

# **Qualitätskultur und konsequente Anwendung des EFQM-Modells am Beispiel der Hochschule Luzern**

Direktion

**Prof. Dr. Urs Bucher**

Qualitätsbeauftragter

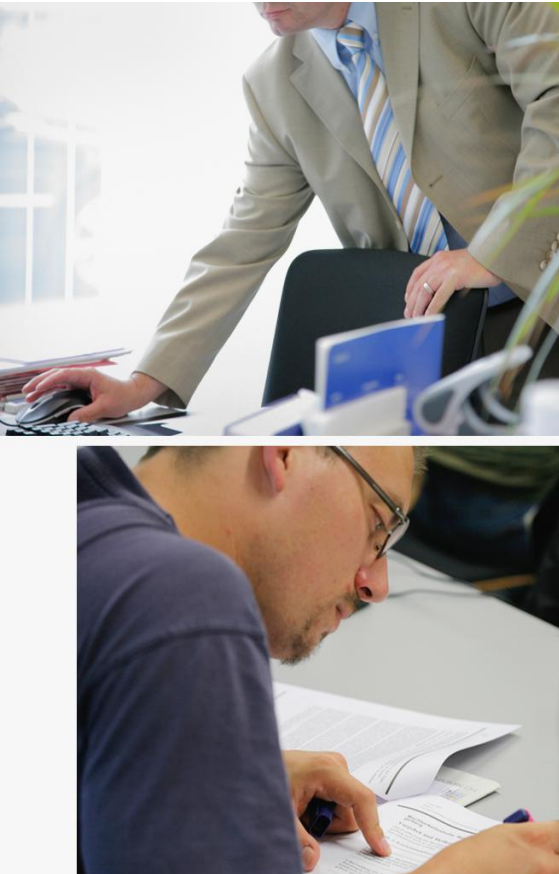
T direkt +41 41 228 42 49  
urs.bucher@hslu.ch

Appenzell, 23. Januar 2009

**HEM Seminar, Appenzell**

# Struktur der Hochschule Luzern

Konkordatskantone	Kanton Luzern	Kanton Uri	Kanton Schwyz	Kanton Obwalden	Kanton Nidwalden	Kanton Zug	
Steuerungsorgane	Konkordatsrat			Kontrollorgan		Geschäftsprüfungs-kommission	
	Fachhochschulrat						
Operative Leitung	S. Jaggy Direktorin* Hochschule Luzern			*Geschäftsleitung Hochschule Luzern			
	C. Bergamaschi Rektor* Technik & Architektur  Ressort Forschung & Entwicklung/ WWT	X. Büeler Rektor* Wirtschaft  Ressort Weiterbildung	W. Schmid Rektor* Soziale Arbeit  Ressort Lehre	N. Wyss Rektor* Design & Kunst  Ressort Internationales & Mobilität	S. Siegenthaler Rektor* Musik	A. Kallmann Leiter* Finanzen & Services	G. Zemp Leiter Marketing & Kommunikation
Trägerschaft	Kanton Luzern	Kanton Luzern	Stiftung	Kanton Luzern	Stiftung	Konkordat	Konkordat



## Hochschule Luzern Facts & Figures

- 5 Teilschulen
- 17 Bachelor-Studiengänge
- 11 Master-Studiengang  
(in Architektur)
- 30 Nachdiplomstudiengänge  
(NDS > MAS)
- 250 laufende F&E-Projekte
- 400 Dozierende (VZÄ)
- 120 Assistierende / wissenschaftl.  
Mitarbeitende

# Studierendenzahlen



Bachelor/Master

Herbstsemester 2007/2008 3'228

Herbstsemester 2008/2009 3'630  
(+ 12%)



Weiterbildung 2008 935

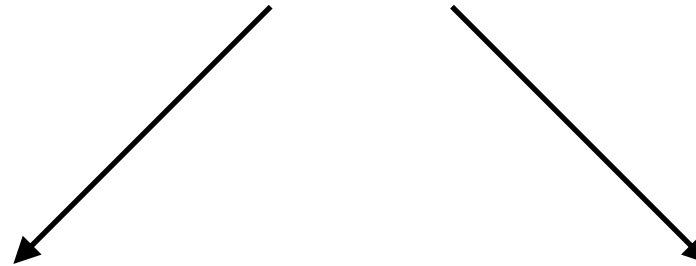
# Grundsätzliches Verständnis (1/2)

Qualitätsmanagement ist Changemanagement

„Quality is all about humans“  
Dr. W. Edwards Deming

# Grundsätzliches Verständnis (2/2)

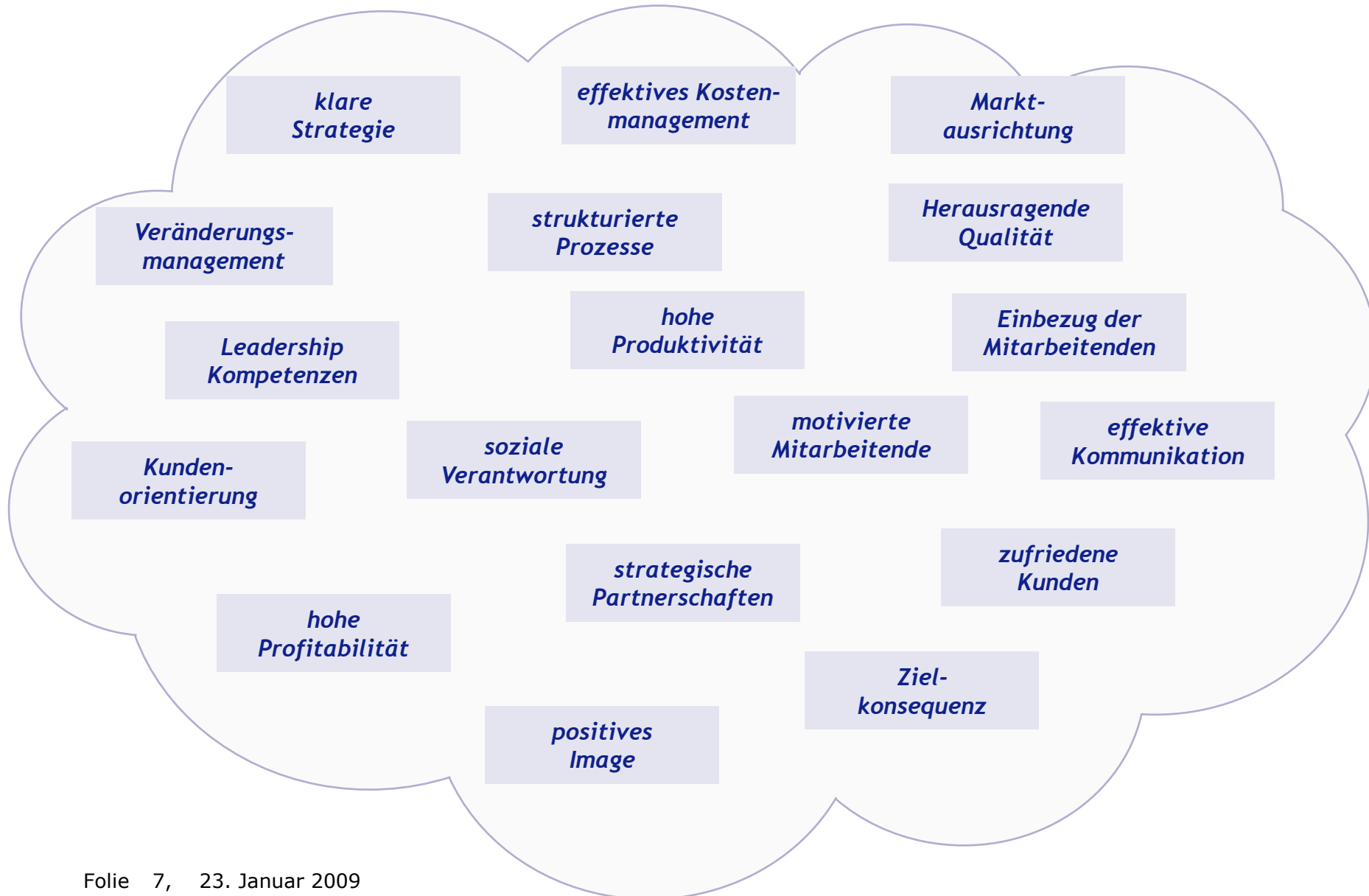
Changemanagement



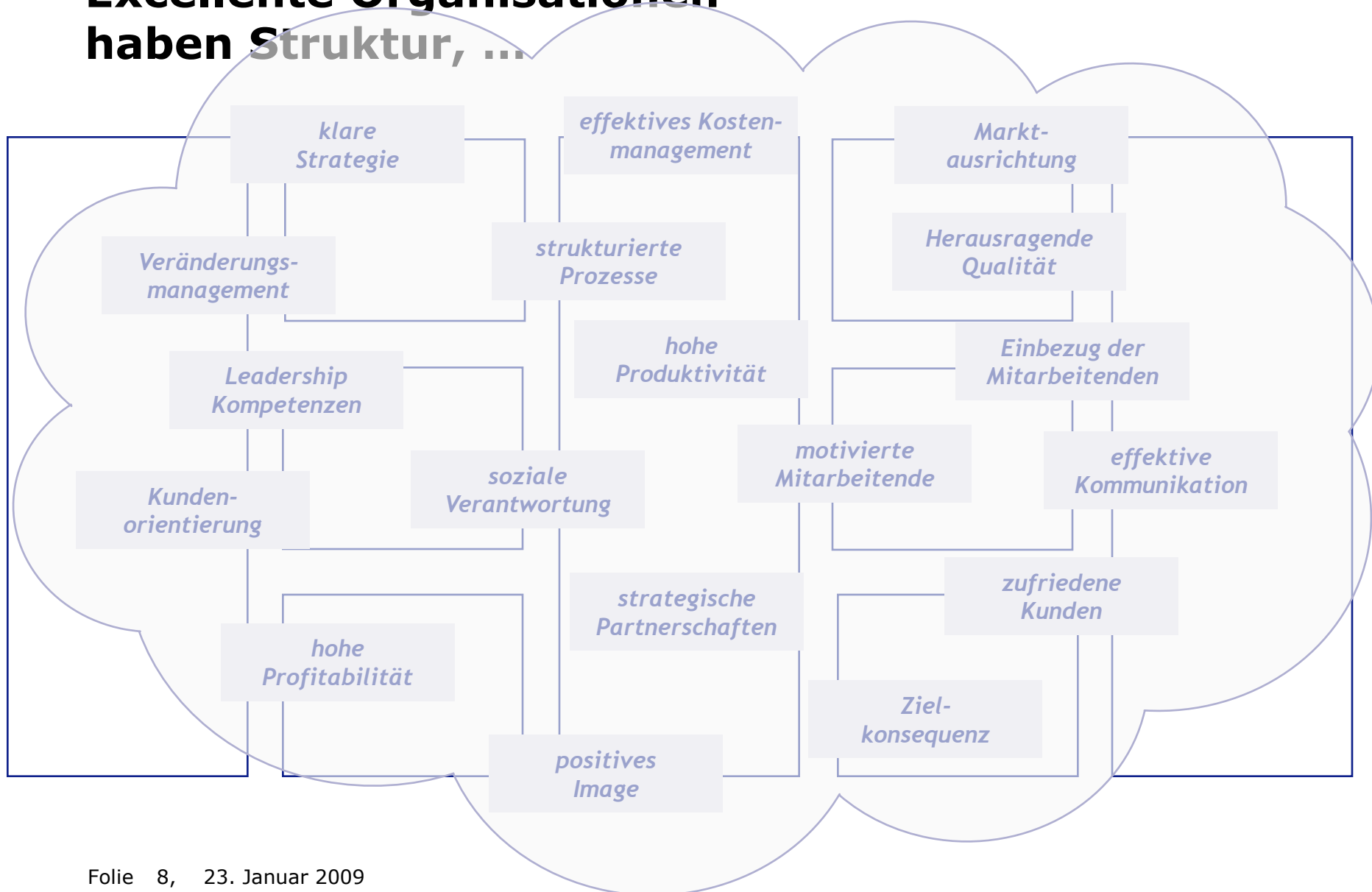
auf organisationaler Ebene

auf individueller Ebene

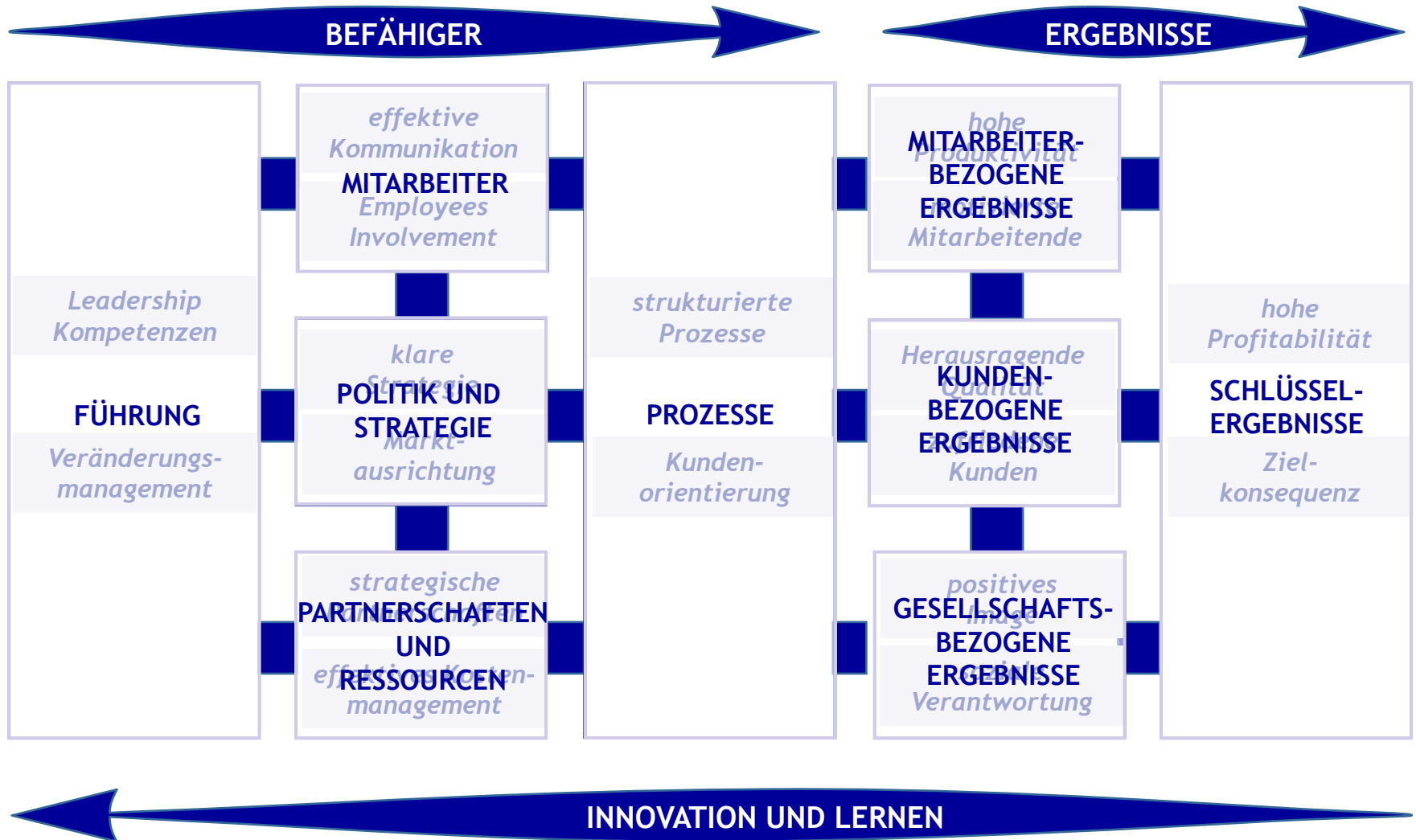
# Was zeichnet eine exzellente Organisation aus?



# Exzellente Organisationen haben Struktur, ...

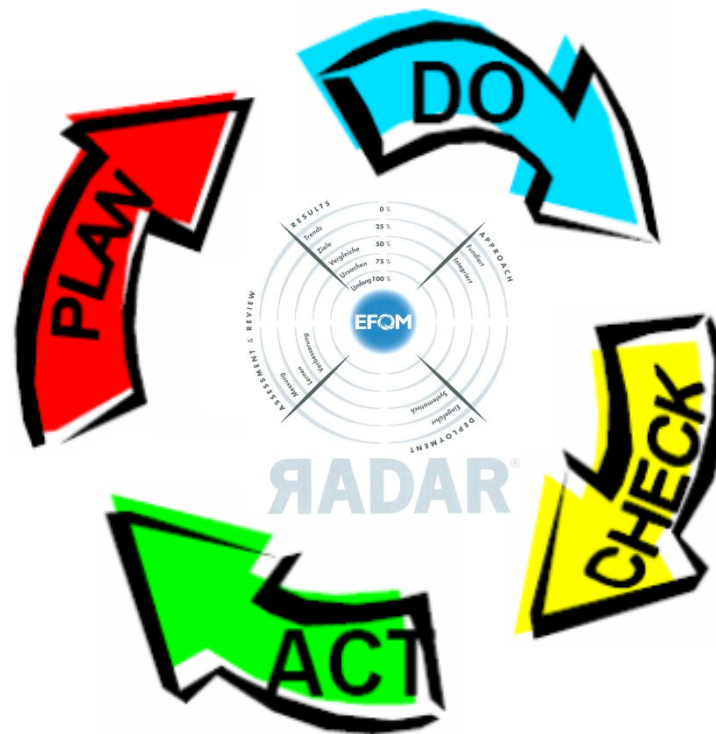


# ... kennen die Wirkungszusammenhänge, ...

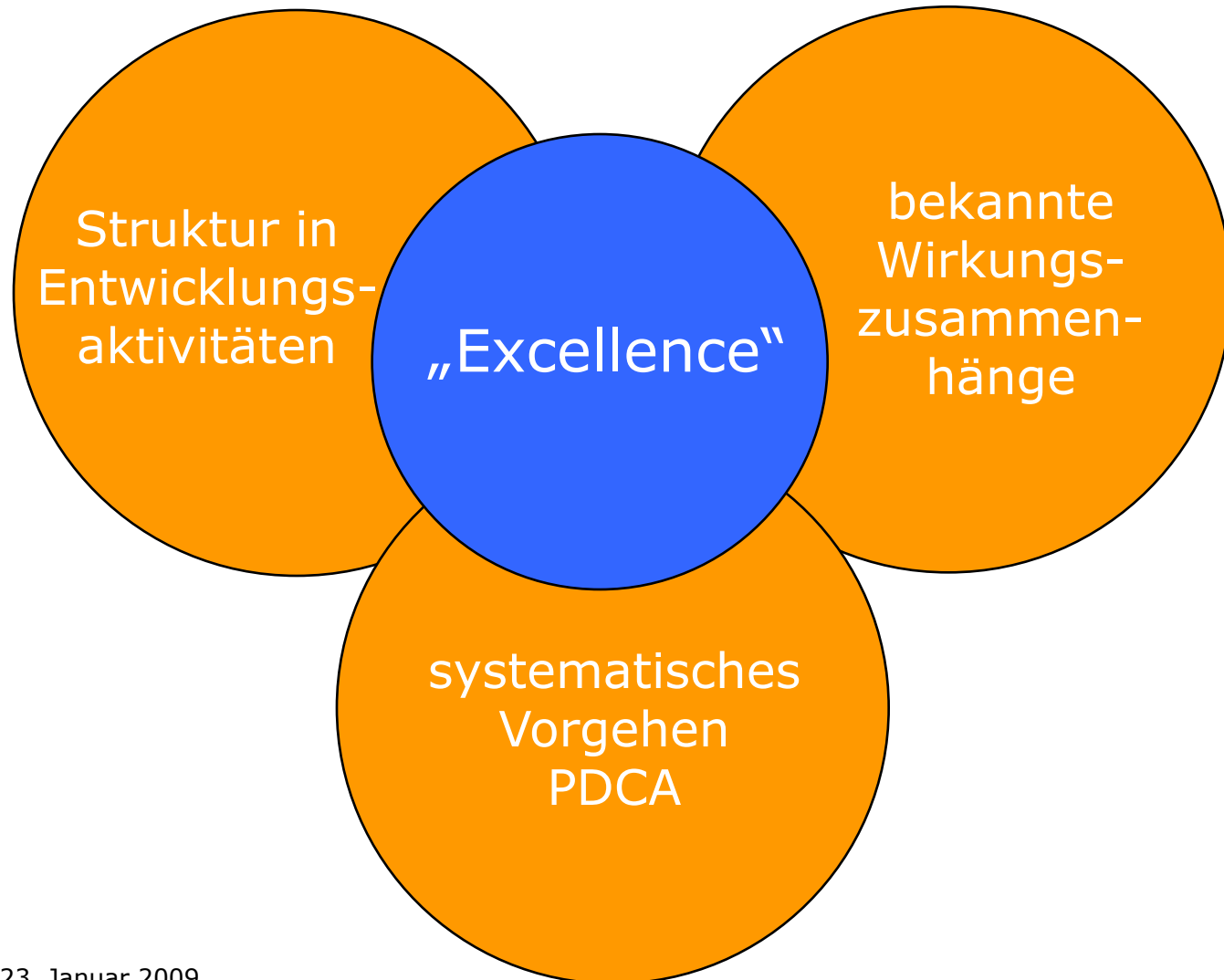


**... und ihre Handlungsweise  
ist systematisch!**

**Deming Kreis als Kernstück des Modells und  
Grundhaltung der Organisation  
sowie der einzelnen Mitarbeitenden**



# Qualitätsverständnis



# Kulturverständnis

Werte und Normen, die bestimmen,  
**wie die Menschen miteinander** in der Organisation  
und mit externen Anspruchsgruppen **umgehen**.

Bewährte Muster **gemeinsamer Grundprämissen**, die  
**bindend sind** und explizit neuen Mitgliedern der  
Organisation **weitergegeben werden**.

# Organisationales Commitment (1/2)

## Input für Strategiereview

- Alle 2 Jahre EFQM Self Assessments über alle 32 Teilkriterien für jede Teilschule und die HSLU als Ganze
- Alternierend dazu eine gemeinsame Mitarbeitenden-Zufriedenheitsbefragung, die stark durch die Modellfragen geprägt ist.
- Klar entlang dem Modell strukturierter Reorganisationsprozess (Vision, Strategie, Ziele)

## **Organisationales Commitment** (2/2)

- Positive Einstellung zur kontinuierliche Verbesserung als erklärtes Ziel für alle
- Gemeinsame Evaluationskonzepte für alle Leistungsbereiche im Aufbau (Lehre ab FS09)
- Kommunikation der HSLU Excellence Roadmap – wo wollen wir wann sein

# Individuelles Commitment

- Beteiligung an den Assessments und den Vorbereitungen dazu
- Persönliche Zielsetzungen
- Mitwirkung in Praxisgruppen
- Zunehmende Kundenorientierung – auch nach innen

**generell grösster Handlungsbedarf !**

## **Kritischer Erfolgsfaktor: Interne Kommunikation**

- Wie Chefs und Mitarbeitende miteinander umgehen
- Transparenz wo immer möglich
- Kommunikation anstelle reiner Information
- Hören wollen, was Mitarbeitende/Chefs zu sagen haben
- Implizites Explizit machen -> Werte, Vision, Strategie, Ziele

**Wirkungsvolle Förderung  
des Commitments auf beiden Ebenen !**

## **Erfahrungen** (1/2)

- Kultur ist kritischer Erfolgsfaktor – auch für uns
- Alles dauert länger als erwartet
- Sich bewegen macht Mühe
- Breiter Einbezug von Beteiligten ist wertvoll
- Kernteam als Embassadoren hilft Begeisterung aufbauen

## **Erfahrungen** (2/2)

- Erfolge und Auswirkungen sichtbar machen
- Top-Down Ansatz tendiert zu anfänglichem Widerstand
- Persönlicher Nutzen aus QM wird oft kaum erkannt
- Einfluss früherer „Q-Erlebnisse“ hemmt den Prozess
- In Veränderungs-Befähigung wird mehr investiert als in Veränderungs-Bereitschaft

# Empfehlungen

- Mit starker Führung Zuversicht und Vertrauen schaffen
- Offenheit in der Kommunikation leben
- Bewusst Implizites explizit machen
- Angstreaktionen vermeiden
- Betroffene beteiligen
- Alte Muster durchbrechen

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit !**

**Haben Sie Fragen ?**