

**UNIVERSITÄT
LUZERN**

PRORÉKTORAT
UNIVERSITÄTSENTWICKLUNG

QUALITÄTSMANAGEMENT UND
NACHHALTIGKEIT

QUALITÄTSKOMMISSION

DAS QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM DER UNIVERSITÄT LUZERN

1. Handbuch

FROHBURGSTRASSE 3
POSTFACH
6002 LUZERN

QUALITY@UNILU.CH
WWW.UNILU.CH

Änderungsverzeichnis

Version	Änderung	Wer	Datum
0.01	Start	QM	22.09.2021
1.00	Vom Senat am 20. Juni 2022 und vom Universitätsrat am 30. Juni 2022 bestätigte Fassung. Zur Veröffentlichung.	QM	30.06.2022

Erstellt durch

Rolle	Name (Funktion)	E-Mail
Verantwortung	Marcus Mänz (Prozesseigner QM)	marcus.maenz@unilu.ch
Herausgeberin	Christina Galliker (Qualitätsmanagerin)	christina.galliker@unilu.ch
Herausgeberin	Silvia Martens (Qualitätsmanagerin)	silvia.martens@unilu.ch

In Zusammenarbeit mit

Name (Funktion)	E-Mail
Liliana Vas (Qualitätskommission, Vertreterin TF)	liliana.vas@unilu.ch
Martin Baumann (Qualitätskommission, Vertreter KSF)	martin.baumann@unilu.ch
Bernard Rütsche (Qualitätskommission, Vertreter RF)	bernhard.ruetsche@unilu.ch
Simon Lüchinger (Qualitätskommission, Vertreter WF)	simon.luechinger@unilu.ch
Balthasar Hug (Qualitätskommission, Vertreter GWM)	balthasar.hug@unilu.ch
Bernhard Lange (Qualitätskommission, Vertreter Lehre)	bernhard.lange@unilu.ch
Bruno Z'Graggen (Qualitätskommission, Vertreter Forschung)	bruno.zgraggen@unilu.ch
Antonia Steigerwald (Qualitätskommission, Vertreterin MOL)	antonia.steigerwald@unilu.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Abkürzungen.....	4
2	Grundlagen	4
3	Einleitung	5
4	Strategie	5
5	Richtlinien	6
6	Geltungsbereich	8
7	Entwicklungsmethode	9
8	Zuständigkeiten	11
9	Kommunikation	11

1 Abkürzungen

AAQ	Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
ATOL	Administrativ-technische Organisation Universität Luzern
EUL	Erweiterte Universitätsleitung
FIS	Forschungsinformationssystem
FM	Facility Management
FoKo	Forschungskommission
FRW	Finanz- und Rechnungswesen
GA	Graduate Academy
GLK	Gleichstellungskommission
GWM	Departement Gesundheitswissenschaften und Medizin
HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz
IRO	International Relations Office
IT	Informatik und Telekommunikation
KSF	Kultur- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
MOL	Mittelbauorganisation
PAD	Personaldienst
PE	Prozesseigner
PF	Prorektorat Forschung
PLIB	Prorektorat Lehre und internationale Beziehungen
PN	Prozessnutzer
PP	Prozesspilot
PPP	Prorektorat Personal und Professuren
PUE	Prorektorat Universitätsentwicklung
QKo	Qualitätskommission
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RF	Rechtswissenschaftliche Fakultät
SOL	Studierendenorganisation
TF	Theologische Fakultät
UK	Universitätskommunikation
UL	Universitätsleitung
ULEKO	Lehrkommission
UM	Universitätsmanagement
WF	Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
ZL	Zentrum Lehre

2 Grundlagen

Dokumente	Ablage
Hochschulförderungs- und -Koordinationsgesetz (HFKG). Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (SR 414.20).	Link
Akkreditierungsverordnung HFKG. Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich vom 28. Mai 2015 / Stand 1. Januar 2021. (SR 414.205.3)	Link
AAQ (2018), Institutionelle Akkreditierung: Leitfaden.	Link

3 Einleitung

Die Universität Luzern entwickelt ein Qualitätsmanagementsystem (QMS), um die Qualität von Lehre, Forschung und anderen Dienstleistungen unter Einbeziehung aller betroffenen Parteien zu sichern und zu verbessern. Ihre Qualitätsstrategie richtet sich nach den Anforderungen des Hochschulförderungs- und -Koordinationsgesetzes (HFKG) aus und unterstützt die Strategie der Universität bei der Erfüllung ihres Auftrags. Auf diese Weise erfüllt sie ihre Pflichten zur Transparenz und Rechenschaft und fördert eine Qualitätskultur.

Dieses Handbuch enthält:

- Die allgemeinen strategischen Ziele des QMS
- Die Leitlinien des QMS
- Den Geltungsbereich des QMS
- Die Modalitäten zur Überwachung und Weiterentwicklung des QMS
- Die Zuständigkeiten des Qualitätsmanagements
- Die Modalitäten der Kommunikation des QMS

Dieses Dokument deckt die folgenden HFKG-Standards ab:

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

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

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

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

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

4 Strategie

Die Qualitätsstrategie umfasst drei Ziele:

1. Lehre, Forschung und andere Leistungen

Die Universität gewährleistet und entwickelt ihre Grundleistungen in Lehre, Weiterbildung, Nachwuchsförderung, Forschung und Wissenstransfer kontinuierlich weiter. Sie überprüft ihr Studienangebot regelmässig auf der Grundlage von Evaluationsergebnissen sowie im Blick auf die Anforderungen im europäischen und schweizerischen Umfeld. Sie unterstützt den wissenschaftlichen Nachwuchs beim Erwerb von Fach- und Querschnittskompetenzen. Sie verfolgt eine integrale Forschungsstrategie, deren Projekte und Ergebnisse regelmässig bewertet werden.

2. Organisation und Ressourcen

Die Universität bezieht alle Verantwortlichen und alle Gruppen ein beim Festlegen von Zielen und beim Organisieren der Umsetzung. Sie zielt auf eine optimale Verfügbarkeit von Logistik-, Dokumentenverwaltung- und IT-Infrastrukturen und -Dienstleistungen und lässt diese regelmässig bewerten. Sie sorgt für die Einstellung, Integration und Entwicklung von qualifiziertem Personal, führt ein reibungsloses

Personalmanagement durch und fördert und unterstützt eine verantwortungsvolle Leitungskultur. Die Universität kommt ihrer Rechenschaftspflicht nach, indem sie über ihre Aktivitäten und die Erreichung ihrer Ziele berichtet. Sie entwickelt generell eine transparente und objektive Kommunikationspolitik.

3. Förderung einer Qualitätskultur

Die Universität entwickelt und implementiert eine Qualitätsstrategie und ein Qualitätsmanagementsystem, das den Anforderungen der europäischen und schweizerischen Hochschulwelt und der HFKG im Besonderen entspricht, die Universität bei der Erreichung ihrer strategischen und operativen Ziele unterstützt und alle betroffenen Personen einbezieht. Das QMS ist zielorientiert und prozessbasiert, beinhaltet Leistungsbewertungen, die auf quantitativen und qualitativen Daten beruhen, lenkt und unterstützt die Verbesserung von Dienstleistungen und die Risikominderung. Die Universität organisiert ein Qualitätsmanagement, das die Steuerung und Umsetzung von Qualitätsmassnahmen auf allen ihren Organisationsebenen sicherstellt. Es werden Prozesseigner benannt, die mit Unterstützung von Prozesspiloten, die Umsetzung und Berichterstattung der einzelnen Teile des QMS übernehmen. Die Mitarbeitenden werden über die Umsetzung von Qualitätsprozessen und die Erstellung von Qualitätsaufzeichnungen informiert und darin geschult. Die Dokumentation des QMS dient den beteiligten Akteuren als Referenz für die Umsetzung von Qualitätsmassnahmen, die Analyse ihrer Leistung und die Organisation von Verbesserungsmaßnahmen. Eine Feedback-Kultur wird gefördert, um Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen und eine qualitätsorientierte Denkweise zu entwickeln. Das QMS wird als Ganzes und in seinen spezialisierten Tätigkeitsbereichen regelmäßig intern und von externen Experten überprüft. Eine jährliche Managementbewertung dient der Universitätsleitung und dem Senat dazu, den Stand des QMS zu erkennen und die Entwicklung der Qualitätsstrategie zu lenken.

5 Richtlinien

Das Qualitätsmanagement an der Universität Luzern ist nach einem ganzheitlichen Ansatz aufgebaut. Es basiert auf zwei Grundsätzen:

1. **Dokumentierter Ansatz:** Die Qualität der Leistungen, ihre Reproduzierbarkeit und ihre Verbesserung lassen sich besser managen, wenn die Art und Weise, wie sie produziert werden, dokumentiert wird. Die Dokumentation dient als Leitfaden für die Organisation von Aktivitäten, als Referenz für die Leistungsanalyse und für Verbesserungsprojekte.
2. **Prozessorientierter Ansatz.** Die Qualität von Leistungen lässt sich besser verstehen und steuern, wenn man sie als Produkt von Prozessen begreift, die zu einem kohärenten System verbunden sind. Durch die Analyse der Aktivitäten, aus denen ein Prozess besteht, lässt sich feststellen, wie gute Leistungen erzeugt werden und wie die Ressourcen dazu beitragen. Sie können dann so gestaltet werden, dass sie Elemente der Qualitätssicherung enthalten und/oder Regelkreise bilden, die ihre eigene Verbesserungsdynamik organisieren. Damit wird das Netz der gegenseitigen Abhängigkeiten, die an der Wertschöpfung der Leistungen beteiligt sind, transparent. Die Koordination der verschiedenen Stellen, die an der Wertschöpfung beteiligt sind, ist für eine effiziente Qualitätsproduktion von entscheidender Bedeutung.

Ein Prozess wird als eine Reihe von Aktivitäten definiert, welche durch Einsatz von Ressourcen Inputs in Outputs umwandeln. Der Prozessansatz ermöglicht:

- Die Qualität der Leistungen zu verbessern,
- Schulungsmaterial für neue Mitarbeitende bereitzustellen,
- Klare Zuständigkeiten für die Verwaltung der Schlüsselaktivitäten festzulegen,
- Die Schnittstellen der Schlüsselaktivitäten zwischen den verschiedenen Funktionen der Universität zu identifizieren,
- Eine Grundlage für das Risikomanagement und die Entwicklung der Universität und ihrer Instrumente zu bieten.

Die Dokumentationsstruktur des QMS kann in Form einer Pyramide dargestellt werden:



1. Das Qualitätshandbuch ist das Dokument, das die Grundsätze der Organisation in Bezug auf die Qualität beschreibt.
2. Die Organisation der Universität wird in miteinander verbundene Makroprozesse aufgegliedert (siehe Geltungsbereich). Ein Makroprozess umfasst eine Reihe von Schlüsselaktivitäten, an denen spezialisierte Funktionen beteiligt sind. Jeder Makroprozess wird durch spezifische Dokumente beschrieben.
3. Diese Makroprozesse bestehen aus organisatorischen Elementen: Ziele, Leistungsindikatoren (quantitativ und qualitativ), Prozesse, Organe. Prozesse nehmen im Qualitätsmanagement eine zentrale Stellung ein. Prozesse verbinden Aktivitäten, um Inputs in Outputs umzuwandeln, erfüllen Anforderungen und richten sich nach Standards. Prozesse können Unterprozesse (oder Prozeduren) beinhalten. Beispiele von organisatorischen Prozessen:
 - Strategie erstellen
 - Budget erstellen
 - Personal einstellen
 - usw.
4. Organisatorische Prozesse beziehen sich auf Qualitätsdokumente, die bei der systematischen und regelmässigen Durchführung von Aktivitäten helfen und deren Standards festlegen:
 - Rechtsgrundlagen
 - Weisungen
 - Reglemente
 - Merkblätter
 - Prozesse
 - Handbücher
 - Formulare
 - Formate
 - usw.
5. Qualitätsaufzeichnungen sind Nachweise, die die Einhaltung der Anforderungen und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems belegen:
 - Programme
 - Kalender
 - Pläne
 - Tagesordnungen
 - Anzeigetafeln
 - Datenanalysen
 - Checklisten (erfüllt)

- Befragungen (erfüllt)
- Evaluationen
- Prüfungen
- Berichte
- Protokolle
- usw.

Qualitätsdokumente (4) und Qualitätsaufzeichnungen (5) gehören zu den wichtigen Dokumenten der Universität.

Die Dokumentation des QMS besteht somit aus einer Reihe von Dokumenten, die die organisatorischen Prozesse nach Art der Tätigkeit beschreiben (siehe Geltungsbereich).

6 Geltungsbereich

Im QMS wird unterschieden zwischen den:

1. Kerntätigkeiten (Lehre und Studium, Forschung und andere Leistungen),
2. Leitungs- und Unterstützungstätigkeiten (Universitätsmanagement, Personalmanagement, Kommunikation),
3. Qualitätsmanagementtätigkeiten.

Die Bereiche 1. und 2. werden durch spezifische Qualitätsmanagementsysteme gesteuert, verwaltet und überprüft, die jeweils ihre Qualitätsfaktoren, Prozesse, Verfahren und Standards umfassen. Sie verfolgen auch ihren eigenen Qualitätsentwicklungsprozess.

Das Qualitätsmanagement koordiniert die Qualitätskontroll- und Entwicklungsaktivitäten zu einem kohärenten Ganzen, um die anderen zwei Bereiche zu unterstützen. Es hat seine eigenen Qualitätssicherungsverfahren, die von externen Gutachtern überprüft werden.

Geltungsbereich des QMS



Die QMS-Dokumentation besteht somit aus einer Reihe von Dokumenten, die die Makroprozesse der Universität nach Art der Aktivität beschreiben:

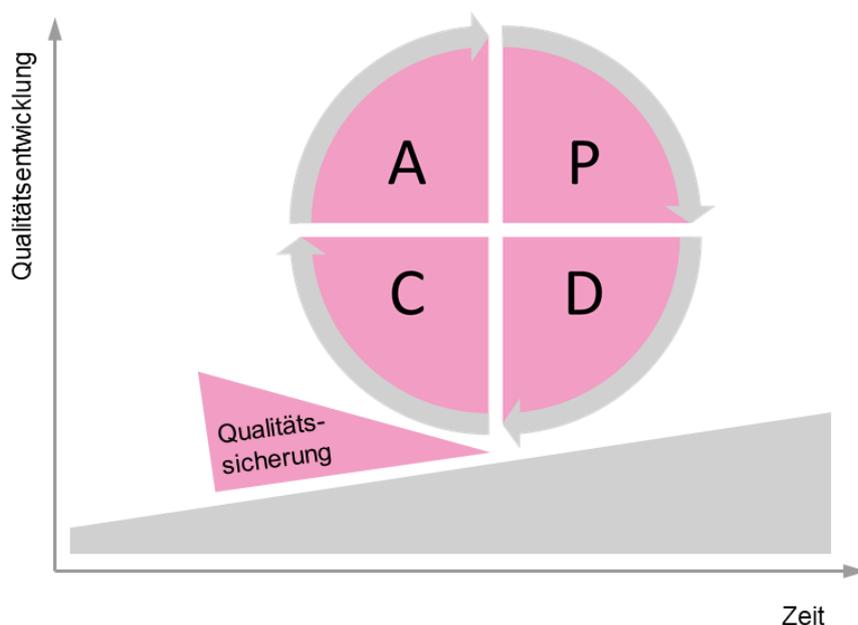
Bereiche	Dokumente
Qualitätsmanagement	1. QMS-Handbuch: Leitlinien für die Qualitätspolitik der Universität.
	2. QMS-Strategie: Entwicklung der Qualitätsstrategie der Universität.
	3. QMS-Qualitätsmanagement: Steuerung und Entwicklung des QMS sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten.
	4. QMS-Management Review: Jährliche interne QMS-Prüfung.
Leitungs- und Unterstützungstätigkeiten	5. QMS-Leitung: Leitungstätigkeiten der Universität.
	6. QMS-Universitätsmanagement: Unterstützenden Tätigkeiten in den Bereichen Finanzen, Logistik und IT.
	7. QMS-Personalmanagement: Personalverwaltungsaktivitäten für das gesamte Personal der Universität, einschliesslich des akademischen Personals.
	8. QMS-Kommunikation: Externe und interne Kommunikation an der Universität.
Kerntätigkeiten	9. QMS-Lehre+InternationaleBeziehungen: Unterstützungs- und Koordinationsaktivitäten für Lehre und Internationale Beziehungen auf universitäre Ebene.
	10. QMS-Forschung+Nachwuchsförderung: Unterstützungs- und Koordinationsaktivitäten für Forschung und Nachwuchsförderung auf universitäre Ebene.
	11. QMS-TF: QMS der Theologische Fakultät.
	12. QMS-KSF: QMS der Kultur- und Sozialwissenschaftliche Fakultät.
	13. QMS-RF: QMS der Rechtswissenschaftliche Fakultät.
	14. QMS-WF: QMS der Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
	15. QMS-GWM: QMS des Departements Gesundheitswissenschaften und Medizin.

7 Entwicklungsmethode

Das Ziel des Qualitätsmanagementsystems ist die kontinuierliche Verbesserung der Leistungen der Universität Luzern. Qualitätsentwicklung wird dabei als mehrstufiger, iterativer Prozess verstanden. In dieser Perspektive folgt die Entwicklung des QMS dem Deming-Zyklus:

1. **Plan (P).** Qualitätsentwicklung planen.
2. **Do (D).** Qualitätsentwicklung realisieren.
3. **Check (C).** Qualitätssicherung überprüfen.
4. **Act (A).** Über qualitätsrelevante Fragen entscheiden.

Deming-Rad für Qualitätsentwicklung



Oft wird der Prozess beim Schritt "Check" eingeleitet. Dafür sind regelmässige Audits des QMS und danach Projekte zur Qualitätsentwicklung vorgesehen, um die kontinuierliche Weiterentwicklung zu gewährleisten:

1. **Interne Kontrolle des gesamten QMS.** Eine interne Prüfung des Systems wird jährlich durchgeführt (Management Review). Es geht darum, durch kurze Zyklen eine Dynamik in der Entwicklung des QMS aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus unterstützt die kontinuierliche Überprüfung des QMS die Universität bei der Entwicklung ihrer Strategie. Das Management Review wird vom Qualitätsmanagement mit Unterstützung der Qualitätskommission und der Prozesseigner durchgeführt. Der Bericht wird der Universitätsleitung bzw. der erweiterten Universitätsleitung vorgelegt. Er dient als Entscheidungsgrundlage für die strategische Entwicklung.
2. **Externe Bewertung des gesamten QMS.** Es ist wichtig, die Ausrichtung und das Design des QMS zu überprüfen, Lücken zu kontrollieren und Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen. Alle 3-4 Jahre wird ein externes Audit durchgeführt. Der Akkreditierungsprozess ist eine dieser Kontrollen. Eine weitere externe Prüfung wird mindestens einmal während des Akkreditierungszeitraums durchgeführt, idealerweise 3 oder 4 Jahre nach Beginn des Akkreditierungszeitraums. Diese Audits werden vom Qualitätsmanagement mit Unterstützung der Qualitätskommission organisiert.
3. **Externe Audits von spezifischen Tätigkeitsbereichen** tragen zur Qualitätsentwicklung in diesen Bereichen bei, insbesondere für:
 - Das Studium
 - Die Weiterbildung
 - Die Nachwuchsförderung
 - Die Forschung

Diese Audits werden von der Qualitätskommission in den Jahren geplant, in denen kein allgemeines Audit vorgesehen ist.

4. **Das QMS enthält Elemente der internen Kontrolle**, die zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen der Universität beitragen (geschlossene Regelkreise). Beispielsweise wird dieses Instrumentarium im Bildungsbereich besonders stark ausgebaut, um die bestmöglichen Leistungen in diesem Bereich zu gewährleisten. Diese Elemente liegen in der Verantwortung der Prozesseigner, ggf. mit Unterstützung durch spezialisierte Ressourcen.
5. **Spezifische Projekte zur Qualitätsentwicklung**, je nach abgeleiteten Bedürfnissen und Problemen.

Dieses Programm ist in den strategischen Plan des QMS aufgenommen und wird in der jährlichen Managementbewertung (Management Review) überwacht.

8 Zuständigkeiten

Um eine Qualitätskultur zu entwickeln, muss die Qualität zur Sache aller Beteiligten werden. Die Steuerung des Qualitätsmanagementsystems setzt bestimmte Rollen und Verantwortlichkeiten voraus.

- Die *Universitätsleitung (UL)* stützt sich auf das Qualitätsmanagementsystem, um ihre übergeordneten Ziele zu erreichen. Sie nimmt damit Stellung zur Qualitätsstrategie und deren Umsetzung.
- Der *Senat* nimmt Stellung zur Qualitätsstrategie und deren Umsetzung. Er beschliesst die Qualitätsdokumente und kann einzelne Aufgaben delegieren.
- Das *Qualitätsmanagement (QM)* steuert und verwaltet die Qualitätspolitik der Universität und sorgt mit Unterstützung der Qualitätskommission für dessen ordnungsgemässe Anwendung. Es berichtet der Universitätsleitung über die Leistung des Qualitätsmanagementsystems.
- Die *Qualitätskommission (QKo)* repräsentiert die wichtigsten Tätigkeitsbereiche sowie die Fakultäten für die Entwicklung und Umsetzung der Qualitätsstrategie und des Qualitätsmanagementsystems. Mitglieder repräsentativer Gruppen wie SOL, MOL und ATOL sollten ebenfalls einbezogen werden.
- Die *Prozesseigner (PE)* sind für die Leistung ihres Tätigkeitbereichs bzw. für die Erreichung ihrer strategischen Ziele, die Einrichtung, den Betrieb und die Entwicklung ihrer Prozesse, Verfahren und Mindeststandards verantwortlich. Die Dekane repräsentieren somit die Kernaktivitäten (Lehre und Studium, Forschung und andere Leistungen). Die Prorektoren PLIB und PF repräsentieren die unterstützenden Aktivitäten in diesem Bereich. Der Rektor, die Universitätsmanagerin, die Prorektorin PPP und der Leiter für Universitätskommunikation repräsentieren die Leitungs- und Unterstützungsaktivitäten.
- Gegebenenfalls sind *Prozesspiloten (PP)* vorhanden, welche sich vom PE unterscheiden: Sie kennen die betrieblichen Details der Prozesse am besten. Sie werden daher oft gebeten, die Prozesse zu beschreiben und zu verbessern.
- Die *Prozessnutzer (PN)* fassen alle Personen zusammen, die die Elemente des QMS nutzen, um die Dienstleistungen der Universität zu erbringen. Dies betrifft alle Mitarbeitenden der Universität.
- *Repräsentative Gruppen* werden je nach Thema und Bedarf einbezogen, insbesondere durch Konsultationen. Sie sind auch im Senat vertreten, der zur Qualitätsstrategie der Universität Stellung nimmt, sowie in verschiedenen Kommissionen, die an der Festlegung und Umsetzung von Verfahren und Standards mitwirken.

9 Kommunikation

Die Dokumentation des QMS ist ein wesentlicher Bestandteil seiner Funktionsweise. Sie ist in vielerlei Hinsicht Teil der Qualitätskultur:

- Die Weitergabe von Informationen entspricht der Forderung nach Transparenz, die der Qualitätspolitik zugrunde liegt. Sie unterstützt die Koordination der Aktivitäten zur Erreichung der gemeinsamen Ziele der Universität. Sie bringt die Dynamik der kontinuierlichen Verbesserung der Funktionsweise und der von der Universität erbrachten Leistungen zum Ausdruck.
- Sie bildet eine Grundlage für Entscheidungen über die Funktionsweise der Universität, die Organisation von Aktivitäten und die Erbringung von Leistungen der Universität.
- Sie stellt das Medium dar, mit dem eine gleichmässige Qualität bei der Erstellung der Leistungen der Universität gewährleistet werden kann.

Die gesamte Dokumentation bildet ein zusammenhängendes Ganzes. Sie ist nach den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Universität aufgeteilt und untersteht der Verantwortung von Prozesseigner.

Bereiche	Dokumente	Verantwortung
Qualitätsmanagement	1. QMS-Handbuch	Leiter QM
	2. QMS-Strategie	Leiter QM
	3. QMS-Qualitätsmanagement	Leiter QM
	4. QMS-Management Review	Leiter QM
Leitungs- und Unterstützungstätigkeiten	5. QMS-Leitung	Rektor
	6. QMS-Universitätsmanagement	Universitätsmanagerin
	7. QMS-Personalmanagement	Prorektorin PPP
	8. QMS-Kommunikation	Leiter UK
Kerntätigkeiten	9. QMS-Lehre+InternationaleBeziehungen	Prorektorin PLIB
	10. QMS-Forschung+Nachwuchsförderung	Prorektor PF
	11. QMS-TF	Dekan TF
	12. QMS-KSF	Dekan KSF
	13. QMS-RF	Dekan RF
	14. QMS-WF	Dekan WF
	15. QMS-GWM	Leiter GWM

Qualität beruht auf einer Feedback-Kultur. Auf der einen Seite müssen das Qualitätsmanagement, die Qualitätskommission und die Prozesseigner regelmässig über die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und seine Ergebnisse kommunizieren. Von der anderen Seite, die Akteure der Qualitätspolitik können sich jederzeit an ihren Prozesseigner, Prozesspiloten, Vertreter in der Qualitätskommission QKo oder an das Qualitätsmanagement QM wenden.