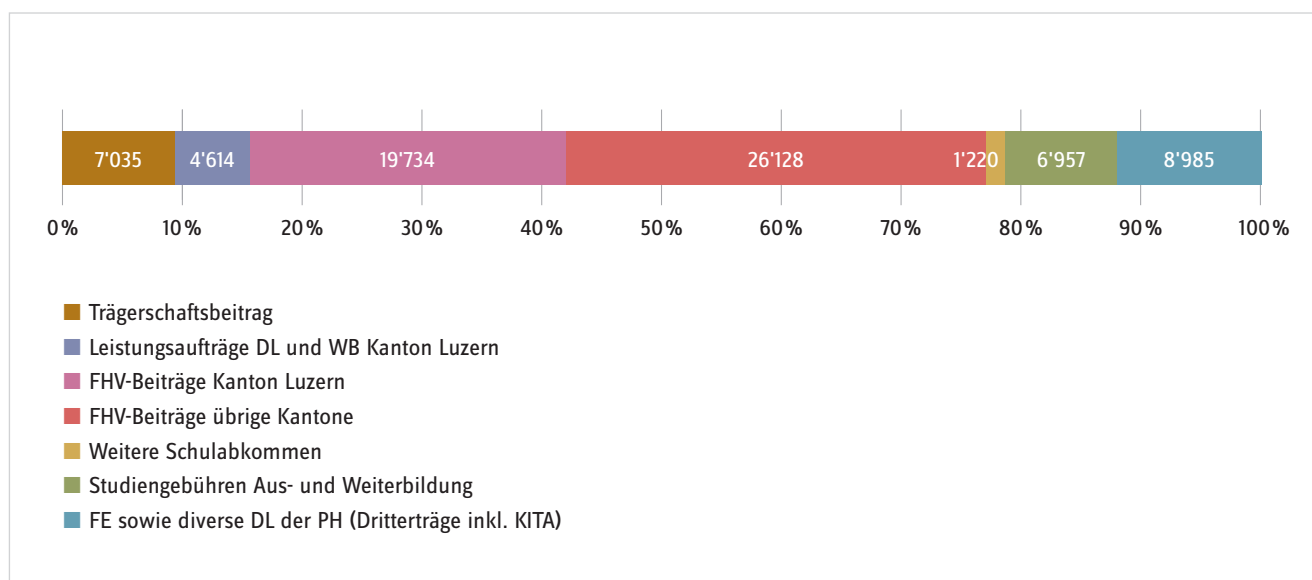


Abbildung 8: Finanzierung der PH Luzern 2022 (in TCHF)

allen Bereichen und Anpassungen im Rahmen der Überarbeitung der Studienpläne («Studienplanreform 21») konnte die PH Luzern ihre Kosten senken. Im Gegenzug hat der Kanton Luzern den Trägerbeitrag wieder aufgestockt. Auch die FHV-Beiträge wurden wieder erhöht. Dank dieser Entwicklungen konnte die finanzielle Situation stabilisiert werden.

Nach wie vor ist die Grundfinanzierung durch den Trägerkanton sehr tief. Die hohe Abhängigkeit von den eingeworbenen Drittmitteln und den Studierendenzahlen ist mit Risiken für die PH Luzern verbunden, und die Betriebskosten für die Ausbildung können nicht vollständig mit dem Trägerbeitrag gedeckt werden. Die PH Luzern hat im Vergleich zu den anderen Pädagogischen Hochschulen die tiefsten Gesamtkosten pro Student und Studentin (VZÄ), den prozentual tiefsten Trägerbeitrag und muss in überdurchschnittlichem Masse Drittmittel einwerben (Bildungsbericht 2023, S. 313). Bedingt durch diese finanzielle Situation ist der Spielraum für Innovationen und Entwicklungen, welche auch die Konkurrenzfähigkeit der PH Luzern erhalten oder weiter ausbauen, eng.

### **Controlling**

Die PH Luzern erstellt jährlich einen Finanzbericht nach den Richtlinien von Swiss GAAP FER. Die Jahresrechnung wird von der Finanzkontrolle des Kantons Luzern geprüft und revidiert. Der PH-Rat beschliesst den Finanzbericht, und der Regierungsrat des Kantons Luzern genehmigt ihn; er wird mit dem Tätigkeitsbericht der PH Luzern auf der Website der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Weiter erstattet die Rektorin der PH Luzern jährlich der *Kommission Erziehung, Bildung und Kultur* und der *Planungs- und Finanzkommission des Kantonsrats* Bericht.

Die Regelung der Unterschriftsberechtigung legt im Detail fest, welche Funktionen und Hierarchiestufen der PH Luzern vertragliche Verpflichtungen eingehen dürfen. Sie ist Teil des internen Kontrollsystems. Es gilt der Grundsatz der Doppelunterschrift (Art. 3), und die Verträge werden durch die Stabsabteilung Finanzen und Controlling verwaltet und archiviert.

### **Infrastruktur**

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

Die PH Luzern wird zwischen 2029 und 2032 neue Räumlichkeiten auf dem *Campus Horw* beziehen. Damit wird ein zentraler Standort etabliert und zusätzliche Fläche für die wachsende Anzahl der Studierenden bereitgestellt. Die PH Luzern ist aktiv in die Gestaltung ihres neuen Gebäudes involviert und bindet die Angehörigen der Hochschule in diesen Gestaltungsprozess ein. Die Grundlage dafür bildet das «Konzept für interne Partizipation». Die Finanzierung des künftigen Campus Horw wird durch die *Immobilien Campus Luzern-Horw AG* sichergestellt, deren Gründung das Stimmvolk des Kantons Luzern bewilligt hat. Damit die PH Luzern die mit dem Bezug des *Campus Horw* anfallenden höheren Mietkosten decken kann, hat der Regierungsrat bereits 2019 beschlossen, dass der Trägerbeitrag den erhöhten Mietkosten angepasst wird.

### **Strukturen und Massnahmen zur Unterstützung der Studierenden und Mitarbeitenden**

Das *Zentrum für Hochschuldidaktik*, angesiedelt im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung*, setzt sich mit Fragen der Lehrqualität auseinander und unterstützt zum einen die Dozierenden in ihren Aufgaben in der Lehre direkt und berät zum andern auch in strategischen Fragen der Weiterentwicklung der Lehrqualität. Es bietet den CAS Hochschuldidaktik sowie diverse weitere Informations-, Beratungs- und Austauschformate an.

ICT-Anwendungen und Support für die Mitarbeitenden und Studierenden werden von der Hochschule Luzern bezogen. Die Stabsabteilung ICT der PH Luzern ist verantwortlich für die Schulverwaltungsapplikationen und die Webauftritte der PH Luzern. Die Grundlage für deren Aktivitäten bildet die ICT-Strategie der PH Luzern, welche auf die Verwendung von modularen, sicheren und bewährten Standardlösungen und Technologien fokussiert. Für das Management ihres ICT-Projektportfolios hat die PH Luzern ein ICT-Board eingesetzt, in welchem Vertretungen aus allen Bereichen gemeinsam über den Einsatz der ICT-Ressourcen sowie Anträge an die Hochschulleitung entscheiden. Damit die wachsenden Anforderun-

gen für Informatikleistungen gewährleistet werden können, arbeitet die PH Luzern eng mit der Hochschule Luzern, weiteren Partnerhochschulen und dem Kanton Luzern zusammen.

Das *Stabsressort Modul- und Stundenplanung* unterstützt die Organisation des Lehrbetriebs und der Pensenplanung. Es erstellt jährlich rund 5600 individuelle Stundenpläne für die Studierenden und Dozierenden der Ausbildung und nimmt die dafür notwendige Raumzuteilung vor. Die individuellen Stundenpläne gewährleisten, dass die Studierenden ihre Ausbildung innerhalb der Regelstudiendauer abschliessen können und dass sie optimal auf die berufspraktische Ausbildung im Rahmen der Praktika vorbereitet sind.

#### **Dokumentarische Ressourcen**

Die Studienbibliothek der PH Luzern wird durch die Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB Luzern) geführt. Sie pflegt den Bibliotheksbestand vor Ort und die elektronischen Ressourcen auf der Basis des gemeinsam erarbeiteten Erwerbskonzepts. Die ZHB Luzern bietet Beratungen zur Recherche, zur Evaluation und zur Verwaltung von Informationen an. Sie unterstützt die PH Luzern in der Umsetzung von Open Science - insbesondere der Open-Access-Richtlinien. Sie unterhält das Lucerne Open Repository (LORY) sowie eine Plattform zur Veröffentlichung von Open-Access-Zeitschriften.

Zudem betreibt die PH Luzern das Pädagogische Medienzentrum (PMZ) am Standort Sentimatt. Dieses versorgt die Lehrpersonen im Kanton Luzern sowie Studierende und Dozierende der PH Luzern mit Lehr- und Lernmedien für den Unterricht auf den Zielstufen.

Die Koordination des bibliothekarischen Angebots erfolgt im Rahmen der Bibliothekskommission, in der auch Vertretungen der Dozierenden Einsitz nehmen. Im Hinblick auf den *Campus Horw* arbeiten das PMZ, die ZHB sowie die Bibliothekskommission gemeinsam an der Gestaltung der künftigen gemeinsamen Campusbibliothek. Für die Gestaltung einer inhaltlich und räumlich zukunftsorientierten, bedarfsorientierten Campusbibliothek wurde im Jahr 2022 eine Nutzendenbefragung durchgeführt, welche den Bibliotheksverantwortlichen Informationen für die weiterführende Planung liefert.

#### **Fazit**

Die PH Luzern verfügt über die erforderlichen personellen Ressourcen, Infrastrukturen und finanziellen Mittel, um die Aktivitäten gemäss Hochschultyp und zur Erreichung der strategischen Ziele auszuführen. Auch in Zukunft wird sich die PH Luzern mit ihrem Träger dafür einsetzen, dass ausreichend finanzielle Ressourcen und die notwendige Infrastruktur zur Verfügung stehen. Zu diesem Zweck plant sie vorausschauend und setzt sich für eine Überprüfung der Grundfinanzierung durch ihren Träger ein, damit das finanzielle Risiko der hohen Abhängigkeit von den Studierendenzahlen minimiert, das Eigenkapital erhöht, die Finanzierung des Campus Horw sichergestellt und ausreichend Spielraum für die Weiterentwicklung gewährleistet werden können.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard grösstenteils.**

#### **Entwicklungsmassnahmen**

- Einsatz für attraktive und konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen auch in Zukunft
- Fortsetzung der Planung des *Campus Horw* und Einsatz für die Realisierung der Anforderungen an die zukünftigen Räumlichkeiten
- Vorausschauende Planung und Überprüfung der Grundfinanzierung durch den Träger

## 5.4.2 Qualifikation des Personals

### Standard 4.2

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

### Beschreibung und Analyse

Eine zentrale Stärke der PH Luzern liegt in ihren qualifizierten, motivierten und engagierten Mitarbeitenden und ihrer wertschätzenden, dialogorientierten und partizipativen Unternehmenskultur, welche in Leitbild und Führungsleitbild festgehalten ist. Die Förderung der Mitarbeitenden ist als strategisches Ziel verankert, um diese Stärke auszubauen und den Stellenwert zu verdeutlichen, welcher dem strategischen Personalmanagement zukommt. Als Expertenorganisation sieht die PH Luzern die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden in allen Bereichen als entscheidenden Faktor der Qualität. Die Erfüllung der Qualifikationen wird durch die Rechtsgrundlagen, die Verantwortungsübernahme durch die Führungspersonen und das strategische Personalmanagement gewährleistet.

### Rechtsgrundlagen

Das Personalmanagement der PH Luzern basiert auf den kantonalen rechtlichen Grundlagen (Personalgesetz, kantonale Personalverordnung und Personalverordnung der PH Luzern, Besoldungsordnung, Besoldungsverordnung). Die personalpolitischen Grundsätze des strategischen Personalmanagements zielen darauf ab, geeignetes Personal zu gewinnen und zu halten sowie dessen Aus- und Weiterbildung zu garantieren. Das Potenzial der Angestellten soll genutzt und entwickelt werden, indem diese entsprechend ihren Eignungen, Fähigkeiten und Präferenzen eingesetzt und gefördert werden.

Die Rechtsgrundlagen definieren die Aufgaben und Kompetenzen der Dozierenden, zudem beschreiben die Anerkennungsreglemente für die einzelnen Studiengänge die erforderlichen Qualifikationen. Wissenschaftliche Qualifikationen im jeweiligen Fachgebiet (mindestens Masterabschluss), Berufsfeldbezug und hohe didaktisch-methodische Kompetenz sind gefordert. Für die PH Luzern wurden diese Anforderungen für die einzelnen Funktionen in der neuen Personalverordnung der PH Luzern präzisiert und in den Stellenbeschreibungen (z. B. Stellenbeschreibung Dozierende) und dem Kompetenz- und Aufgabenmodell für Dozierende weiter konkretisiert. Diese Anforderungen entsprechen auch den von *swissuniversities* definierten Standards für die Qualifikationen von Hochschuldozierenden. Die Erfüllung der gemäss den Rechtsgrund-

lagen erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeitenden wird im Rahmen des Einstellungsprozesses überprüft. Im Rahmen der EDK-Anerkennungsverfahren wird alle sieben Jahre die adäquate Qualifikation der Dozierenden überprüft, letztmals im Jahr 2022.

Die Verleihung des Titels einer Professorin oder eines Professors der PH Luzern an Dozierende der PH Luzern erfolgt durch den PH-Rat, gestützt auf § 14 Abs. 1i des PH-Gesetzes und auf Art. 8 Abs. 1h des PH-Statuts. Voraussetzungen und Verfahren sind in einer Regelung festgehalten, welche 2019 überarbeitet und präzisiert wurde. Der PH-Rat achtet auf eine zurückhaltende Verleihung: Der Titel setzt ausserordentliche Leistungen im Aufgabenbereich der PH Luzern voraus. Im Juni 2023 führten 41 Dozierende diesen Titel, dies entsprach 12 Prozent aller Dozierenden.

Für die Mitarbeitenden der Kategorien administratives, technisches und wissenschaftliches Personal (ATW) sind die Aufgaben, die vorausgesetzten Qualifikationen sowie die erwarteten Kompetenzen in den Funktionsumschreibungen im Anhang der Besoldungsverordnung verankert und ebenfalls in den Stellenbeschreibungen präzisiert.

### Personalverantwortung

Die Verantwortung für die Planung, die Einstellung und die Führung des Personals liegt in den jeweiligen Bereichen und erfolgt in gegenseitiger Absprache, um bereichsübergreifende Anstellungen zu fördern. Bei der Übernahme von Aufgaben in mehreren Bereichen erfolgt die Einstellung gemeinsam, und die personelle Führung liegt im Bereich mit dem höchsten Pensum. Im *Leistungsbereich Ausbildung* verantworten die Studiengangsleitungen gemeinsam mit den Fachleitungen die Personalführung. Letztere sind Vorgesetzte der Dozierenden und bestimmen die inhaltliche und personelle Weiterentwicklung der Fachteams. Im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* verantworten die Institutsleitungen bzw. die Zentrumsleitung die Aktivitäten sowie die personellen Ressourcen ihres Verantwortungsbereichs. Vergleichbar verhält es sich mit den Abteilungs- und Zentrumsleitungen in den Leistungsbereichen *Dienstleistungen* und *Weiterbildung*. In Rektorat und Verwaltung übernehmen die Leitungen der Stabsabteilungen diese Funktionen.



### **Beurteilungs- und Fördergespräch**

Die Ziele des Beurteilungs- und Fördergesprächs (BFG) sind gemäss § 60 Abs. 1 Personalgesetz:

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

Die Vorgesetzten führen regelmässig Beurteilungs- und Fördergespräche durch: mit Dozierenden mindestens alle zwei Jahre, mit allen anderen Mitarbeitenden jährlich. Bei Mitarbeitenden mit Aufgaben in mehreren Bereichen holen die direkten Vorgesetzten vor dem Gespräch Rückmeldungen und Informationen bei den anderen Bereichen ein. Die Gespräche erfolgen strukturiert, auf der Basis der jeweiligen Kompetenzmodelle und Stellenbeschreibungen und werden im BFG-Tool schriftlich dokumentiert.

In der Mitarbeitendenbefragung 2021 wurde die Führung durch die direkten Vorgesetzten sehr positiv beurteilt. Die Mitarbeitenden haben volles Vertrauen in ihre Vorgesetzten und erleben die Beurteilungs- und Fördergespräche als wertschätzend und unterstützend. Die Zufriedenheit liegt über die verschiedenen Befragungen der vergangenen Jahre konstant hoch und im Vergleich mit anderen Hochschulen über dem Durchschnitt.

### **Weiterbildung der Mitarbeitenden**

Die PH Luzern versteht Weiterbildung als zentrales Instrument der Personalentwicklung, zur Unterstützung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit und als integralen Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung. Für die Mitarbeitenden besteht sowohl ein Recht als auch eine Pflicht zur Weiterbildung. Anlässlich der BFG werden die Entwicklungsperspektiven und die entsprechenden Weiterbildungsmöglichkeiten mit den Vorgesetzten besprochen. Ergänzend zur fachbezogenen Weiterbildungsplanung bestehen hochschulinterne Angebote bspw. in der Hochschuldidaktik, der Führung oder der Gesundheitsförderung.

Die Rahmenbedingungen bezüglich der Zeitressourcen und der finanziellen Unterstützung von Weiterbildungen, Tagungs- und Kongressbesuchen sowie Sabbaticals basieren auf den rechtlichen Grundlagen und sind im Intranet publiziert.

### **Personalmanagement**

Die Stabsabteilung Personal verantwortet das Personalmanagement, bietet beratende und administrative Unterstützung, begleitet sämtliche Einstellungsprozesse und stellt sicher, dass Mitarbeitende mit vergleichbaren Aufgaben, Qualifikationen und Erfahrungen vergleichbar entlohnt werden. Das Lohnsystem für Dozierende sowie administrative, technische und wissenschaftliche Mitarbeitende basiert auf den rechtlichen Grundlagen und ist transparent einsehbar.

Die bereichsübergreifenden Personalmanagementprozesse sind dokumentiert und im Intranet kommuniziert. So sichert der Prozess Personalgewinnung die Überprüfung der Erfüllung der erforderlichen Qualifikation und regelt die Zusammensetzung der Findungskommissionen unter Beteiligung der involvierten Bereiche, der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation sowie der Studierendenorganisation («Regelung der Mitwirkung der MMO und der StudOrg in der Findungskommission zur Personalgewinnung»). Zudem unterstützen sie die Wahrung der Chancengerechtigkeit und der Nichtdiskriminierung entsprechend den Richtlinien für diversitätssensible Stellenbesetzungsverfahren.

Im Rahmen des strategischen Personalmanagements wurden seit 2017 eine Reihe von Massnahmen umgesetzt, bspw. die Überarbeitung der Standards und des Fragebogens für Bewerbungsgespräche, die Digitalisierung des Rekrutierungsprozesses (mittels Personalmanagement-Software Jacando), die Erarbeitung von Informationen für Führungspersonen, die Wiederaufnahme der internen Führungsweiterbildung, die Einführung einer Weisung für mobil-flexibles Arbeiten, die Einführung eines systematischen Austrittsmonitorings, die Erarbeitung einer Personalverordnung für die PH Luzern und darauf beruhend Instrumente zur Personalentwicklung. Für die Mitarbeitenden wurde die unabhängige Ombudsstelle neu ausgerichtet, sodass sie eine zusätzliche Anlaufstelle bei Schwierigkeiten oder Konflikten ist.

Die Hochschulleitung überprüft jährlich im Rahmen des Kennzahlencockpits (vgl. Kennzahlenbeschreibungen) den Anteil der promovierten Dozierenden, den Anteil der Dozierenden mit doppeltem Kompetenzprofil und den Anteil der Dozierenden, welche sowohl in der Lehre als auch in Forschung und Entwicklung tätig sind. Für den Anteil der promovierten Dozierenden ist der per Ende der Strategieperiode 2025 angezielte Wert von 37 Prozent noch nicht erreicht (2022: 33%). Für die Interpretation dieser Zahlen gilt es zu beachten, dass 6 Prozent der Dozierenden Instrumentallehrpersonen sind, von denen keine Promotion erwartet wird. Mit den nachfolgend aufgeführten Massnahmen zur Unterstützung der Laufbahnentwicklung (→ Kap. 5.4.3) konnte der Anteil der Dozierenden mit Promotion seit 2017 um 4 Prozentpunkte auf 33 Prozent gesteigert werden, und es ist eine weitere Zunahme zu erwarten. Die



Anforderungen an das doppelte Kompetenzprofil werden bereits sehr gut erfüllt und liegen deutlich über dem per Ende der Strategieperiode 2025 angezielten Wert von 55 Prozent (2022: 65%). Der Anteil der Dozierenden mit Tätigkeit in Lehre und Forschung konnte seit 2017 um 9 Prozentpunkte gesteigert werden und lag im Jahr 2022 bei 34 Prozent.

#### Fazit

Die Anforderungen für die verschiedenen Personalkategorien und Funktionen der PH Luzern sind transparent. Die PH Luzern überprüft und fördert die Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden systematisch im Rahmen der Einstellung, der Personalführung sowie des Kennzahlencockpits der Hochschulleitung. Die Förderung der Mitarbeitenden ist strategisch verankert, und die reglementarischen Grundlagen, die Prozesse und die Weiterbildungsmöglichkeiten sind im Intranet für alle Mitarbeitenden abrufbar.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

#### Entwicklungsmassnahmen

Die PH Luzern entwickelt ihr Personalmanagement kontinuierlich weiter. Folgende Schwerpunkte setzt sie bis 2025:

- Vereinfachung der Prozesse für bereichsübergreifende Anstellungen
- Einführung von digitalen Personaldossiers
- Evaluation der Wirkung der Massnahmen des strategischen Personalmanagements, insbesondere der neuen Funktionsumschreibungen der Dozierenden, in der Mitarbeitendenbefragung 2025

## 5.4.3 Laufbahnentwicklung des Personals

### Standard 4.3

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

#### Beschreibung und Analyse

Die PH Luzern betont in ihrer Strategie die Bedeutung der Förderung der Mitarbeitenden. Für die Personalentwicklung ist folgender personalpolitischer Grundsatz festgehalten: Die Personalentwicklung erfolgt systematisch, bedarfs- und zukunftsorientiert. Die PH Luzern fordert und fördert die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der individuellen Potenziale sowie der funktionsbezogenen Kompetenzprofile, welche in Funktionsumschreibungen der Personalverordnung und Stellenbeschreibungen verankert sind. Die gezielte Nachwuchsförderung sieht die PH Luzern als zentralen Auftrag; sie misst ihr eine entsprechend hohe Bedeutung bei. Besondere Anstrengungen unternimmt sie, um trotz fehlendem Promotionsrecht den wissenschaftlichen Nachwuchs auch langfristig zu sichern und die Erfüllung von wissenschaftlichen Qualifikationen und des Berufsfeldbezugs (z. B. Lehrdiplom) zu gewährleisten.

#### Unterstützung der Laufbahnentwicklung aller Mitarbeitenden

Eine zentrale Rolle in der Förderung aller Mitarbeitenden nehmen die direkten Vorgesetzten ein. Im Beurteilungs- und Fördergespräch (→ Kap. 5.4.2) werden auch mittel- und langfristige Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und Fördermassnahmen beschlossen. Beispiele dafür sind:

- interne Weiterbildungsangebote
- Unterstützung der Teilnahme an externen Weiterbildungen
- Sabbaticals
- Mobilitätsprogramme mit Partnerhochschulen
- Übernahme von Aufgaben in mehreren Leistungsbereichen
- Übernahme von Führungsaufgaben

Um faire Bewerbungsmöglichkeiten und damit auch interne Entwicklungschancen sicherzustellen, schreibt die PH Luzern alle Stellen ab 20 Prozent aus. Die Stabsabteilung Personal und die verantwortlichen Vorgesetzten stellen die unvoreingenommene Prüfung von internen Bewerbungen sicher. Laufbahnen, welche mehrere Leistungsbereiche umfassen, werden explizit begrüsst. Um bereichsübergreifende Anstellungen zu unterstützen, prüft die Hochschulleitung zweimal jährlich im Rahmen der Nachfolgeplanung die Möglichkeiten der koordinierten Ausschreibung von Stellen.

Den Mitarbeitenden der PH Luzern, die sich für eine Fach- oder Führungslaufbahn interessieren, stehen verschiedene Beratungsstellen und Förderinstrumente zur Verfügung. Die Vorgesetzten prüfen gemeinsam mit den Mitarbeitenden individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Die Stabsabteilung Personal unterstützt Vorgesetzte und Mitarbeitende durch individuelle Beratungen. Weiter bietet die PH Luzern eine interne Führungsw Weiterbildung für ihre aktuellen und künftigen Führungspersonen an. Schliesslich engagiert sich die PH Luzern auch in der Berufsbildung, indem sie regelmässig «Mediamatiker/-innen», »Kauffrauen/Kaufmänner» sowie Fachfrauen/Fachmänner «Information und Dokumentation»,«Betriebsunterhalt» und «Betreuung» ausbildet.

Basierend auf der Personalverordnung PH Luzern wurde 2022 ein «Laufbahnmodell für wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende der PH Luzern» erarbeitet. Laufbahnmöglichkeiten von Mitarbeitenden mit akademischen Qualifikationen, welche nicht in Lehre oder Forschung tätig sind, werden im «Laufbahnmodell für administrative Mitarbeitende (inkl. Third Space)» aufgezeigt. Die beiden Laufbahnmodelle sind mit gegenseitiger Durchlässigkeit konzipiert und bieten auch bereichsübergreifende Entwicklungsmöglichkeiten.

In der Mitarbeitendenbefragung 2021 erhielten die Personalentwicklungsmöglichkeiten eine mittlere positive, im Vergleich zu anderen Themenfeldern kritischere Beurteilung (71 von 100 Punkten), wobei sie etwas besser beurteilt werden als in der Befragung von 2018 (66 von 100 Punkten). Die Befragungsergebnisse aus 2021 bestätigen die laufenden Massnahmen aus dem strategischen Personalmanagement (→ Kap. 5.4.2). Mit der Einführung des Intranets im Jahr 2022 wurde eine aktualisierte Übersicht über die bestehenden Möglichkeiten der Personalentwicklung erarbeitet und für alle einsehbar publiziert. Zudem entwickelt die PH Luzern ihr Diversity-Monitoring weiter (→ Kap. 5.2.5). Inwiefern die ergriffenen Massnahmen in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden erfolgreich waren, wird im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung 2025 erhoben.

### **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses**

Das Laufbahnmodell für wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende der PH Luzern fokussiert die Entwicklung an der PH Luzern und ist zugleich anschlussfähig für akademische Laufbahnen gemäss Leitlinien der Kammer PH und unterstützt auch die Employability an anderen Hochschulen und Hochschultypen. Das Modell ist im Intranet dokumentiert, zeigt Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten auf und hält fest, welche Anforderungen an die jeweiligen Profile geknüpft sind.

Erfüllen wissenschaftliche Mitarbeitende zusätzlich zu ihren wissenschaftlichen Qualifikationen die Anforderungen an eine Dozierendenstelle, kann die regelmässige Lehrtätigkeit (zusätzlich zur wissenschaftlichen Mitarbeit) in der Kategorie der

Dozierenden entlohnt werden (Doppelanstellung). Die Überführung in eine vollständige Dozierendenanstellung kann erfolgen, wenn das Lehrpensum dauerhaft mindestens 40 Prozent des Gesamtpensums umfasst.

Der *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* bietet Beratungen für die Planung der akademischen Laufbahn des wissenschaftlichen Nachwuchses an und führt eine Geschäftsstelle zur Unterstützung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten und Drittmittelakquise (→ Kap. 7).

Beispiele von Fördermassnahmen sind:

- **Finanzielle Unterstützung:** Mitarbeitende der PH Luzern können Beiträge für Projekte, Dissertationen und Habilitationen im Rahmen der internen Forschungsförderung beantragen. Zudem besteht die Möglichkeit zur Beantragung von finanzieller Unterstützung für das Verfassen von Publikationen.
- **Hochschuldidaktik:** Das Zentrum für Hochschuldidaktik bietet Unterstützung für die Entwicklung der hochschuldidaktischen Kompetenzen.
- **Mitwirkung in der Scientific Community:** Die Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen wird finanziell unterstützt.
- **Dissertationsprogramm:** Es besteht ein strukturiertes, binationales Dissertationsprogramm in der Fachdidaktik Natur, Mensch und Gesellschaft.
- **Dissertationsstellen:** Die PH Luzern bietet Stellen für Doktorierende an, welche über den Schweizerischen Nationalfonds (SNF) oder private Stiftungen finanziert werden.
- **Doktorierendenforum:** Grössere Institute in Forschung und Entwicklung bieten Vernetzungs- und Beratungsanlässe für Doktorierende an, bspw. ein monatlich stattfindendes Doktorierendenforum.
- **Doktorierendentagung:** Die PH Luzern veranstaltet jährlich eine Tagung für alle Doktorierenden der PH Luzern. Diese ist als Beratungskonferenz mit Workshops konzipiert.
- **Kolloquien:** An öffentlichen Kolloquien mit internen und externen Referierenden werden aktuelle Forschungsergebnisse präsentiert und diskutiert. Ergänzt werden diese durch interne «Brown-Bag-Seminare», in denen laufende Projekte zur Diskussion gestellt werden.
- **Angebote der Zentral- und Hochschulbibliothek:** Beratungen zur Recherche und Open Access.
- **Externe Weiterbildungen:** z. B. *Swiss Summer School in Social Science Methods*, *CAS Berufsfeldbezug stärken* der PH Zürich.

Mit den «projektgebundenen Beiträgen» (PgB) finanziert der Bund Programme und Projekte von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung. In der Projektförderphase 2017-2020 und in der Projektförderphase 2021-2024 konnte die PH Luzern u. a. gemeinsam mit anderen Hochschulen erfolgreich Beiträge für Projekte einwerben, welche die Personalentwicklung unterstützen (→ Kap. 7.4.2).

Zusätzlich haben zwei Postdocs beim SNF erfolgreich einen «Practice-to-Science-Beitrag» zur Förderung ihrer Karriere eingeworben.

Trotz der attraktiven Laufbahnmöglichkeiten und der Breite und Vielzahl an Fördermassnahmen bestehen strukturelle Einschränkungen in Bezug auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Aufgrund der tiefen Grundfinanzierung für Forschung und Entwicklung ist es für die PH Luzern schwierig, Dozierenden Möglichkeiten zu bieten, sich vermehrt in Forschungs- und Entwicklungsprojekten zu engagieren. Zudem verfügt die PH Luzern wie alle Pädagogischen Hochschulen der Schweiz nicht über das Promotionsrecht. Für die Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden ist die PH Luzern deshalb auf die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen angewiesen, auch wenn die Projekte durch die eigene Hochschule eingeworben und umgesetzt werden. Um dennoch attraktive Laufbahnmöglichkeiten für den eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs zu bieten, wirbt die PH Luzern aktiv Drittmittelprojekte mit Doktorierendenanstellungen ein, pflegt enge Kooperationen mit anderen Hochschulen und nutzt bestehende Möglichkeiten des Bundes zur Laufbahnförderung.

Mit den bestehenden Instrumenten der Laufbahnentwicklung ist es trotz der strukturellen Einschränkungen gelungen, etliche Absolventinnen und Absolventen der PH Luzern für eine Tätigkeit an der PH Luzern zu fördern. Insbesondere in den Fachdidaktiken konnten ehemalige Studierende der PH Luzern promovieren. Sie sind heute in Lehre und Forschung an der PH Luzern tätig. *Swissuniversities* führt alle zwei Jahre ein Monitoring zur Umsetzung der nationalen «Strategie Fachdidaktik» durch, letztmals 2022. Die PH Luzern konnte darlegen, dass in den Jahren 2019-2021 insgesamt elf Projekte der PH Luzern durch den SNF gefördert wurden, in diesen bestehen 22 fachdidaktische Promotionsprojekte. Ergänzend hat *swissuniversities* 2022 eine Umfrage zur Nachwuchsförderung durchgeführt, in welcher die PH Luzern nachweisen konnte, dass sich die Anzahl Stellen von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistenten im Zeitraum von 2016 bis 2021 insgesamt mehr als verdoppelte und somit die Nachwuchsförderung gestärkt wurde.

### Fazit

Die PH Luzern verfügt über gezielte Fördermassnahmen und -instrumente sowie vielfältige Angebote zur Unterstützung der Laufbahnentwicklung aller Mitarbeitenden. Diese sind im Intranet kommuniziert. Die Fördermöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs wurden in den vergangenen Jahren intensiviert und waren erfolgreich. Sie bleiben aber auch aufgrund des fehlenden Promotionsrechts eingeschränkt.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard grösstenteils.**

### Entwicklungsmassnahmen

- Lobbying für das Promotionsrecht
- Einwerbung von neuen Drittmittelprojekten zur Anstellung von Doktorierenden
- Evaluation der Wirkung der Massnahmen zur Personalentwicklung in der Mitarbeitendenbefragung 2025

## 5.5 Interne und externe Kommunikation

### 5.5.1 Informationen zum Qualitätsmanagement

#### Standard 5.1

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

---

#### Beschreibung und Analyse

Die Kommunikation über das Qualitätsmanagement ist sowohl für die Leitungspersonen und -gremien als auch für die *Konferenz der Qualitätsbeauftragten* (QBK) ein wichtiges Führungsinstrument. Sie leistet einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Strategieziele, der Qualitätsansprüche und zur Entwicklung und Pflege der Qualitätskultur.

#### Kommunikationsziele im Qualitätsmanagement

Im Konzept «Qualitätsmanagement» sind ausführlich die folgenden fünf Kommunikationsziele verankert:

- Die Grundlagen des Qualitätsmanagements und die strategischen Qualitätsmanagementprojekte werden adressatengerecht aufgezeigt.
- Die Instrumente und Prozesse für das Qualitätsmanagement sind verfügbar, und es besteht Klarheit über die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben.
- Der Diskurs über qualitätsrelevante Fragen wird gefördert.
- Das wirkungsvolle Ineinandergreifen der Qualitätsbestrebungen und der Weiterentwicklung der Hochschule und ihrer Bereiche wird unterstützt.
- Der informelle Austausch ergänzt die systematisch geplante Kommunikation.

#### Kommunikationsinhalte und -gefässe

In Orientierung an den Kommunikationszielen werden die Kommunikationsinhalte und -gefässe zum Qualitätsmanagement für die verschiedenen Anspruchsgruppen differenziert.

#### *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

Die Information über das Qualitätsmanagementsystem an die Mitarbeitenden erfolgt primär über die Intranet-Site des Qualitätsmanagements. Dort stellt die QBK die Grundlagendokumente und Arbeitsinstrumente bereit, und die Mitglieder der QBK werden vorgestellt. Die zentralen Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse sind in der Prozessmanagementsoftware «QM-Pilot» einsehbar.

Über die aktuellen Entwicklungen – sei es über neue Instrumente, laufende Evaluationen oder über Evaluationsberichte und davon abgeleitete Massnahmen – werden die Mitarbeitenden via Newsmeldungen im Intranet informiert.

Zudem ist der kritische und selbstreflexive Austausch unter den Mitarbeitenden über qualitätsrelevante Fragen ein wesentlicher Teil der Qualitätskultur, sodass Qualität durch Verhandlung und Teilhabe von Beteiligten entwickelt werden kann. Der Austausch wird beispielsweise im Rahmen der Bereichsleitungskonferenzen, von Teamsitzungen und jährlich stattfindenden Plenarveranstaltungen gepflegt (→ Kap. 5.2.3).

#### *Studierende, Kursteilnehmende, Kundinnen und Kunden, Kooperations- und Finanzpartner*

Der Austausch mit den Studierenden, den Kursteilnehmenden, den Kundinnen und Kunden sowie den Kooperations- und Finanzpartnern erfolgt sowohl systematisch im Rahmen von regelmässigen Evaluationen als auch informell im direkten Kontakt mit den genannten Anspruchsgruppen. Die Informationen an die Studierenden, bspw. über Ergebnisse von Evaluationen, erfolgt primär über den Infoletter.

#### *Weitere Anspruchsgruppen und die Öffentlichkeit*

Die PH Luzern präsentiert ihr Qualitätsverständnis, die weiteren Grundlagen des Qualitätsmanagementsystems sowie die aktuell laufenden Entwicklungen den weiteren Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit auf ihrer Website.

#### *Rat der Pädagogischen Hochschule und Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern*

Die Kommunikation mit dem Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern und dem *Rat der Pädagogischen Hochschule* erfolgt in den regelmässig stattfindenden Sitzungen, im Rahmen derer diverse Berichterstattungen aus dem Qualitätsmanagement traktandiert werden (u. a. der Selbstbeurteilungsbericht der Akkreditierung, die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung oder der Tätigkeitsbericht).

### **Hochschulleitung, erweiterte Hochschulleitung und Bereichskonferenzen**

Der Austausch und die Entscheidungen über Entwicklungsprojekte des Qualitätsmanagementsystems sowie über die Umsetzung von Instrumenten erfolgen in den entsprechenden Gremien. Dabei vertritt die Leitung oder ein Mitglied der QBK die Geschäfte des Qualitätsmanagements. Die strategischen Projekte und die laufenden Arbeiten im Qualitätsmanagement werden zudem im Rahmen von bilateralen Gesprächen zwischen der Leitung der QBK bzw. den Qualitätsbeauftragten der Bereiche und den zuständigen Hochschulleitungsmitgliedern abgesprochen.

#### **Fazit**

Die Kommunikation über das Qualitätsmanagement ist für die PH Luzern ein Führungsinstrument, das einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung ihrer Strategieziele und Qualitätsansprüche sowie zur Entwicklung der Qualitätskultur leistet. Die Qualitätssicherungsstrategie ist intern und extern kommuniziert. Sowohl die Grundlagen und ergänzende Konzepte zu spezifischen Instrumenten als auch die für die Umsetzung relevanten Arbeitsinstrumente stehen den Mitarbeitenden zur Verfügung. Erkenntnisse aus dem Qualitätsmanagement werden adressatengerecht kommuniziert. Die breite Einbindung der Mitarbeitenden, Studierenden und anderer Anspruchsgruppen in den Qualitätsdiskurs unterstützt das gemeinsame Qualitätsverständnis.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard vollständig.**

#### **Entwicklungsmassnahme**

- Laufender Ausbau der Informationen zum Qualitätsmanagement für die Mitarbeitenden im Intranet

## **5.5.2 Kommunikation zu Tätigkeiten und Angeboten**

### **Standard 5.2**

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

---

#### **Beschreibung und Analyse**

Die PH Luzern praktiziert eine transparente Kommunikation nach innen und nach aussen (Leitbild: «Wir als Organisation»). Primärer Zweck der Kommunikation nach aussen ist die Erreichung des strategischen Ziels «Entfaltung von Wirksamkeit in der Öffentlichkeit». Neben der Schaffung und Wahrung einer möglichst positiven Wahrnehmung stehen die Rekrutierung von Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden sowie von Dienstleistungskunden und -kundinnen und die Vernetzung mit Forschungs- und Entwicklungspartnern und -partnerinnen im Vordergrund.

#### **Organisationale Verankerung der Kommunikation**

Die Stabsabteilung Kommunikation und Marketing ist im Rektorat angesiedelt. Sie plant und koordiniert die Kommunikationsmassnahmen. Deren Leiter ist in jeder Sitzung der Hochschulleitung mit einem stehenden Traktandum präsent und ist Mitglied der *erweiterten Hochschulleitung*. Die Stabsabteilung Kommunikation und Marketing ist in intensivem Austausch mit den Kommunikationsbeauftragten der Leistungsbereiche. Sie begleitet und unterstützt deren Anliegen und Aktivitäten und nimmt dabei auch eine Kontrollfunktion wahr. Zur Erstellung von geeigneten Kommunikationsformaten wurde die Stabsabteilung Kommunikation und Marketing in den vergangenen Jahren verstärkt. Zudem produzieren und verantworten auch andere Abteilungen der PH Luzern regelmässig Blogs, Videos und Podcasts zu aktuellen Themen. Die Hochschule verfügt mit dem *Zentrum für Medienbildung und Informatik* (ZEMBI) über eine Fachstelle für professionelle Videoproduktionen. Die *Konferenz der Kommunikationsbeauftragten* (KBK) koordiniert die Kommunikationsplanung und überprüft im Rahmen von regelmässigen Sitzungen und auf Basis von qualitativen und quantitativen Evaluationswerten die Kommunikationsziele inhaltlich wie auch betreffend Erfolg. Sie setzt sich zusammen aus Vertretungen der Bereiche und wird vom Leiter der Stabsabteilung Kommunikation und Marketing geführt. Je nach Schwerpunktthema besteht die Möglichkeit, die Zusammensetzung der KBK spezifisch anzupassen und die erforderliche Expertise einzubinden.

## Konzeptionelle Verankerung der Kommunikation

Zur Erreichung des strategischen Ziels «Entfaltung von Wirksamkeit in der Öffentlichkeit» beschloss die Hochschulleitung im Jahr 2019 ein Konzept «Integriertes Kommunikationsmanagement» (IKM), welches 2023 aktualisiert wurde. Dieses Rahmenkonzept bildete auch den Ausgangspunkt für die in der Folge verabschiedeten Konzepte betreffend Public Affairs, Marketing und Social Media.

Das IKM orientiert sich an den drei Säulen des Strategiegebäudes der PH Luzern (→ *Abbildung 1*): Stärkung von Lehre und Forschung/Entwicklung, Förderung der Mitarbeitenden und Kooperation mit den Anspruchsgruppen sowie Entwicklung der Organisation. Es schafft die Voraussetzungen für eine kohärente, stringente und damit effiziente und effektive Kommunikation der PH Luzern und beschreibt die Kommunikationsziele der PH Luzern sowie die internen und externen Kommunikationsinstrumente zu deren Erreichung.

Das «Konzept Public Affairs» legt mögliche Massnahmen zur Intensivierung der Interessenvertretung dar, die das Ziel verfolgen, die Beziehungen zu politischen Akteuren gezielt aufzubauen und zu pflegen.

Das «Marketing-Konzept» definiert die übergeordneten Marketingziele der PH Luzern und beschreibt Zielgruppen, Kommunikationskanäle und Marketingmassnahmen.

Das «Social-Media-Konzept» beschreibt Zielgruppen, Inhalte, Kanäle und Monitoring für die Aktivitäten der PH Luzern in den sozialen Netzwerken.

## Externe Kommunikation

Die externe Kommunikation der PH Luzern erfolgt zweck- und zielgruppenspezifisch über geeignete Kanäle:

- **Website:** Die Website der PH Luzern ist die zentrale Plattform für die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit. Insbesondere informiert die PH Luzern auf ihrer Website über die von ihr angebotenen Studienprogramme und Abschlüsse sowie zu ihren Aktivitäten. Sie wurde im Jahr 2017 neu aufgesetzt und seither laufend erweitert. Um erweiterten Ansprüchen zu genügen (u. a. Barrierefreiheit, vgl. → Kap. 5.2.5), ist mittelfristig eine grundlegende Überarbeitung der Website geplant.
- **Drucksachen:** Die PH Luzern setzt im Sinne der Nachhaltigkeit Drucksachen zurückhaltend und gezielt ein, bspw. für die Bewerbung von Studiengängen und öffentlichen Veranstaltungen.
- **Social Media:** Die PH Luzern ist auf verschiedenen Plattformen (LinkedIn, Facebook, X/Twitter, Instagram und TikTok) präsent und visiert auf diesen spezifische Zielgruppen mit geeigneten Inhalten und Beitragsformen an.

- **Öffentliche Veranstaltungen** dienen der Information, der Präsentation von Ergebnissen und dem Austausch. Beispiele sind die Informationsveranstaltungen für Studienangebote, Forschungs- und Entwicklungskolloquien, Aufführungen von Chor und Theaterclub, Angebote der Lernwerkstatt oder Kongresse und Fachtagungen.
- **Öffentlichkeits- und Medienarbeit:** Die PH Luzern stellt ihre Expertise der Öffentlichkeit zur Verfügung. Sie informiert via Medien über Projekte, Erfolge, Aktivitäten und Veranstaltungen. Informationen von hohem öffentlichem Interesse werden zudem mit Medienmitteilungen verbreitet.
- **Wissenschaftliche Publikationen:** Die Mitarbeitenden der PH Luzern publizieren ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse und Arbeiten. Die bibliografischen Informationen aller Publikationen sind auf der Website der PH Luzern veröffentlicht.
- **Externer Newsletter:** Der externe Newsletter wird sechsmal jährlich versandt.

## Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation stellt den jeweiligen Zielgruppen die erforderlichen Informationen zur Verfügung, die sie für das Studium bzw. die Arbeit an der PH Luzern benötigen.

### Informationen zum Studium

- **Infoletter Studierende:** Studierende der PH Luzern erhalten per E-Mail 16 Ausgaben des Infoletters pro Jahr, in denen sie alles Wesentliche zu ihrem Studium erfahren.
- **Evento-Web:** Diese Plattform bietet Dozierenden und Studierenden persönliche Informationen aus dem Campus-Managementsystem «Evento». Beispielsweise können Studierende ihre Anmeldungen und Studienleistungen einsehen.
- **Moodle:** Das Learning-Management-System hat sich seit vielen Jahren als multifunktionale E-Learning-Plattform für Module und Kurse etabliert und wird laufend aktualisiert.
- **PHLUportal:** Dieser geschützte Webkanal für Studierende bietet Informationen zu den einzelnen Studiengängen, Terminen, Kontaktpersonen sowie zahlreiche Service-Links.
- **App «PH Luzern»:** Sie bündelt Informationen von der Website und aus «Evento».

Die Studierenden erhalten die verschiedenen Informationen über je spezifische Kanäle; längerfristig zielt die PH Luzern die Reduktion der Anzahl Informationskanäle für die Studierenden an.



### Informationen zum Praktikum

- **Portal Praxisausbildung:** Auf diesem Portal publiziert die *Stabsabteilung Praktika und Praxissschulen* die Informationen zur berufspraktischen Ausbildung für Studierende, Dozierende und Praxislehrpersonen.
- **Praktikumstool:** Dieses Instrument dient der Planung der Praktika in der Sekundarstufe I und wird aktuell im Rahmen eines ICT-Projekts abgelöst.

Die allgemeine Kommunikation mit den Praxispartnern und -partnerinnen der berufspraktischen Ausbildung wird primär durch die *Stabsabteilung Praktika und Praktikumsschulen* verantwortet. Die Dozierenden stehen zudem in direktem Kontakt mit den Praxislehrpersonen, denen ihre Studierenden zugeteilt sind.

### Informationen für Mitarbeitende

- **Intranet:** Das *Intranet* wurde ab 2021 als zentrale Informationsplattform für die Mitarbeitenden eingeführt. Alle Bereiche stellen hier Unterlagen und Informationen bereit. Wöchentlich erhalten die Mitarbeitenden eine Mail mit Links zu den wichtigsten neuen Informationen im Intranet. Im Intranet sind zudem auch die Prozessbeschreibungen verlinkt, welche auf der Plattform «QM-Pilot» gepflegt werden.
- **E-Mail:** In Einzelfällen werden dringliche Informationen der Hochschulleitung via Massenmailversand an alle Mitarbeitenden verschickt.
- **Teams:** Mitarbeitende nutzen Teams für die kollaborative Arbeit (Telefongespräche, Videokonferenzen, Chats, Projektorganisationen, Dateiablagen).
- **Mündliche Kommunikation und interne Veranstaltungen:** Die direkte Kommunikation hat an der PH Luzern einen hohen Stellenwert. Das jährliche Mitarbeitendenplenum und auch die jährliche *Konferenz der Leitungspersonen* (KLP) sowie bereichsspezifische Veranstaltungen dienen sowohl der Information als auch der Diskussion über laufende Geschäfte (→ Kap. 5.2.3).

Mit ihrem Intranet hat die PH Luzern in der Kommunikation an die Mitarbeitenden eine Bündelung der internen Kommunikationskanäle in einem attraktiven Format erreicht. Die Evaluation des Intranets ist für 2024 geplant.

### Monitoring und evidenzbasierte Anpassungen

Die Stabsabteilung Kommunikation und Marketing überprüft die Qualität und die Wirkung der Kommunikations- und Marketingaktivitäten. Hierzu nutzt sie plattformabhängige und kostenpflichtige Monitoringtools. Das systematische Monitoring der Website erfolgt mit dem Optimierungstool «Siteimprove».

Auf Basis ihres Monitorings entscheidet die Stabsabteilung Kommunikation und Marketing über Massnahmen, die zur Erreichung des strategischen Ziels «Entfaltung von Wirksamkeit in der Öffentlichkeit» beitragen. So hat die PH Luzern einerseits bspw. als erste Pädagogische Hochschule der Schweiz einen TikTok-Kanal eröffnet, da Monitoringaktivitäten und Evaluationskriterien zeigten, dass Maturandinnen und Maturanden als grösste Gruppe potenzieller Neustudierender vor allem auf TikTok unterwegs sind; entsprechend intensiv wird dieser Kanal seit Frühjahr 2023 für die Gewinnung neuer Studierender bewirtschaftet. Andererseits hat sie bspw. Blogs gelöscht, die nicht mehr ausreichend rezipiert oder bewirtschaftet wurden.

### Fazit

Die Kommunikation der PH Luzern ist organisational und konzeptionell gut verankert. Die PH Luzern kommuniziert über ein Netzwerk an Informationskanälen, über welches sie die PH-Angehörigen sowie externe Ziel- und Anspruchsgruppen mit Informationen zu den Aktivitäten und Leistungen aller Bereiche der Hochschule bedient. Die Website als zentrale externe Kommunikationsplattform enthält die Informationen über alle von der PH Luzern angebotenen Studienprogramme und Abschlüsse sowie über ihre Aktivitäten. Mittelfristig wird eine Überarbeitung dieses zentralen Informationskanals geprüft.

In der Kommunikation mit den Mitarbeitenden hat die PH Luzern mit der Einführung des Intranets für Mitarbeitende eine Fokussierung der Kommunikationskanäle erreicht. Inwiefern eine Fokussierung in der Kommunikation mit den Studierenden möglich ist, ist längerfristig zu prüfen.

**Die PH Luzern erfüllt den Qualitätsstandard grösstenteils.**

### Entwicklungsmassnahmen

- Umsetzung und fortlaufende Überprüfung der überarbeiteten Kommunikationskonzepte
- Überarbeitung der Website
- Überprüfung der Möglichkeiten und der Notwendigkeit der Einführung eines Intranets für die Studierenden zur Reduktion oder Bündelung der Kommunikationskanäle



6

# Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems

Auf der Grundlage der Analyse der 18 Qualitätsstandards der Akkreditierungsverordnung zum Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz hat die PH Luzern in den vorausgehenden Kapiteln Entwicklungsmassnahmen formuliert. Diese Entwicklungsmassnahmen sind im vorliegenden Aktionsplan zusammengetragen.

## 6.1 Qualitätssicherungsstrategie

Standard	Massnahme	Status	Verantwortung
1.3	Regelmässige Thematisierung des Qualitätsmanagementsystems sowie Diskussion von qualitätsrelevanten Fragestellungen im Rahmen von Plenarveranstaltungen, Projekt- und Teamsitzungen sowie weiteren Gefässen zur laufenden Förderung der Qualitätskultur.	In Umsetzung	- Hochschulleitung - Konferenz der Qualitätsbeauftragten
1.4	Überprüfung und Weiterentwicklung der Instrumente des Qualitätsmanagementsystems auf der Grundlage der aktualisierten Qualitätskriterien.	Geplant	- Hochschulleitung - Konferenz der Qualitätsbeauftragten - Bereichsleitungskonferenzen

## 6.2 Governance

Standard	Massnahme	Status	Verantwortung
2.2	Erstellung einer Übersicht über die verfügbaren Personaldaten und Abstimmung der Informationen in den unterschiedlichen Personaldatenbanken (d. h. SAP, Evento, Jacando)	In Umsetzung	- Stabsabteilung Personal - Stabsabteilung Hochschulentwicklung
2.2	Prüfung der Optimierung oder Ablösung der bestehenden Projekt- und Publikationsdatenbank	Geplant	- Bereichsleitungskonferenz FE - Stabsabteilung Hochschulentwicklung - Stabsabteilung Kommunikation und Marketing - Stabsabteilung ICT
2.4	Umsetzung der Strategie Nachhaltigkeit durch den Nachhaltigkeits-Aktionsplan	Geplant	- Hochschulleitung - Co-Leitung Fachstelle Nachhaltigkeit und BNE - Bereichsleitungskonferenzen
2.5	Umsetzung der Diversity Policy durch den rollierenden «DBK-Aktionsplan»	In Umsetzung	- Hochschulleitung - Konferenz der Diversitätsbeauftragten - Bereichsleitungskonferenzen
2.5	Berücksichtigung der sprachlichen Barrierefreiheit auf der Website	Geplant	- Stabsabteilung Kommunikation und Marketing - Konferenz der Diversitätsbeauftragten
2.5	Umsetzung und Begleitung des Konzepts «Diversitätssensibles Bauen» zum <i>Campus Horw</i>	In Umsetzung	- Hochschulleitung - Stabsstelle Gebäudemanagement - Stabsstelle Chancengerechtigkeit

### 6.3 Lehre, Forschung und Dienstleistungen

<b>Standard</b>	<b>Massnahme</b>	<b>Status</b>	<b>Verantwortung</b>
3.1	Strukturelle Stärkung der Forschung und Entwicklung, insbesondere Weiterführung und Abschluss des Organisationsentwicklungsprozesses und anhaltendes Wachstum durch verstetigten moderaten Anstieg der FE-Grundfinanzierung und zusätzliche Drittmittelakquise	In Umsetzung	- Hochschulleitung - Prorektorat Forschung und Entwicklung
3.3	Weiterentwicklung der Mobilitätsprogramme und Steigerung der Anzahl der Teilnehmenden	Geplant	- Leiterin Stabsabteilung Internationale Beziehungen - Ausbildungsleitungskonferenz
3.3	Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit, insbesondere in Europa	Geplant	- Hochschulleitung - Leiterin Stabsabteilung Internationale Beziehungen - Bereichsleitungskonferenzen
3.3	Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit der PH Luzern	In Umsetzung	- Hochschulleitung - Leiterin Stabsabteilung Internationale Beziehungen - Bereichsleitungskonferenzen

## 6.4 Ressourcen

Standard	Massnahme	Status	Verantwortung
4.1	Einsatz für attraktive und konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen auch in Zukunft	In Umsetzung	- Hochschulleitung
4.1	Fortsetzung der Planung des <i>Campus Horw</i> und Einsatz für die Realisierung der Anforderungen an die zukünftigen Räumlichkeiten	In Umsetzung	- Hochschulleitung - Stabsstelle Gebäudemanagement
4.1	Vorausschauende Planung und Überprüfung der Grundfinanzierung durch den Träger	Geplant	- Hochschulleitung
4.2	Vereinfachung der Prozesse für bereichsübergreifende Anstellungen	In Umsetzung	- Hochschulleitung - Bereichsleitungskonferenzen - Stabsabteilung Personal
4.2	Einführung von digitalen Personaldossiers	In Umsetzung	- Stabsabteilung Personal
4.2	Evaluation der Wirkung der Massnahmen des strategischen Personalmanagements, insbesondere der neuen Funktionsumschreibungen der Dozierenden, in der Mitarbeitendenbefragung 2025	Geplant	- Stabsabteilung Personal - Konferenz der Qualitätsbeauftragten
4.3	Lobbying für das Promotionsrecht	In Umsetzung	- Hochschulleitung
4.3	Einwerbung von neuen Drittmittelprojekten zur Anstellung von Doktorierenden	In Umsetzung	- Leistungsbereich Forschung und Entwicklung
4.3	Evaluation der Wirkung der Massnahmen zur Personalentwicklung in der Mitarbeitendenbefragung 2025	In Umsetzung	- Stabsabteilung Personal - Konferenz der Qualitätsbeauftragten

## 6.5 Interne und externe Kommunikation

Standard	Massnahme	Status	Verantwortung
5.1	Laufender Ausbau der Informationen zum Qualitätsmanagement für die Mitarbeitenden im Intranet	In Umsetzung	- Leiterin Qualitätsmanagement - Qualitätsbeauftragte der Bereiche
5.2	Umsetzung und fortlaufende Überprüfung der überarbeiteten Kommunikationskonzepte	In Umsetzung	- Stabsabteilung Kommunikation und Marketing - Konferenz der Kommunikationsbeauftragten
5.2	Überarbeitung der Website	Geplant	- Stabsabteilung Kommunikation und Marketing - Konferenz der Kommunikationsbeauftragten
5.2	Überprüfung der Möglichkeiten und der Notwendigkeit der Einführung eines Intranets für die Studierenden zur Reduktion oder Bündelung der Kommunikationskanäle	Geplant	- Ausbildungsleitungskonferenz - Stabsabteilung Kommunikation und Marketing - Stabsabteilung ICT

7

Fokusthema:  
Stärkung von Forschung  
und Entwicklung

## 7.1 Das Fokusthema «Stärkung von Forschung und Entwicklung»

Die PH Luzern fördert und betreibt gemäss PH-Gesetz und PH-Statut als eine ihrer Kernaufgaben national und international vernetzte berufsfeldbezogene Forschung und Entwicklung. Die Forschung und Entwicklung greift wesentliche Fragestellungen unserer Gesellschaft auf und berücksichtigt die Bedürfnisse der Lehrpersonenbildung. Sie sichert den Wissenstransfer ins Berufsfeld durch innovative Entwicklungsprojekte.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditierte die PH Luzern am 15. Dezember 2017 mit vier Auflagen institutionell und bestätigte die Auflagenerfüllung am 27. März 2020. Auflage 2 war wie folgt formuliert:

*«Die PH Luzern vergrössert ihren Leistungsbereich Forschung und Entwicklung im Sinn der eigenen strategischen Ziele.»*

Im Selbstverständnis der PH Luzern ist berufsfeldbezogene Forschung und Entwicklung ein bedeutsames Element der Bereitstellung von fundiertem Wissen für die Lehrpersonenbildung und das Berufsfeld und ein Motor für die Entwicklung der Fachdidaktiken, der Bildungswissenschaften und der Berufsstudien. Daher unternahm die PH Luzern seit der letzten Akkreditierung grosse Anstrengungen zur Stärkung von Forschung und Entwicklung und wählte entsprechend das Fokusthema für die Erneuerung der Akkreditierung 2024.

## 7.2 Das Fokusthema im Kontext der Strategie

Wie im Bericht zur Auflagenerfüllung festgehalten ergänzte die PH Luzern im Strategiereview-Prozess 2019 ihre strategischen Ziele unter anderem um das Ziel «Strukturelle Stärkung von Forschung/Entwicklung». Damit setzte sie sich explizit zum Ziel, Forschung und Entwicklung nicht nur durch thematische Schwerpunktsetzung zu stärken, sondern ihr auch innerhalb der Organisation einen höheren Stellenwert beizumessen. Diese strategische Ausrichtung steht im Einklang mit der Strategie der Kammer PH 2021-2024, die für die Schweizer Pädagogischen Hochschulen als Strategieziel «6. Forschung und Entwicklung» die «Intensivierung der Forschung und Entwicklung zur Weiterentwicklung von Lehren und Lernen, von Bildung und Erziehung sowie des Bildungssystems» nennt. Die Aktivitäten des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung der PH Luzern basieren grundsätzlich auf dem «Konzept Forschung und Entwicklung (F+E)», das für die Strategieperiode 2016-2025 erstellt wurde, ergänzt durch das im Jahr 2022 durch die Hochschulleitung und den PH-Rat gutgeheissene Konzept zur Weiterentwicklung des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung.

## 7.3 Erzielte Ergebnisse

Das starke Wachstum des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* seit der letzten Akkreditierung belegt dessen positive Entwicklung. Im Folgenden wird diese durch verschiedene Indikatoren und Kennwerte charakterisiert und ein Vergleich über die letzten fünf Jahre gezogen.

Der Umsatz des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* stieg per Ende 2022 auf CHF 8,12 Mio. (2017: CHF 4,12 Mio.; Steigerung 97% in fünf Jahren), der Anteil am Gesamtumsatz auf 11 Prozent (2017: 6%; Steigerung 83% in fünf Jahren). Dabei akquirierte der Leistungsbereich im Jahr 2022 Drittmittel im Umfang von CHF 3,65 Mio. (2017: CHF 1,42 Mio.; Steigerung 157% in fünf Jahren), vgl. dazu auch die Abbildung 9. Für das Jahr 2023 wird eine weitere Steigerung der Einwerbung von Drittmitteln auf den Umfang von CHF 4,08 Mio. erwartet.

Bei den hoch kompetitiv eingeworbenen Projekten des Schweizerischen Nationalfonds (SNF) konnte in diesem Zeitraum eine stetige Steigerung erreicht werden: TCHF 178 (2018), TCHF 264 (2019), TCHF 386 (2020), TCHF 479 (2021), TCHF 790 (2022), und für 2023 sind bereits TCHF 1017 bewilligt (Steigerung 471% in fünf Jahren). Zudem konnte die PH Luzern sehr erfolgreich Bundesmittel aus den projektgebundenen Beiträgen (PgB) einwerben, aber auch von weiteren Bundesstellen und Stiftungen. Sie ist im Auftrag von Verlagen (z. B. *Klett und Balmer, Lehrmittelverlag Zürich*) aktiv an der Entwicklung der

Schulbücher in den meisten Schulfächern der Volksschule beteiligt, aber auch an der Entwicklung digitaler Lerneinheiten und Lernmaterialien wie Lern-Apps, Videolernspiele und Augmented-Reality-Applikationen (vgl. Projektbeispiele in → [Tabelle 4](#) oder [Website](#)).

Im Jahr 2022 führte der *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* so viele Projekte durch wie noch nie (128) und beschäftigte 137 Personen (41 Vollzeitäquivalente, VZÄ). Während der Anteil der Dozierenden der PH Luzern, die sowohl in der Lehre als auch in FE-Projekte involviert waren, 2017 nur bei 26 Prozent lag, betrug er 2022 bereits 34 Prozent (VZÄ; Steigerung um 17% in fünf Jahren). Der Anteil der Mitarbeitenden der PH Luzern mit Promotion stieg von 29 Prozent (2017) auf 33 Prozent (2022) (Steigerung 13% in fünf Jahren). Jährlich erscheinen ca. 100 wissenschaftliche Publikationen, von denen die Mehrheit in Zeitschriften mit Peer-Review veröffentlicht wird (hier liegt noch keine längere Zeitreihe vor).

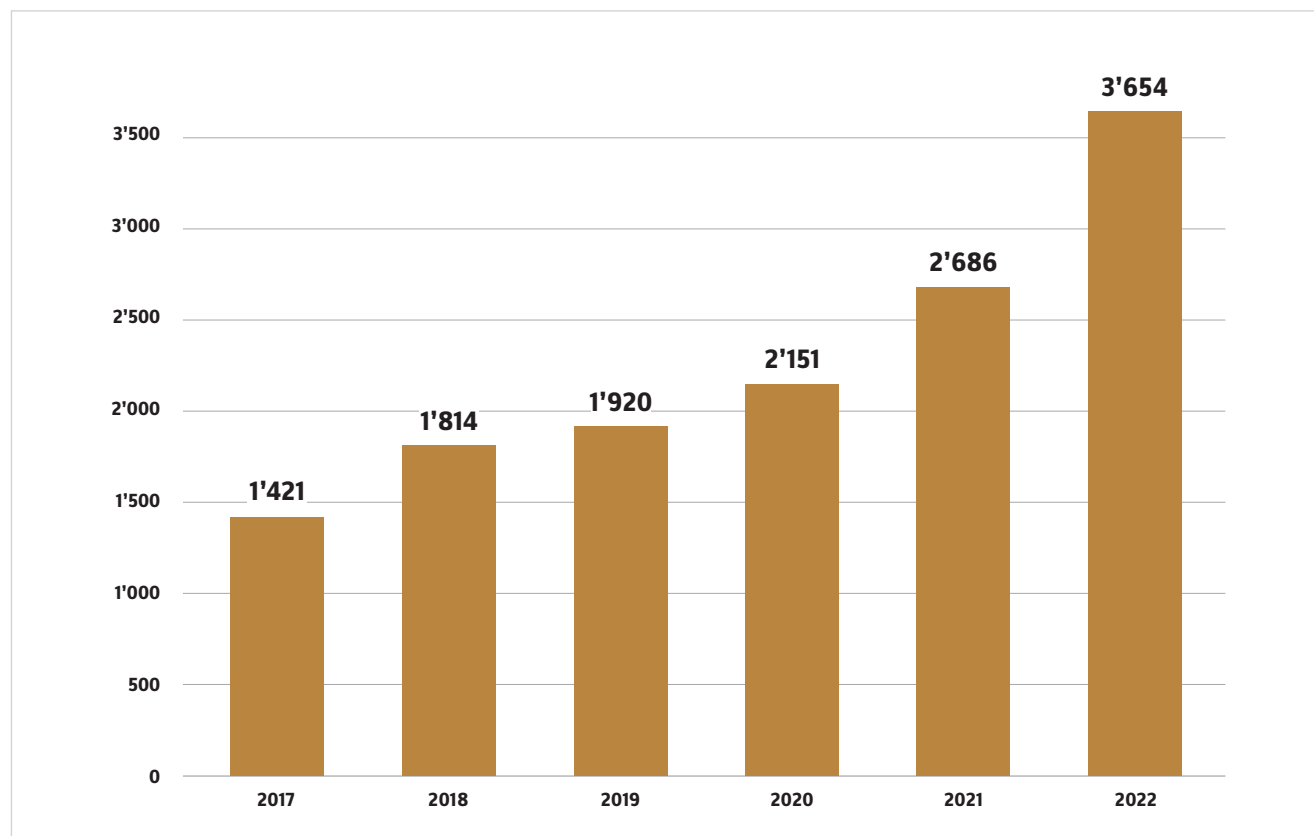


Abbildung 9: Steigerung der Drittmittel seit 2017 in TCHF



<b>Projekttyp</b>	<b>Projektbeispiele</b>
<b>SNF-Projekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Fachdidaktische Kompetenzen von MINT-Lehrpersonen im Umgang mit digitalen Ressourcen»</li> <li>- «Formatives Assessment im Mathematikunterricht»</li> <li>- «Planung, Unterricht und Reflexion in den Naturwissenschaften»</li> <li>- «Diagnostizieren von Alltagsvorstellungen zu Menschenrechten und verwandten globalen Themen in Natur, Mensch, Gesellschaft»</li> <li>- «Lerngelegenheiten für Lehrstudierende im sozialen Netzwerk Praxisfeld aus allgemein- und mathematikdidaktischer Perspektive»</li> <li>- «Unterricht in Nachhaltigkeit: komplex, kontrovers, emotional»</li> </ul>
<b>Projekte mit Projektgebundenen Beiträgen des Bundes (PgB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-1: «Binationales Doktoratsprogramm in Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft (NMG)»</li> <li>- P-7: «Fachdidaktik und Diversität - Curriculare Verankerung der Lehrpersonenbildung» und «Diversitätssensible Studiengangsentwicklung - Personalisierung des Studiums»</li> <li>- P-8: «Digitale Lehre - Digitale Präsenz - Digitales Studium»</li> <li>- P-9: «Laufbahnförderung von Fachdidaktikerinnen und Fachdidaktikern»</li> <li>- P-10: «Weiterführung und Ausweitung nationales Netzwerk zur Förderung der MINT-Bildung»</li> <li>- P-11: «Stärkung der Wissenschaftsorientierung: Reflexion von Forschung - Analyse von Berufspraxis» und «Nachwuchsförderung Dozierende der Qualifizierung von Berufsbildungsverantwortlichen»</li> </ul>
<b>Projekte von Bundesstellen und Stiftungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Entwicklung von Ressourcen zur Förderung berufsspezifischer Sprachkompetenzen von Französischlehrpersonen»</li> <li>- «Mehrsprachige Bildungsräume - Integrative Sprachförderung durch Linguistic Landscape»</li> <li>- «Portraits gelungener Prozesse der Teil- und Reintegration von Kindern mit Behinderungen in Regelschulklassen»</li> <li>- «Erprobung und Evaluation einer Kurzzeitintervention zum integrativen Umgang mit auffälligem Verhalten sowie deren Implementation ins Schulfeld»</li> <li>- «Danioth Digital - Eine digitale Erzählwelt zum Leben und Werk des Schweizer Avantgardisten Heinrich Danioth»</li> <li>- «GLOBE-Lernmaterial mit Transferwirkung»</li> <li>- «Augmented Reality für den MINT-Unterricht»</li> <li>- «MINT - Lernangebote aus der Medizin»</li> <li>- «Nachhaltigkeits-Topologien der PH Luzern»</li> </ul>
<b>Entwicklung von Schulbüchern der Volksschule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Die Sprachstarken» (Deutsch)</li> <li>- «New World» (Englisch)</li> <li>- «Mathbuch» (Mathematik)</li> <li>- «Das WAH-Buch» (Wirtschaft, Arbeit, Haushalt)</li> <li>- «Logbuch» (Natur, Mensch, Gesellschaft)</li> <li>- «Zeitreise» (Geschichte)</li> <li>- «connected» (Medien und Informatik)</li> <li>- «Dis donc!» (Französisch)</li> <li>- «Schauplatz Ethik» (Ethik, Religionen, Gemeinschaften)</li> </ul>
<b>Entwicklung digitaler Lehrmaterialien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitale Lerneinheiten und Leitprogramme (z. B. «mint-erleben.lu.ch», «Orbit Guided Learning»)</li> <li>- Lern-Apps (z. B. «Fliehen vor dem Holocaust»)</li> <li>- Videolernspiele (z. B. «When We Disappear»)</li> <li>- Augmented-Reality-Applikationen (z. B. zu Stromkreismodellen)</li> </ul>

Tabelle 4: Projektbeispiele der Forschung und Entwicklung der PH Luzern

## 7.4 Umgesetzte Massnahmen

Der Akkreditierungsrat verband 2017 mit der Erfüllung von Auflage 2 folgende Erwartungen (Entscheid SAR, S. 5):

- Umsetzung von Massnahmen zur Vergrösserung des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung*
- Massnahmen zum Einbezug der Dozierenden, der Dissertierenden und der Masterstudierenden in die Forschungstätigkeit

In ihrem Bericht zur Aufлагenerfüllung nannte die PH Luzern erste Massnahmen, denen in den Folgejahren weitere folgten, die zur angezielten positiven Entwicklung führten. Im Folgenden werden die umgesetzten Massnahmen anhand der beiden Empfehlungen dargestellt.

### 7.4.1 Vergrösserung des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung

#### Erhöhung der Grundfinanzierung

Ein moderater Anstieg der Grundfinanzierung für den *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* bildet die Grundlage für das Wachstum. Auch für die kommenden Jahre bis 2026 plant die Hochschulleitung im Aufgaben- und Finanzplan eine Erhöhung und Verstetigung der Grundbeiträge für Forschung und Entwicklung. Zuvor bestehende Fehlanreize bei der Drittmittelakquise durch zusätzliche Gemeinkosten wurden aufgehoben.

#### Stärkung der Drittmittelinwerbung

Die starke Erhöhung der Drittmittel für FE-Projekte ist erfolgreichen Anstrengungen bei der Projektakquise zu verdanken. Die folgenden Massnahmen trugen dazu bei:

- die koordinierte Beteiligung an Ausschreibungen des Bundes (Projektgebundene Beiträge, PgB)
- erfolgreiche Eingaben beim Schweizerischen Nationalfonds (SNF), darunter als einzige Schweizer PH auch für zwei praxisorientierte Professuren im Karriereförderungs-instrument «Practice-to-Science»
- die vermehrte Einstellung von antragsfähigem Personal
- die Ausarbeitung einer höheren Anzahl von Gesuchen an Stiftungen, Bundesstellen etc.
- Anschubfinanzierungen und inhaltliche Unterstützung für die Ausarbeitung von Drittmittelanträgen
- Schaffung eines Beratungsangebots für die Drittmittelakquise durch die *Geschäftsstelle Forschung und Entwicklung*
- Durchführung der *FE-Plenumsveranstaltung 2022* (mit ca. 70 Teilnehmenden) zum Verfassen von Forschungsanträgen

#### Bündelung der FE-Aktivitäten

Ein Teil des Wachstums des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* geht auf die Bündelung der FE-Aktivitäten und der entsprechenden Mittel zurück. Erste Massnahme waren 2019 die Überführung und der Ausbau der Hochschuldidaktik aus einer Stabsabteilung im Rektorat in das *Zentrum für Hochschuldidaktik* mit Forschungsauftrag im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung*. Weitere durch Rektoratsmittel finanzierte FE-Aktivitäten der Stabsabteilung Internationale Beziehungen sowie des *Zentrums Menschenrechtsbildung* wurden im Leistungsbereich angesiedelt. Für die FE-Projekte des 2021 gegründeten *Zentrums Berufsbildung im Leistungsbereich Weiterbildung* wurde eine *Forschungs- und Entwicklungsgruppe (FE-Gruppe) Berufsbildung* gegründet. Diese Bündelung der FE-Aktivitäten im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* wird auch im Rahmen der unten beschriebenen Weiterentwicklung der Struktur des Leistungsbereichs (vgl. Massnahme gemäss → Kap. 7.4.2) umgesetzt.

#### Aufbau der Forschungsinfrastrukturen

Die Geschäftsstelle des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* wurde im Herbst 2021 gegründet und hat zum Ziel, die Mitarbeitenden der PH Luzern bei FE-Projekten zu unterstützen. Sie berät Mitarbeitende bei Fragen der Drittmittelakquise, dem Projekt- und Datenmanagement, bei Fragen zu Ethikanträgen sowie Datenschutz und leistet im Bereich der Wissenschaftskommunikation Unterstützung. Des Weiteren ist sie die erste Anlaufstelle an der PH Luzern für allgemeine Beratungen im Bereich von Nachwuchsförderung und Dissertationsvorhaben. Zudem wurde das Beratungsangebot zu qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden ausgebaut. Weiter verfügt die PH Luzern seit 2020 über eine eigene *Ethikkommission* und seit 2022 über einen Prozess bei Verdacht auf *Verletzung der wissenschaftlichen Integrität*. 2021 verabschiedete die PH Luzern *Open-Access-Richtlinien* und 2022 eine *Open Educational Resources-Policy*. Seit 2023 hat sie einen *Data Steward* für Support im Bereich Open Research Data. Die Forschungskommunikation wurde ausgebaut und in der 2019 eingesetzten *Konferenz der Kommunikationsbeauftragten (KBK)* der PH Luzern verankert (→ Kap. 5.5.2). Alle Unterstützungsangebote sind auf der Intranetseite der Geschäftsstelle übersichtlich dargestellt, u. a. mit Verweisen auf weitere bestehende Angebote wie bspw. der Zentral- und Hochschulbibliothek (ZHB).

## 7.4.2 Einbezug der Dozierenden, der Dissertierenden und der Masterstudierenden in die Forschungstätigkeit und Vernetzung

### Organisationsentwicklung: Strukturelle Weiterentwicklung des Leistungsbereichs

Im Jahr 2020 wurde im *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* ein Organisationsentwicklungsprozess eingeleitet, der u. a. zum Ziel hat, den Einbezug aller Mitarbeitenden und Studierenden der PH Luzern in Forschungstätigkeiten zu stärken. Die *Leistungsbereichskonferenz Forschung und Entwicklung* erarbeitete 2020 als konzeptionelle Grundlage ein Thesepapier zum Selbstverständnis des Leistungsbereichs. Das darauf basierende, partizipativ erarbeitete Konzept zur Weiterentwicklung der Struktur des Leistungsbereichs wurde durch die Hochschulleitung verabschiedet und vom PH-Rat im Jahr 2022 gutgeheissen.

Um seine Rolle in der Unterstützung der Wissenschaftsbasierung aller Leistungen der PH Luzern wahrzunehmen, soll die Struktur des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* eine institutionelle Verankerung von FE-Projekten aller Fächer und Bereiche erlauben. Die bisherige Beschränkung der FE-Aktivitäten auf wenige Kernthemen erscheint in Anbetracht der Grösse der PH Luzern nicht mehr angemessen und erschwerte in vielen Fällen den Einbezug von Mitarbeitenden und Studierenden. Deshalb werden die Forschungs- und Entwicklungsgruppen (FE-Gruppen) thematisch erweitert, und aufgrund der hohen thematischen Relevanz sowie der Anzahl Projekte wurde die FE-Gruppe «Sprachen und Schrift» zum *Institut für Fachdidaktik der Sprachen und Bildungslinguistik* ausgebaut. Die Institute werden in jeweils ca. drei Schwerpunkte gegliedert, anstelle der derzeit bis zu sieben Schwerpunkte. Dies soll es weiterhin ermöglichen, dass die PH Luzern zu ausgewählten Themen eine nationale Führungsrolle einnimmt. Eine enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fächern, Thementeams und Studiengängen des *Leistungsbereichs Ausbildung* und den Abteilungen und Zentren der Leistungsbereiche *Weiterbildung* und *Dienstleistungen* wird angestrebt. *Abbildung 10* zeigt einen Vergleich der bisherigen (bis 31. 08. 2023) und der neu angezielten (ab 01. 01. 2025) Struktur des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung*.

### Allokation von FE-Mitteln für Dozierende der Aus- und Weiterbildung

Der *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* bemüht sich aktiv darum, mehr Dozierende der ganzen Hochschule in FE-Projekte zu integrieren. Erfolgreiche Massnahmen sind:

- Anschubfinanzierungen für Projekte zur Verbindung von Forschung und Entwicklung und Ausbildung sowie gezielte Unterstützung bei der Projektakquise in Bereichen/Fächern mit noch geringen FE-Aktivitäten
- bewusst angestrebter Einbezug von Dozierenden in Entwicklungsprojekte (u. a. PgB-Projekte und Lehrmittelentwicklung)
- verstärkte Informationen über Veranstaltungen des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* (bspw. Kolloquien, Brown-Bag-Seminare) und Möglichkeiten der Mitarbeit in Projekten
- Planung von Pensum in der Lehre nach zeitweiser Übernahme von Projektpensen

### Ausbau von Beratungs-, Unterstützungs- und Weiterbildungsangeboten für Mitarbeitende der Aus- und Weiterbildung sowie der Dienstleistungen

Mit der Gründung der *Geschäftsstelle Forschung und Entwicklung* im Jahr 2021 wurden insbesondere auch für Mitarbeitende anderer Leistungsbereiche Beratungs- und Unterstützungsangebote verstärkt. Im Rahmen der projektgebundenen Beiträge (P-1) wurde zudem ein Kursangebot für Methodenworkshops auf dem *Campus Luzern* für alle Mitarbeitenden der PH Luzern geschaffen. Promovierte Mitarbeitende, darunter auch Postdocs und Habilitierende, wurden bei der Akquise von Fördermitteln für die Laufbahnentwicklung unterstützt (z. B. sechs Laufbahnförderungsprojekte im PgB-Programm *P-9 Fachdidaktik* und zwei Dozierende im SNF-Karriereförderinstrument «Practice to Science»). 78 weitere Dozierende der Aus- und Weiterbildung sind im PgB-Programm *P-11* im Projekt zur Stärkung der Wissenschaftsorientierung involviert. Auch die Programme *P-8 (Digital Skills in der Lehre)* und *P-10 (Netzwerk MINT-Bildung)* bieten Angebote zur Weiterentwicklung für Dozierende.

## Bisherige Struktur

<p><b>Institut für Professions- und Unterrichtsforschung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Professionsforschung</li> <li>▶ Unterrichtsforschung</li> </ul>
<p><b>Institut für Schule und Heterogenität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diagnostizieren, Evaluieren und Beraten</li> <li>▶ Kulturelle Vielfalt, Migration und Mehrsprachigkeit</li> <li>▶ Sozio-emotionales Lernen</li> <li>▶ Behinderung und Beeinträchtigung</li> </ul>
<p><b>Institut für Fachdidaktik NMG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Naturwissenschaften und Technik</li> <li>▶ Natur, Mensch, Gesellschaft (NMG)</li> <li>▶ Bildung in Nachhaltiger Entwicklung</li> <li>▶ Wirtschaft und Haushalt</li> <li>▶ Geographie</li> <li>▶ Global Issues Teaching</li> <li>▶ Ethik und Religionen</li> </ul>
<p><b>Institut für Geschichtsdidaktik und Erinnerungskulturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unterrichtsforschung und Public History</li> <li>▶ Schulgeschichtsmedien und ausserschulische Lernorte</li> <li>▶ Oral History und Fremdplatzierungen</li> <li>▶ Erinnerungsnarrative und Mythisierungen</li> <li>▶ Politische Bildung: Demokratie und Menschenrechte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FE-Gruppe Sprachen und Schrift</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FE-Gruppe Bewegung und Sport</li> <li>▶ FE-Gruppe Berufsbildung</li> </ul>
<p><b>Zentrum für Hochschuldidaktik</b></p>

## Neue Struktur

<p><b>Institut für Professions- und Unterrichtsforschung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Professionsforschung</li> <li>▶ Unterrichtsforschung</li> <li>▶ Schulentwicklung</li> </ul>
<p><b>Institut für Diversität und inklusive Bildung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pädagogische Diagnostik</li> <li>▶ Diversität und Chancengerechtigkeit</li> <li>▶ Inklusive Bildung</li> </ul>
<p><b>Institut für Fachdidaktik MINT und Nachhaltigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Naturwissenschafts- und Technikdidaktik</li> <li>▶ Fachdidaktik NMG und nachhaltige Entwicklung</li> <li>▶ Fachdidaktik Mathematik, Informatik, Digitalisierung</li> </ul>
<p><b>Institut für Fachdidaktik der Gesellschaftswissenschaften (Arbeitstitel)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schwerpunkt 1</li> <li>▶ Schwerpunkt 2</li> <li>▶ Schwerpunkt 3</li> </ul>
<p><b>Institut für Fachdidaktik der Sprachen und Bildungslinguistik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sprache als Medium und Gegenstand im Unterricht</li> <li>▶ Mehrsprachigkeit und sprachliche Teilhabe</li> <li>▶ Sprache und Digitalisierung</li> </ul>
<p><b>Gesamtleitung FE-Gruppen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FE-Gruppe Bewegung und Sport</li> <li>▶ FE-Gruppe Berufsbildung</li> <li>▶ FE-Gruppe Musik, Gestalten, Theater</li> </ul>
<p><b>Zentrum für Hochschuldidaktik</b></p>

Abbildung 10: Vergleich der bisherigen und der neuen Struktur des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung

## Strategisches Personalmanagement

Als Teil der Massnahmen zum strategischen Personalmanagement der Stabsabteilung Personal wurden auch Massnahmen zum stärkeren Einbezug von Mitarbeitenden in Forschungstätigkeiten bzw. in die Lehre umgesetzt, bspw. zur besseren Unterstützung von bereichsübergreifenden Anstellungen oder zum Personalentwicklungskonzept (inkl. Laufbahnmodell und Nachwuchsförderung, vgl. → Kap. 5.4.3). Die im Jahr 2022 in Kraft getretene Personalverordnung berücksichtigt akademische Leistungen stärker. Bei Stellenbesetzungsverfahren stellt die Stabsabteilung Personal sicher, dass die Vorgesetzten bei der Ausschreibung von Dozierendenstellen die bereichsübergreifenden Einsatzmöglichkeiten klären.

## Promotionsförderung

Die PH Luzern intensivierte in den letzten Jahren ihre Bemühungen zur Förderung von Dissertierenden (weitere Unterstützungsmassnahmen zur Laufbahnförderung, vgl. → Kap. 5.4.3):

- Die PH Luzern und die PH Heidelberg führen seit 2018 ein binationales Dissertationsprogramm («EFFORT» – Empirisch-Fachdidaktische Forschung & Transfer) in der *Fachdidaktik Natur, Mensch und Gesellschaft*, an dem derzeit 17 Doktorierende mit Anstellung an der PH Luzern und weitere sechs mit Anstellung an der PH Heidelberg beteiligt sind. Bereits sechs Mitarbeitende der PH Luzern schlossen ihre Dissertation in dieser Kooperation erfolgreich ab. In der BFI-Periode 2021–2024 erhält das Programm Unterstützung durch Bundesmittel (PgB P-1).
- Die PH Luzern veranstaltet jährlich eine mehrtägige Tagung für alle Doktorierenden der PH Luzern sowie der PH Heidelberg im Rahmen des Graduiertenkollegs «EFFORT». An der sechsten Durchführung 2023 nahmen 26 Doktorierende, neun Professoren und Professorinnen und fünf weitere erfahrene Forschende teil.
- Die monatlich stattfindenden Doktorierendenforen, je eines für fachdidaktische und für bildungswissenschaftliche Dissertationen, bieten Unterstützung und Vernetzungsanlässe für Doktorierende mit ihren Betreuenden.
- Die PH Luzern bietet Stellen für Doktorierende an, die über den Schweizerischen Nationalfonds (SNF) oder private Stiftungen finanziert werden.
- Mitarbeitende der PH Luzern können bei der internen Forschungsförderung Beiträge für Dissertationen und Habilitationen beantragen, die nicht im Rahmen von Drittmittelprojekten finanziert werden. I. d. R. erhalten sie eine Unterstützung im Umfang von 20 Stellenprozent für ein Jahr mit der Option auf Verlängerung um ein zweites und (seit 2023) auch um ein drittes Jahr.

- Zur Deckung von Reise- und Aufenthaltsspesen erhält die PH Luzern für 13 (Stand Juni 2023) Doktorierende, die an ausländischen Hochschulen eingeschrieben sind, Zuschüsse im Programm «Cotuelles de thèse und Promotionspartnerschaften» von *swissuniversities*.
- Die Peer-Visite 2022 des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* war dem thematischen Schwerpunkt «Personalentwicklung: Laufbahnmodelle, Nachwuchsförderung» gewidmet. Dabei wurden Modelle zur Promotionsförderung mit Vertretungen von vier Pädagogischen Hochschulen diskutiert.

## Förderung der Forschungstätigkeit von Studierenden

Zur stärkeren Einbindung von Studierenden in die Forschungstätigkeit dienen unter anderem die folgenden Massnahmen:

- Das *Zentrum für Hochschuldidaktik* führt zahlreiche Aktivitäten zu seinem Schwerpunkt «Forschungsorientiertes Studium – forschungsorientierte Lehre» durch, darunter die Plenumsveranstaltung 2021 mit allen Dozierenden der Ausbildung zur Forschungsorientierung in Studium und Lehre. Es beteiligte sich zudem von 2021 bis 2023 mit Unterstützung der Stiftung *Movetia* am Erasmus+-Projekt «A European Network for Digital Undergraduate Research».
- Insbesondere in den beiden Masterstudiengängen *Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft und Nachhaltige Entwicklung* sowie *Geschichtsdidaktik und öffentliche Geschichtsvermittlung* sind die Studierenden stark in Aktivitäten der beiden entsprechenden FE-Institute eingebunden, bspw. mit der Tätigkeit in FE-Projekten und Qualifikationsarbeiten.
- In aktuellen Projekten besteht die Möglichkeit für studentische Qualifikationsarbeiten. Bspw. verfassen 2023 rund ein Drittel der Studierenden im Studiengang *Schulische Heilpädagogik* ihre Masterarbeit in einem FE-Projekt.
- Der gezielte Einbezug von Dozierenden (vgl. Massnahme zur Allokation von FE-Mitteln für Dozierende der Aus- und Weiterbildung) soll auch den Einbezug von Studierenden in Forschungstätigkeiten sowie die Wissenschaftlichkeit der Lehre begünstigen.

## Intensivierung des Berufsfeldbezugs

Die Forschung und Entwicklung an der PH Luzern ist im Einklang mit dem PH-Gesetz und dem PH-Statut auf einen Nutzen für die Schulen, die Lehrpersonenbildung, die Bildungsfachpersonen oder die breite Öffentlichkeit ausgerichtet, wie die Projektbeispiele in der Tabelle 4 und der Tabelle 5 belegen. Der Berufsfeldbezug wird durch eine Reihe von Massnahmen sichergestellt, darunter die Ausrichtung und die Schwerpunktsetzung der Institute, die gezielte Anstellung von Mitarbeitenden mit Erfahrung als Lehrperson («doppeltes Kompetenzprofil»), die intensive Kooperation mit dem Berufsfeld in den Forschungsprojekten, der regelmässige Austausch mit der Dienststelle Volksschulbildung Luzern und mit Vertretungen von Schulleitungen, Bildungskommissionen und dem Lehrerinnen- und Lehrerverband (*Begleitgruppe FE/DL*) sowie die Präsentation und die Publikation der Ergebnisse im Berufsfeld (z. B. an Weiterbildungstagungen, an Workshops und in Zeitschriften für Lehrpersonen). Der Transfer neuer Erkenntnisse aus der Forschung erfolgt bewusst über Entwicklungsprojekte. Der Zielstufenbezug wird bei allen Projekten in der Projekt- und Publikationsdatenbank (PPDB) erfasst.

## Nationale und internationale Kooperationen

Bei der Auswahl ihrer Projekte strebt die PH Luzern gezielt Kooperationsprojekte an und nutzt die Chancen der Internationalisierung des Leistungsbereichs, wie zahlreiche internationale Projekte (Tabelle 5) belegen. Die Forschungszusammenarbeit soll auch im Hinblick auf die Qualitätssteigerung der Forschung, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Nutzung ergänzender Expertise und den Zugang zu internationalen Projekten bzw. entsprechenden Drittmitteln weiter gestärkt werden (auch → Kap. 5.3.3). Der überwiegende Teil (über zwei Drittel) der extern finanzierten Projekte der PH Luzern wird in nationalen oder internationalen Kooperationen durchgeführt. Neben der gemeinsamen Arbeit an Projekten findet ein reger Austausch bei Tagungen mit Vertretungen anderer Hochschulen statt. Mitarbeitende der PH Luzern engagieren sich zudem in der Redaktion von Fachzeitschriften oder in nationalen Gremien, Arbeitsgruppen und Fachverbänden.

---

### Aktuelle internationale Projekte

- Binationales Graduiertenkolleg «EFFORT»
  - Movetia/Erasmus+-Projekte: «Videovignetten in Naturwissenschaften, Technik und Textil», «Learning Environment Applications» (partizipative Lernraumentwicklung) und «Undergraduate Research» (Hochschuldidaktik)
  - Evaluationen für das BMBWF in Österreich (zu Berufsbildung und zu Antisemitismus)
  - Testentwicklung internationale Vergleichsstudie Geografie «TIGAS»
  - Trinationale Buchreihe zum wirksamen Fachunterricht
  - SBFI-Förderung zur Stärkung der internationalen institutionellen Kooperation in Bildung und Forschung im Bereich Erinnerungskulturen und Geschichtsdidaktik
  - SNF-Vergleichsstudie zu «Immigrant Children in India and Switzerland»
  - Studie zu sozialen Ungleichheiten in Nepal
  - Studie zu kanadischen First Peoples
  - 13 Projekte im Programm «Cotutelles de thèse und Promotionspartnerschaften»
  - UNICEF-Auftrag («WINGS») für Lehrpersonenbildung in Gastländern ukrainischer Geflüchteter
  - Veranstaltung von internationalen Konferenzen (z. B. Geografie, Sprachen), Teilnahme an internationalen Tagungen, internationale Publikationen, Gastwissenschaftler\*innen für Vorträge, Kurzaufenthalte und längere Aufenthalte (z. B. «Scholars at Risk»)
- 

Tabelle 5: Beispiele für internationale Projekte der Forschung und Entwicklung der PH Luzern

### Fazit

Die PH Luzern setzte in den vergangenen Jahren zahlreiche Massnahmen zur Erreichung ihres strategischen Ziels der Stärkung von Forschung und Entwicklung um. Die dadurch erzielten Ergebnisse belegen eine positive Entwicklung, sowohl hinsichtlich der Grösse des *Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung* als auch des Einbezugs der Hochschulangehörigen. Herausforderungen wie der hohen Drittmittelabhängigkeit und dem fehlenden Promotionsrecht begegnet die PH Luzern aktiv. Die laufende Organisationsentwicklung wird künftig noch mehr Anschlussmöglichkeiten für alle Themen, Bereiche und Fächer der PH Luzern bieten.

### Entwicklungsmassnahmen

Die PH Luzern entwickelt ihren *Leistungsbereich Forschung und Entwicklung* kontinuierlich auf dem eingeschlagenen Weg weiter. Folgende Schwerpunkte setzt sie bis 2025

- Weiterführung und Abschluss des Organisationsentwicklungsprozesses (vgl. → Kap. 5.3.1)
- anhaltendes Wachstum durch verstetigten moderaten Anstieg der FE-Grundfinanzierung und zusätzliche Drittmittelakquise (vgl. → Kap. 5.3.1)
- Vereinfachung der Prozesse für bereichsübergreifende Anstellungen (vgl. Kap. → 5.4.2)
- Lobbying für eigenes Promotionsrecht (vgl. → Kap. 5.4.3)



# Abkürzungen

AAQ	Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
ATW	Administrative, technische und wissenschaftliche Mitarbeitende
BFG	Beurteilungs- und Fördergespräch
BKD	Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern
BNE	Bildung in Nachhaltiger Entwicklung
BFS	Bundesamt für Statistik
DBK	Konferenz der Diversitätsbeauftragten
DIS	Fachstelle Diversität und Inklusives Studium
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren
EFFORT	Empirisch-Fachdidaktische Forschung & Transfer (binationales Graduiertenkolleg PH Heidelberg - PH Luzern)
EFQM	European Foundation for Quality Management
FHV	Interkantonale Fachhochschulvereinbarung
FORMA	FORmatives Assessment im Mathematikunterricht (FE-Projekt)
HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz/Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich
HSC	Hochschulspart Campus Luzern
HSL	Hochschulleitung
ICT	Stabsabteilung Informations- und Kommunikationstechnologien
IF NMG	Institut für Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft
IKM	Integriertes Kommunikationsmanagement
IKS	Internes Kontrollsystem
IPU	Institut für Professions- und Unterrichtsforschung
KBK	Konferenz der Kommunikationsbeauftragten
KLP	Konferenz der Leitungspersonen
Logib	Lohnleichheitsinstrument Bund
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
MMO	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation PH Luzern
MNVS	Mentoratsvertretendensitzung
NE	Nachhaltige Entwicklung
NMG	Natur, Mensch, Gesellschaft
PDCA (-Zyklus)	Plan-Do-Check-Act (-Zyklus)
PgB	Projektgebundene Beiträge (des Bundes gemäss Art. 59 HFKG)
PHZ	Pädagogische Hochschule Zentralschweiz
PMZ	Pädagogisches Medienzentrum
PPDB	Projekt- und Publikationsdatenbank
PVO	Personalverordnung
QBK	Konferenz der Qualitätsbeauftragten
QM	Qualitätsmanagement
ReKoLu	Rektorenkonferenz der Hochschulen in Luzern
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SEMP	Swiss-European Mobility Programme
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
StudOrg	Studierendenorganisation PH Luzern
StugaLeiSi	Studiengangleitungssitzung
Swiss GAAP FER	Swiss Generally Accepted Accounting Principles - Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
TEP	Tagungs-, Event- und Projektmanagement
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WINGS	Welcoming Refugee Children in Host Countries by Supporting Global Language Skills (FE-Projekt)
ZEMBI	Zentrum Medienbildung und Informatik
ZHB	Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern
ZTP	Zentrum Theaterpädagogik

# Dokumentenverzeichnis

Das Dokumentenverzeichnis enthält alle im Bericht verlinkten Dokumente sowie weitere zentrale Dokumente der PH Luzern. Nicht im Verzeichnis aufgeführt sind die im Text verlinkten Websites, Social Media Plattformen und die Intranetseiten der PH Luzern sowie die verlinkten Prozesse, welche in der Prozessmanagementsoftware QM-Pilot festgehalten sind.

## Externe Rechtsgrundlagen und Vorgaben

<b>Bund</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich - (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG, SR 414.20)</u></li><li>- <u>Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen (SR 414.205.1)</u></li></ul>
<b>EDK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Reglement über die Anerkennung von Lehrdiplomen für den Unterricht auf der Primarstufe, der Sekundarstufe I und an Maturitätsschulen vom 28.März 2019</u></li><li>- <u>Reglement über die Anerkennung der Diplome im Bereich der Sonderpädagogik (Vertiefungsrichtung Heilpädagogische Früherziehung und Vertiefungsrichtung Schulische Heilpädagogik) vom 12. Juni 2008</u></li><li>- <u>EDK Reglement über die Anerkennung ausländischer Ausbildungsabschlüsse</u></li></ul>
<b>Kanton Luzern</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Gesetz über die Lehrerinnen- und Lehrerbildung und die Pädagogische Hochschule Luzern (PH-Gesetz, SRL Nr. 515)</u></li><li>- <u>Statut der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Statut, SRL Nr. 516)</u></li><li>- <u>Interkantonale Fachhochschulvereinbarung (FHV)</u></li><li>- <u>Gesetz über das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis (Personalgesetz, PG, SRL Nr. 51)</u></li><li>- <u>Personalverordnung der Pädagogischen Hochschule Luzern (PVO PH Luzern, SRL Nr. 515a)</u></li><li>- <u>Verordnung zum Personalgesetz (Personalverordnung, PVO, SRL Nr. 52)</u></li><li>- <u>Besoldungsordnung für das Staatspersonal (SRL Nr. 73)</u></li><li>- <u>Besoldungsverordnung für das Staatspersonal (BVO, SRL Nr. 73a)</u></li><li>- <u>Planungsbericht über die tertiäre Bildung im Kanton Luzern</u></li><li>- <u>Eignerstrategie 2021 des Kantons Luzern für die Pädagogische Hochschule Luzern</u></li><li>- <u>Leistungsvereinbarung Bildungs- und Kulturdepartement Luzern und Pädagogische Hochschule Luzern 2022-2025</u></li><li>- <u>Studienreglement über die Ausbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Ausbildungsreglement, SRL Nr. 516a)</u></li><li>- <u>Studienreglement über die Ausbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern im Bereich der Berufsbildung (PH-Berufsbildungsreglement, SRL Nr. 516c)</u></li><li>- <u>Studienreglement über die Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Weiterbildungsreglement, SRL Nr. 516b)</u></li><li>- <u>Reglement für die Verwendung von Drittmitteln an der Pädagogischen Hochschule Luzern (SRL Nr. 518)</u></li></ul>
<b>swiss-universities</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Strategie 2021-2024 der Kammer Pädagogische Hochschulen</u></li><li>- <u>Qualifikationen von Hochschuldozierenden</u></li><li>- <u>Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen - Personalstrategische Leitlinien zur Nachwuchsförderung</u></li></ul>

## Interne Rechtsgrundlagen und Vorgaben

### **Strategische Grundlagen**

- Leitbild der PH Luzern
- Führungsleitbild der PH Luzern
- Strategische Ziele bis 2025
- Strategiedossier PH Luzern 2020 bis 2025
- Strategisches Personalmanagement
- ICT-Strategie: Informatikstrategie der PH Luzern
- Konzept Forschung und Entwicklung
- Grundstrategie Weiterbildung
- Strategie Leistungsbereich Dienstleistungen
- Diversity-Policy: Umgang mit Diversität an der PH Luzern
- Internationalisierungsstrategie der PH Luzern: Grundsätze, Schwerpunkte und Handlungsfelder
- Strategie nachhaltige Entwicklung an der PH Luzern

### **Qualitätsmanagement**

- Konzept Qualitätsmanagement
- QM2020+: Dokumentation der Selbstevaluation des Qualitätsmanagementsystems
- Konzept HSL Kennzahlencockpit
- HSL Kennzahlencockpit: Kennzahlenbeschreibung
- Konzept für interne Evaluationen an der PH Luzern
- Risikomanagement und Internes Kontrollsystem
- Prozessmanagement: Grundlagen und Umsetzung

#### **Institutionelle Akkreditierung 2017 der PH Luzern**

- Selbstbeurteilungsbericht 2017
- Bericht der externen Evaluation 2017
- Bericht der PH Luzern zur Auflagenüberprüfung 2019
- Bericht der Agentur zur Auflagenüberprüfung 2020
- Projektabschluss und Projektreflexion/-evaluation

#### **Leistungsbereich Ausbildung**

- Evaluationskonzept Ausbildung
- Standardisierte Modulevaluation im Leistungsbereich Ausbildung: Items
- Modulevaluationen im Leistungsbereich Ausbildung - Vorgehensweise
- Formular Standardbericht über die Modulevaluation(en) der Ausbildung

#### **Leistungsbereich Weiterbildung**

- Evaluation und Reporting in der Weiterbildung: Umsetzung und Instrumente

#### **Leistungsbereich Forschung und Entwicklung**

- Konzept zum Qualitätsmanagement des Leistungsbereichs F+E
- Hochschulübergreifende Peer-Visite Forschung und Entwicklung

---

**Reglemente der  
PH Luzern**

- Organisationsregelung der Hochschulleitung
  - Organisationsregelung der Verwaltung
  - Regelung der Verleihung des Titels einer Professorin oder eines Professors der Pädagogischen Hochschule Luzern
  - Regelung der Unterschriftsberechtigung
  - Weisung mobil-flexibles Arbeiten für ATW-Mitarbeitende
  - Regelung der Mitwirkung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorganisation (MMO) und der Studierendenorganisation (StudOrg) in der Findungskommission zur Personalgewinnung
  - Regelung zur Ombudsstelle der Pädagogischen Hochschule Luzern
  - Statuten der Studierendenorganisation der Pädagogischen Hochschule Luzern
  - StudOrg - PH Luzern - Finanzreglement
- 

**Leistungsbereich Ausbildung**

- Organisationsregelung Leistungsbereich Ausbildung
  - Ausführungsbestimmungen zum Studienreglement über die Ausbildung
  - Verbindliche Hinweise über die Ausbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern
  - Studienplan Bachelorstudiengang Kindergarten/Unterstufe
  - Studienplan Bachelorstudiengang Primarstufe
  - Studienplan Masterstudiengang Sekundarstufe I
  - Studienplan Masterstudiengang Sekundarstufe II - gymnasiale Bildung
  - Studienplan Masterstudiengang Schulische Heilpädagogik
  - Studienplan Masterstudiengang Geschichtsdidaktik und öffentliche Geschichtsvermittlung
  - Studienplan Masterstudiengang Fachdidaktik Natur, Mensch, Gesellschaft und Nachhaltige Entwicklung
  - Studienplan Masterstudiengang in Fachdidaktik Medien und Informatik
  - Referenzrahmen der PH Luzern
  - Verantwortung übernehmen - Berufsethische Erwartungen an Studierende der PH Luzern
  - Informationsblatt zur Prüfungseinsicht und Anfechtung nicht bestandener Prüfungen
- 

**Leistungsbereich Weiterbildung**

- Organisationsregelung Leistungsbereich Weiterbildung
- 

**Leistungsbereich Forschung und Entwicklung**

- Organisationsregelung Leistungsbereich Forschung und Entwicklung
  - Regelung der internen Förderung von Projekten im Bereich Forschung und Entwicklung der Pädagogischen Hochschule Luzern
  - Regelung der Ethikkommission der Pädagogischen Hochschule Luzern
  - Regelung der finanziellen Unterstützung zur Förderung von Publikationen der Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden
- 

**Leistungsbereich Dienstleistungen**

- Organisationsregelung Leistungsbereich Dienstleistungen
-

<b>Organigramme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Organigramm der Hochschulleitung</u></li> <li>- <u>Organigramm Rektorat</u></li> <li>- <u>Organigramm Verwaltung</u></li> <li>- <u>Organigramm Leistungsbereich Ausbildung</u></li> <li>- <u>Organigramm Leistungsbereich Weiterbildung</u></li> <li>- <u>Organigramm Leistungsbereich Forschung und Entwicklung</u></li> <li>- <u>Organigramm Leistungsbereich Dienstleistungen</u></li> </ul>
<b>Konzepte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Integriertes Kommunikationsmanagement</u></li> <li>- <u>Marketingkonzept der PH Luzern</u></li> <li>- <u>Social-Media-Konzept</u></li> <li>- <u>«Public Affairs»-Konzept</u></li> <li>- <u>Campus Horw: Leitbild – Gemeinsames Grundverständnis der Hochschule Luzern – Technik &amp; Architektur und der Pädagogischen Hochschule Luzern</u></li> <li>- <u>Campus Horw – Konzept für interne Partizipation</u></li> <li>- <u>Diversitätssensibles Bauen – Grundverständnis und Planungshinweise für die Erneuerung und Erweiterung Campus Horw</u></li> <li>- <u>Produktprofil der Weiterbildungsangebote der PH Luzern</u></li> <li>- <u>Erwerbungskonzept der Bibliothek im Uni/PH-Gebäude für die PH Luzern</u></li> </ul>
<b>Richtlinien, Merkblätter, Mandate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Open Access Richtlinien der PH Luzern</u></li> <li>- <u>Open Educational Resources-Policy der Pädagogischen Hochschule Luzern</u></li> <li>- <u>Richtlinien für diversitätssensible Stellenbesetzungsverfahren</u></li> <li>- <u>Stellenbeschreibung Dozierende</u></li> <li>- <u>Kompetenz- und Aufgabenmodell für Dozierende</u></li> <li>- <u>Merkblatt für den Schutz vor sexueller Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz und im Studium</u></li> <li>- <u>Mandat an die Konferenz der Diversitätsbeauftragten der Pädagogischen Hochschule Luzern</u></li> <li>- <u>DBK-Aktionsplan 2023-2024</u></li> <li>- <u>Sprache &amp; Bild – Ein Leitfaden zur Gleichbehandlung aller Geschlechter: Für Mitarbeitende und Studierende auf dem Hochschulplatz Luzern</u></li> <li>- <u>Case Management an der PH-Luzern – Manual</u></li> <li>- <u>PM Vorlage Abschlussbericht</u></li> <li>- <u>Checkliste für die Selbstbeurteilung von Studien auf ethische Unbedenklichkeit</u></li> </ul>

## Berichte

---

<b>Jahres- und Tätigkeitsberichte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Tätigkeitsbericht PHLU 2022 - Kurzbericht mit Faltblatt</u></li><li>- <u>Finanzbericht 2022</u></li><li>- <u>Psychologische Beratungsstelle Campus Luzern: Jahresrückblick 2022</u></li><li>- <u>Stabsabteilung Internationale Beziehungen (IB) - Tätigkeitsbericht 2022</u></li></ul>
<b>Evaluationsberichte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Abschlussbefragung 2022: Ergebnisdarstellung der Studiengänge Kindergarten/Unterstufe und der Primarstufe</u></li><li>- <u>Befragung zum Studium 2021: Ergebnisdarstellung und Vergleiche mit vorangegangenen Befragungen</u></li><li>- <u>Eingangsbefragung 2022: Ergebnisdarstellung der Studiengänge Kindergarten/Unterstufe, Primarstufe, Sekundarstufe I und der Schulischen Heilpädagogik.</u></li><li>- <u>Erstbefragung der Absolventinnen und Absolventen der PH Luzern durch das BFS 2019</u></li><li>- <u>Zweitbefragung der Absolventinnen und Absolventen der PH Luzern durch das BFS 2021: Darstellung ausgewählter Ergebnisse</u></li><li>- <u>Mitarbeitenden- und Studierendenbefragung 2020: Digitales Studium und Arbeiten an der PH Luzern: Erfahrungen während der Corona-Krise</u></li><li>- <u>Mitarbeitendenbefragung 2021: Handlungsfelder und Massnahmen</u></li><li>- <u>Mitarbeitendenbefragung 2021: Zusammenfassung Ergebnisse</u></li><li>- <u>Mitarbeitendenbefragung 2021: Projektabschlussbericht</u></li><li>- <u>Reporting H22 Leistungsbereich Ausbildung</u></li><li>- <u>St.Gallen Diversity Benchmarking: Management Summary Pädagogische Hochschule Luzern 2022</u></li><li>- <u>Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews - Campusbibliothek Horw 2029</u></li></ul>
<b>Projekt- oder Planungsberichte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Gestaltung der digitalen Transformation an der PH Luzern: Planung des weiteren Vorgehens</u></li><li>- <u>Konzept «Nachhaltige Entwicklung an der PH Luzern»: Ansätze einer inhaltlichen und strukturellen Verankerung</u></li><li>- <u>Kurzinformation zur Weiterentwicklung des Leistungsbereichs Forschung und Entwicklung</u></li><li>- <u>Studienplanreform 2021: Dossier</u></li></ul>

---

## Beispiele, Belege

- 
- Beispiel Soll-Ist-Studienleistungen
  - Profil Heilpädagogik SEK I
  - Partnerinstitutionen der PH Luzern: Liste der bestehenden Zusammenarbeitsabkommen und Anzahl der Studienplätze pro Studienjahr
  - Erfahrungsberichte von Studierenden zum Mobilitätssemester
  - Grenzen setzen - Mit Respekt begegnen
-

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

**Selbstbeurteilungsbericht zur  
institutionellen Akkreditierung 2024**

Prof. Dr. Kathrin Krammer  
Rektorin der Pädagogischen Hochschule Luzern

---

**PH Luzern** · Pädagogische Hochschule Luzern  
Rektorat · Stabsabteilung Hochschulentwicklung  
Pfistergasse 20 · 6003 Luzern  
T +41 (0)41 203 03 59  
[hochschulentwicklung@phlu.ch](mailto:hochschulentwicklung@phlu.ch) · [www.phlu.ch](http://www.phlu.ch)