

## **Festschrift**

# **Von der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Luzern zur Hochschule Luzern – Wirtschaft 1971 – 2021**

Pius Muff, Simon Amrein, Karina von dem Berge

mit Beiträgen von Christine Böckelmann, Matthes Fleck, Martin Gubler, Oliver Kessler, Andreas Liebrich,  
Erik Nagel, Timo Ohnmacht und Jürg Stettler

# Vorwort

In diesem Jahr dürfen wir den 50. Geburtstag der Hochschule Luzern – Wirtschaft feiern. Wir möchten dies zum Anlass nehmen, um auf unser «Geworden-Sein» zurückzublicken, auf die verschiedenen Zeitphasen, und auf die Themen, die über die ganze Zeit wichtig waren und uns auch in die Zukunft tragen werden.

Die Geschichte begann 1971 mit der Gründung der «Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) Luzern». Nach dem Zusammenschluss zur Fachhochschule Zentralschweiz im Jahr 1997 trug die Institution zehn Jahre lang die Bezeichnung «Hochschule für Wirtschaft Luzern (HSW)», und seit 2007 ist die Marke «Hochschule Luzern – Wirtschaft» etabliert. In diesen 50 Jahren waren viele Menschen für uns wichtig: Mitarbeitende, Studierende, Weiterbildungsteilnehmende sowie Partnerinnen und Partner in Unternehmen, Institutionen und Verbänden. Die Unterstützung, das Vertrauen und das Engagement von Vielen prägte unsere Entwicklung, und umgekehrt war unsere Institution prägend für zahlreiche Biografien und Organisationen. Die Geschichte der Hochschule Luzern – Wirtschaft ist damit eine Geschichte der Menschen, die mit ihr verbunden sind oder waren.

Die Geschichte der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat stellenweise den Charakter eines «Abenteuer-Films», in dem die «Heldinnen und Helden» verschiedene Herausforderungen bewältigen müssen und dabei mit äusserst kreativen Ideen überzeugen. Sie ist phasenweise ein heiterer «Roman», in dem sich die Protagonisten auf immer wieder neue Aktivitäten einlassen und sich dabei weiterentwickeln, und sie hat Aspekte eines «Serien-Knüllers», bei dem am Ende einer Sequenz wieder neue Fragen stehen und man gespannt ist, wie es weitergeht. Nicht zuletzt ist sie eine Art «Liebesgeschichte» zwischen der zentralschweizer Wirtschaft und der Hochschule. Insbesondere dieser letzte Aspekt ist in unserer Geschichte eine wesentliche Konstante.

Die Geschichte der engen Verbundenheit mit Unternehmen und Institutionen begann damit, dass die Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen aufgrund eines von der Wirtschaft geäusserten Mangels an kaufmännischen Generalisten auf der mittleren Führungsebene gegründet wurden – Positionen, für die man Universitätsabsolvierende als nicht geeignet qualifiziert betrachtete. Sie zeigt sich darin, dass drei der vier heute existierenden Institute ihre Gründung vor allem Impulsen und Initiativen aus der Wirtschaft verdanken. Sie wird weiter deutlich in einer sehr früh gegründeten «Transferstelle», die es ermöglichte, dass Generationen von Studierenden Projektarbeiten sowie Bachelor- und Masterarbeiten im Auftrag von Unternehmen und Institutionen erstellt haben. Und nicht zuletzt spiegelt sie sich heute in der klaren Berufsorientierung der Ausbildungsstudiengänge, der hohen Bedeutung eines stets aktuellen Weiterbildungsangebots, der Anwendungsorientierung in der Forschung und den zahlreichen Forschungsprojekten mit Praxispartnern sowie der offenen Türe für Beratungsanfragen im Dienstleistungsbereich.

Eine weitere Konstante ist die enge Verbindung zwischen den Leistungsbereichen. Dank der früh neben dem «Schulbereich» gegründeten Institute gehören Weiterbildungen, die am Markt bestehen, seit rund 45 Jahren zur Selbstverständlichkeit, und es wurde bereits geforscht und Dienstleistungen erbracht, als man die entsprechenden Projekte noch gar nicht so nannte und von Fachhochschulen noch nicht die Rede war. Aus den Praxis-Fragestellungen von Weiterbildungsteilnehmenden sowie

aus Dienstleistungsaufträgen relevante aktuelle Forschungsfragen abzuleiten, und die Ergebnisse von Forschungs- und Dienstleistungsprojekten in die Aus- und Weiterbildung einfliessen zu lassen, war über alle Jahre ein wesentlicher «Innovationsmotor». Dieser ist «auf hohen Touren gelaufen» dank den Mitarbeitenden, die all diese Verbindungen hergestellt haben, und dank den Partnerinnen und Partnern in Unternehmen, Institutionen und Verbänden. Und damit ist die wichtigste Konstante angesprochen:

Die Hochschule Luzern – Wirtschaft ist seit 50 Jahren getragen von Innovationsgeist, von Teamgeist, von Lust an Neuem, von «kurzen Wegen» bis zur Realisierung von Ideen, von Qualitätsbewusstsein und vom Mut, Chancen der Veränderung wahrzunehmen. Allen Menschen, die über die vielen Jahre diese Kultur aufgebaut, geprägt und gepflegt haben, danke ich von ganzem Herzen. Generationen von administrativen Mitarbeitenden, technischen Mitarbeitenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden, Dozierenden und Leitungspersonen haben daran gearbeitet, dass die Hochschule Luzern – Wirtschaft heute ausgezeichnet positioniert ist und mit Zuversicht in die Zukunft schauen kann. Was wir heute sind, verdanken wir ihnen.

Zahlreiche Personen waren an der Entstehung der vorliegenden Texte beteiligt. Hervorzuheben ist aber vor allem Pius Muff. Pius Muff war bis zum Jahr 2019 während 32 Jahren Leiter der Ausbildung an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Basierend auf seinem grossen Wissen über die Hochschule sowie unter Einbezug zahlreicher schriftlichen Quellen hat er in grosser Arbeit eine Geschichte der Hochschule Luzern vorgelegt, auf der diese Festschrift basiert.

Ergänzt und weiterbearbeitet wurden die Texte durch zahlreiche weitere Mitarbeitende. Es sind dies in alphabetischer Reihenfolge: Simon Amrein, Andreas Dietrich, Matthes Fleck, Martin Gubler, Oliver Kessler, Anja Leutenegger, Andreas Liebrich, Erik Nagel, Timo Ohnmacht, Flavia Steinmann, Jürg Stettler, Olivia Twerenbold und Karina von dem Berge.

Luzern im Juli 2021

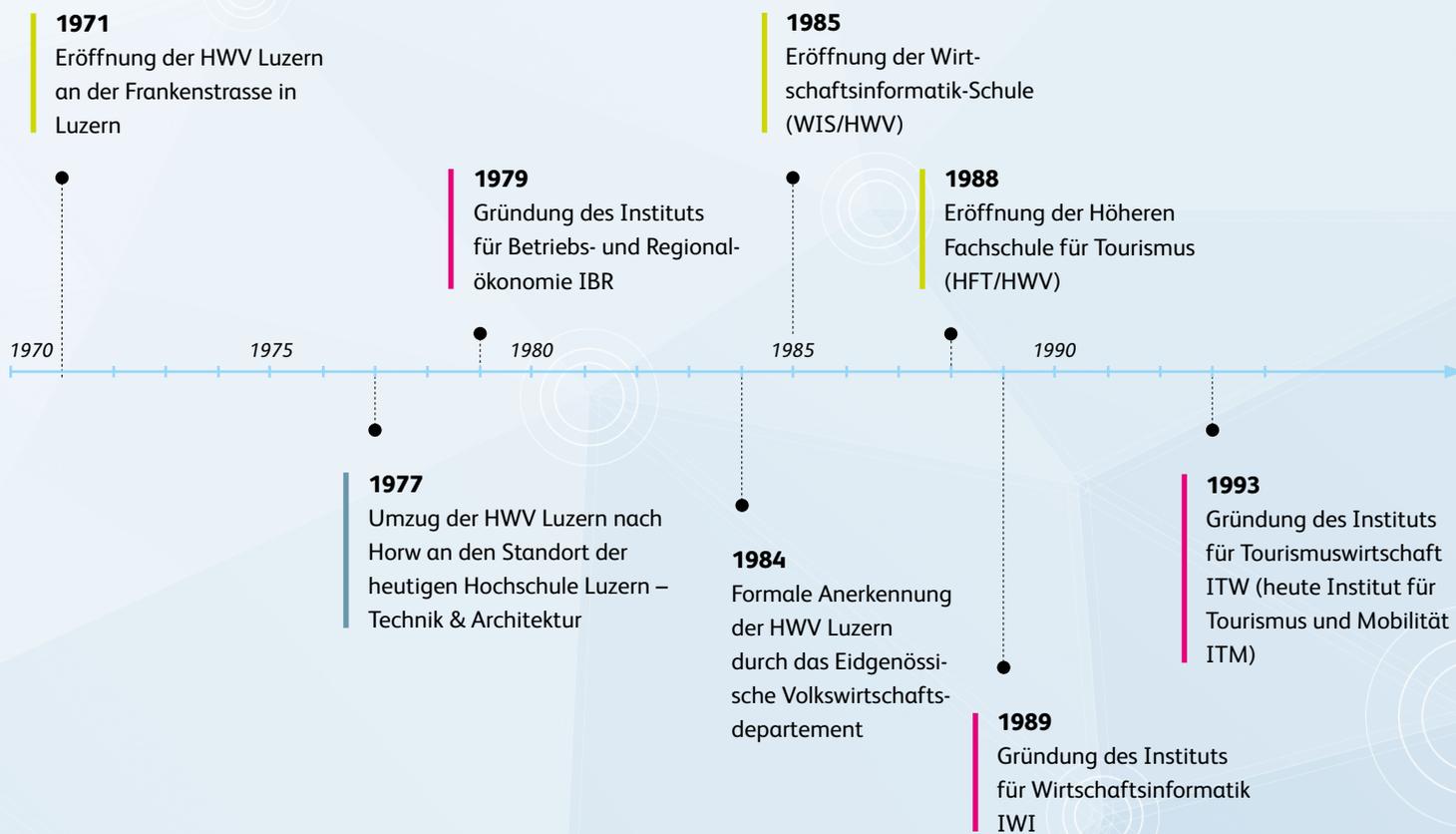
Christine Böckelmann, Direktorin

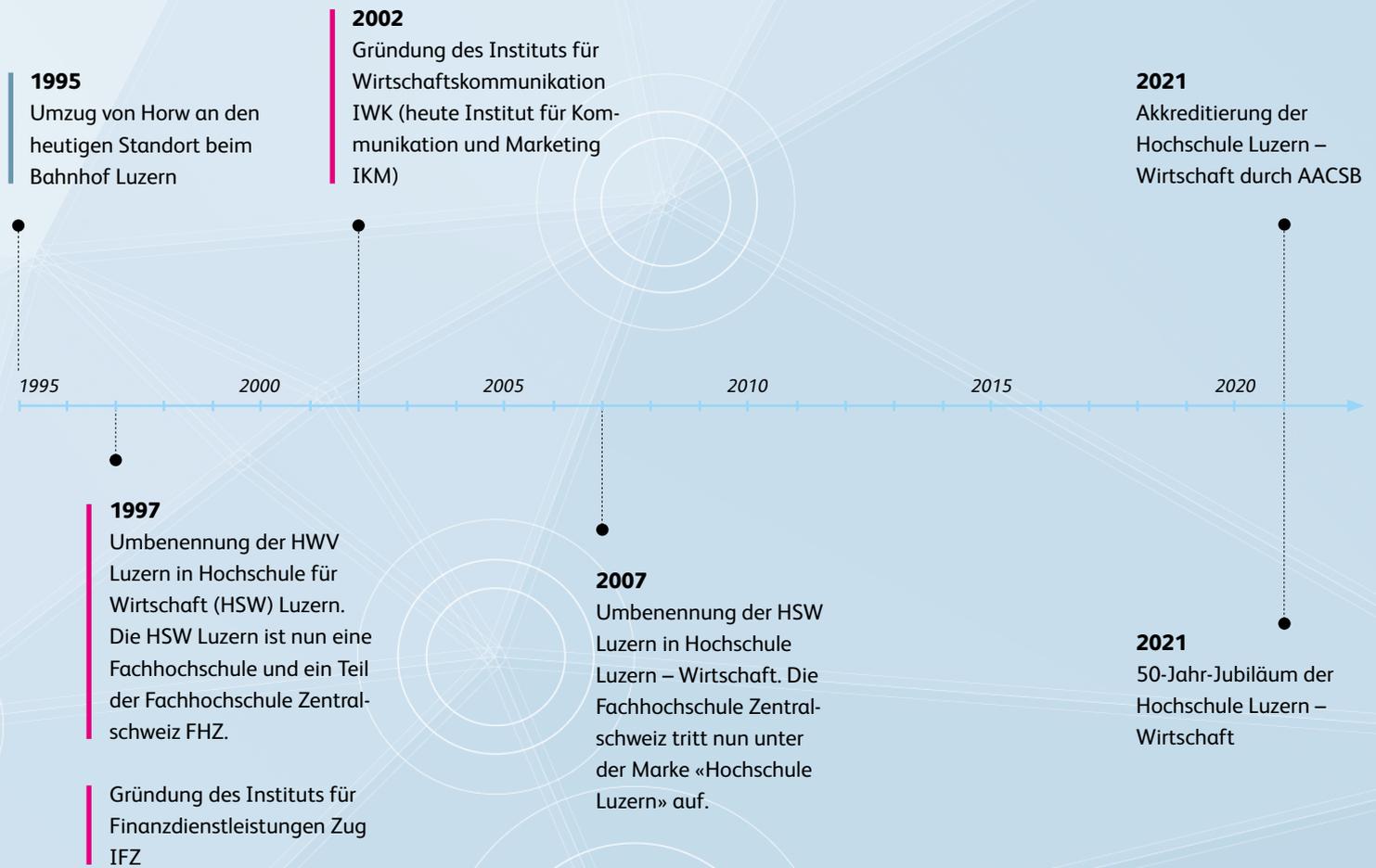
# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
50 Jahre im Überblick	IV
1. Vorgeschichte der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Luzern	1
1.1. Die Idee von Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen	1
1.2. Gründung der HWV Luzern	1
2. Aufbau und Positionierung (1971 – 1984)	5
2.1. Erste Aus- und Weiterbildungen	5
2.2. Zulassungspraxis in der Ausbildung und Profile von Studierenden	9
2.4. Standorte	11
2.5. Organisation, Leitung und Dozierende	11
3. Ausbau und Diversifizierung (1985 – 1996)	13
3.1. Einführung der Studiengänge in Wirtschaftsinformatik und Tourismus	13
3.2. Entwicklungen in der Betriebsökonomie-Ausbildung und der Weiterbildung	16
3.3. 20 Jahre HWV Luzern	16
3.4. Auf dem Weg zur Fachhochschule	17
4. Wachstum und strategische Konsolidierung (1997 – 2004)	21
4.1. Organisation	21
4.2. Neue FH-Diplomstudiengänge in der Ausbildung	23
4.3. Bologna-Reform	28
5. Flexibilisierung, Internationalisierung, Professionalisierung – und eine Zäsur (2005 – 2021)	31
5.1. Einfluss der Bologna-Reform auf die Ausbildung	31
5.2. Ausbau und Flexibilisierung der Weiterbildung	32
5.3. Entwicklung der Forschung	34
5.4. Ausweitung des Studienangebots ab 2016	34
5.5. Internationalisierung	35
5.6. Zertifizierungen und Akkreditierungen	36
5.7. Corona-Pandemie als Zäsur – und Chance	37
6. Ausblick	41
Portraits der Institute der Hochschule Luzern – Wirtschaft	
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR (gegründet 1979)	7
Institut für Tourismus und Mobilität ITM (gegründet 1993)	14
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ (gegründet 1997)	24
Institut für Kommunikation und Marketing IKM (gegründet 2002)	26
Weitere Portraits	
ALUMNI Organisation der Hochschule Luzern	10
Studirat der Hochschule Luzern – Wirtschaft	22

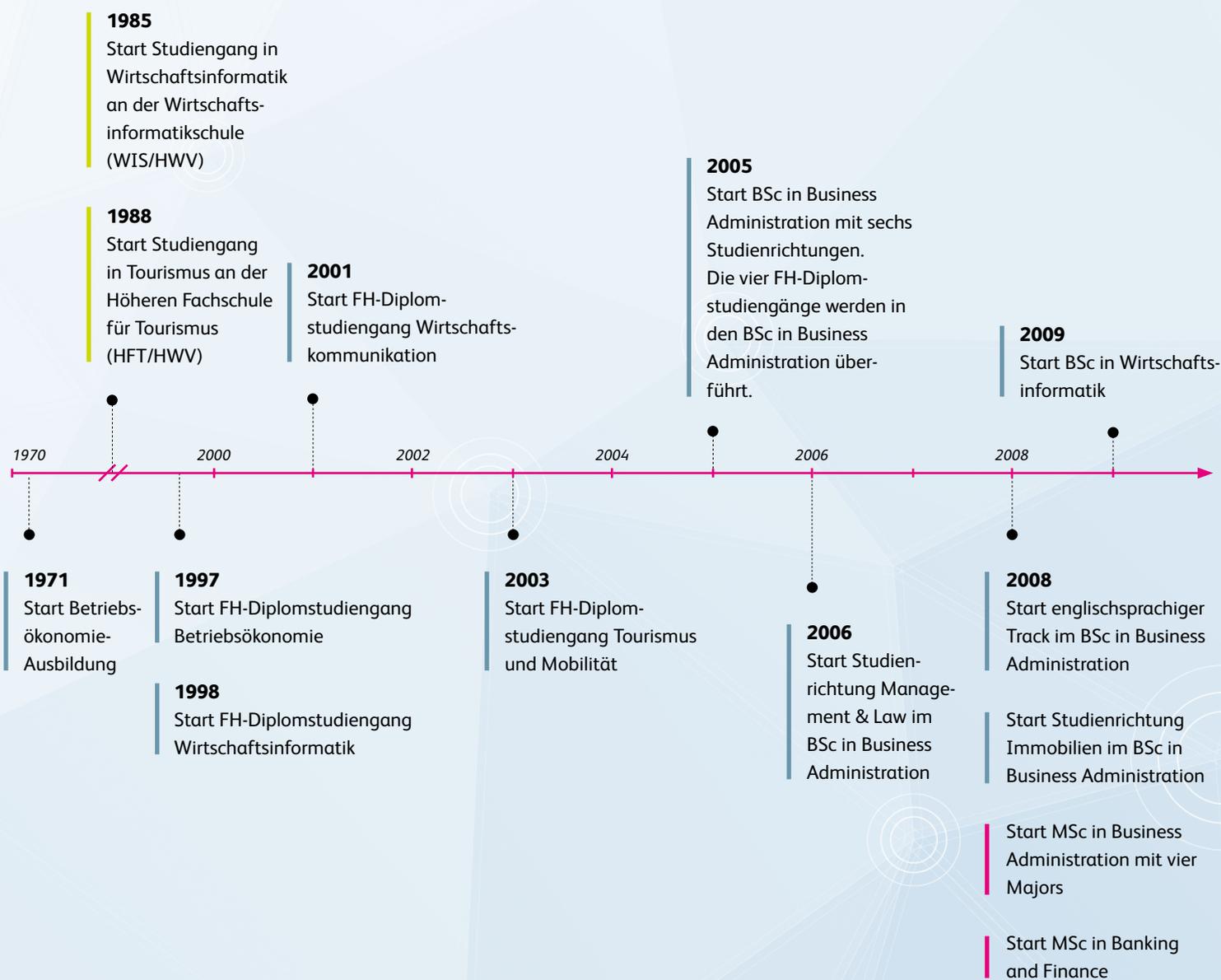
# 50 Jahre im Überblick

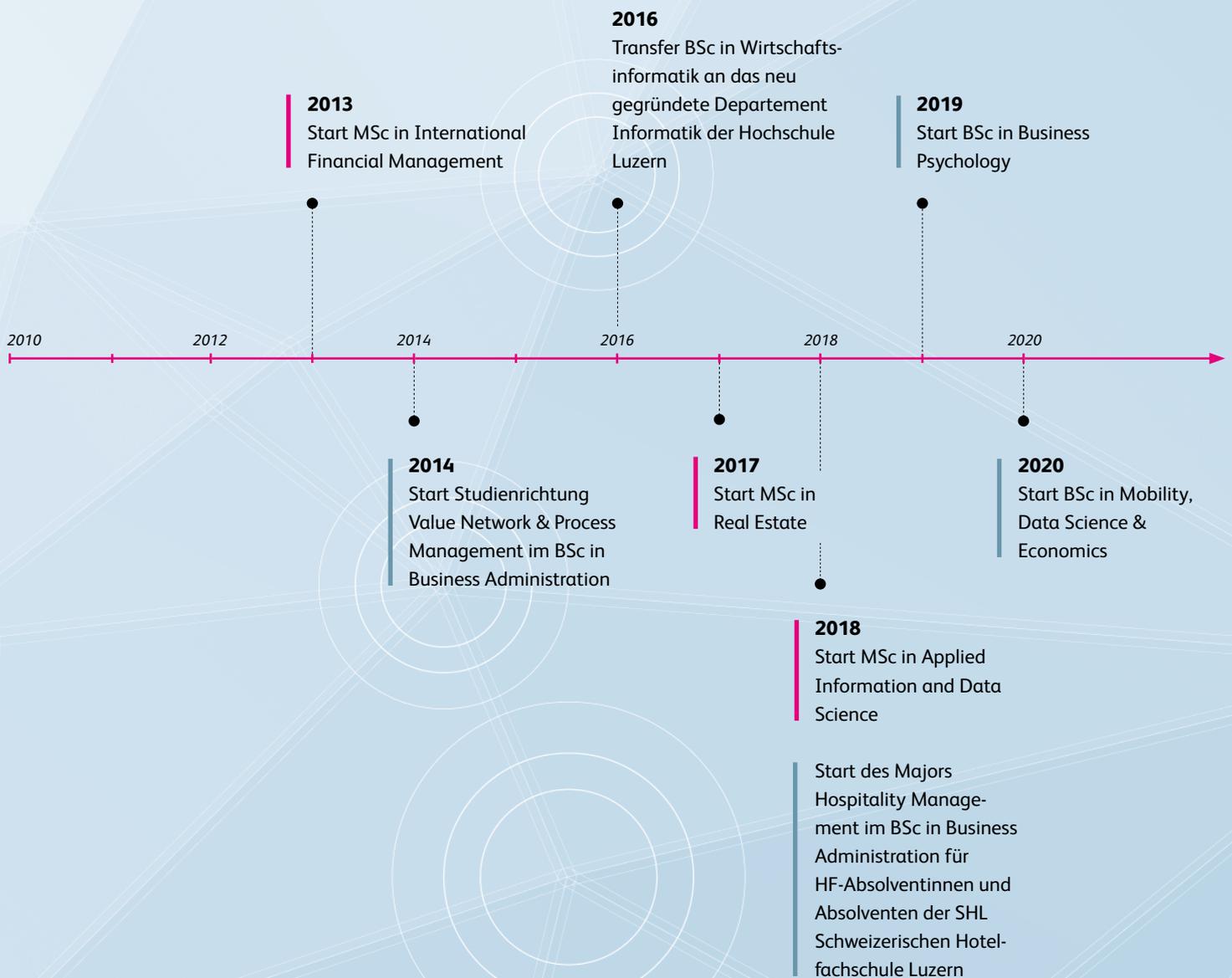
## Meilensteine der Hochschule Luzern – Wirtschaft 1971 – 2021



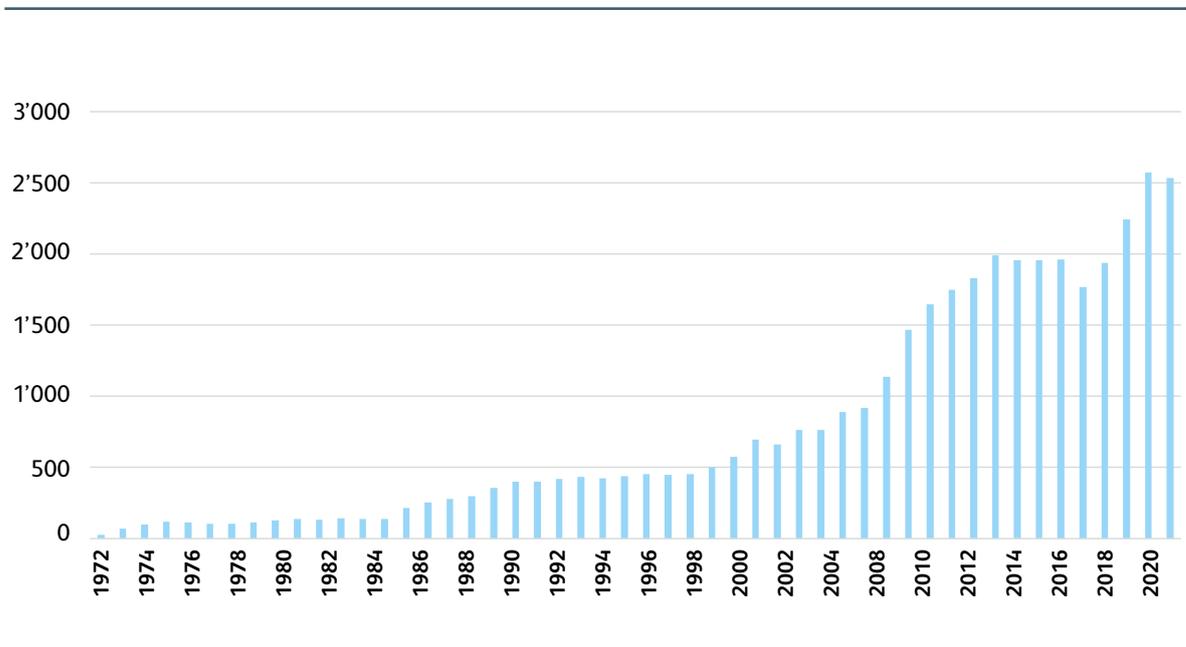


## Meilensteine im Bereich Ausbildung der Hochschule Luzern – Wirtschaft 1971 – 2021

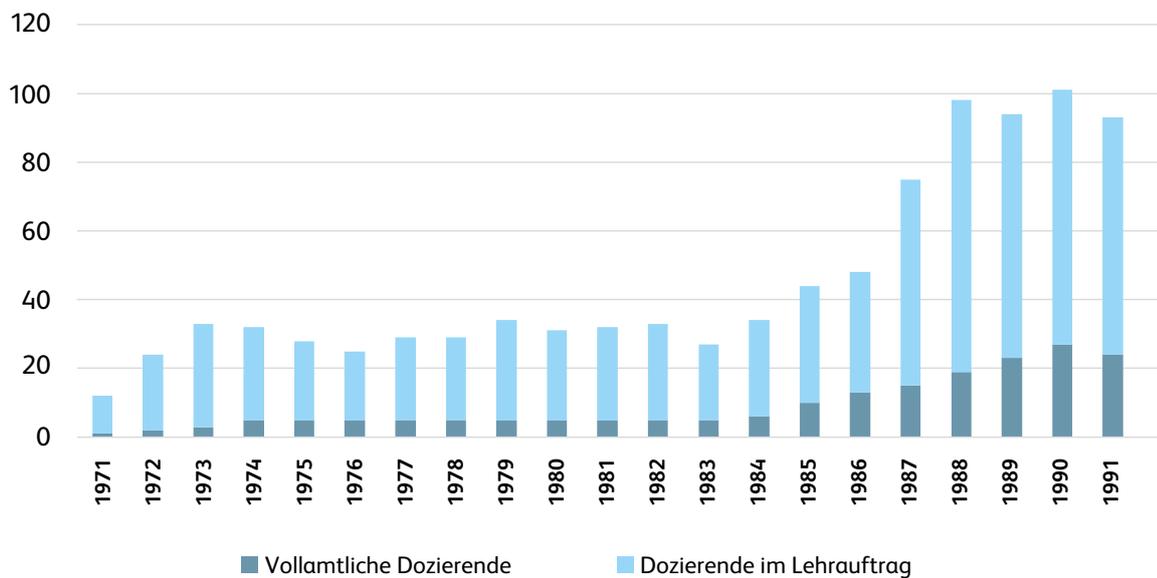




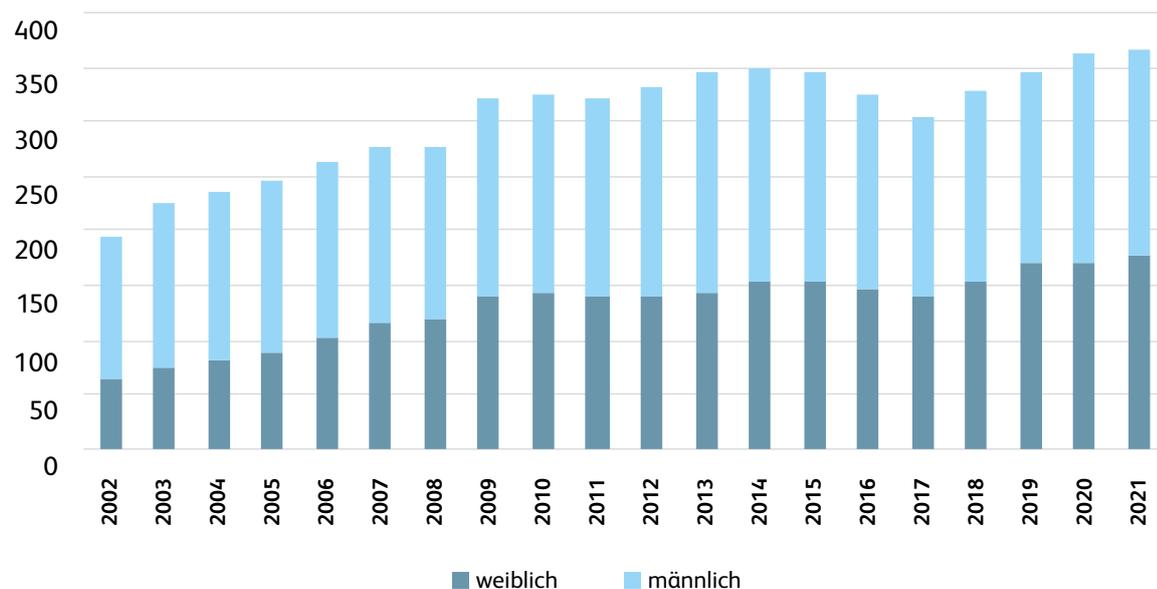
## Anzahl Studierende, 1971 bis 2021



## Anzahl Dozierende, 1971 bis 1991



## Anzahl Mitarbeitende, 2002 bis 2021\*



\* Anzahl Mitarbeitende 2002 bis 2021 inklusive Anzahl Dozierende. Daten zu Anzahl Mitarbeitende basieren auf zwei Datengrundlagen und wurden für die Jahre 2002-2005 adjustiert. Für die Periode 1971 bis 1991 existieren lediglich Angaben zur Anzahl der Dozierenden.



# Vorgeschichte der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Luzern

# 1. Vorgeschichte der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Luzern

## 1.1. Die Idee von Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen

---

Die schweizer Wirtschaft und Bildungslandschaft der 1960er und 1970er Jahre war im Wandel. Einerseits stieg die Relevanz des dritten Wirtschaftssektors (Dienstleistungen) in der Schweiz bereits ab den 1950er Jahren stark an. Andererseits befanden sich viele Branchen sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungssektor in einer Phase von Automatisierung und Technologisierung, was zu einer steigenden Nachfrage von organisatorischen, planerischen und analytischen Tätigkeiten führte. Vermehrt gesucht waren qualifizierte Kaderpersonen mit kaufmännischem Hintergrund.

Die Gründung von Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) in der Schweiz entwickelte sich aus einer Initiative des Schweizerischen Instituts für höhere kaufmännische Bildung heraus, welches vom Schweizerischen Kaufmännischen Verein getragen wurde. Die erste HWV in der Schweiz wurde 1968 in Zürich aufgebaut. Nach Zürich, Basel, Bern und St. Gallen war die HWV Luzern die insgesamt fünfte Schule dieser Art in der Schweiz.

Schon länger etabliert waren Höhere Technische Lehranstalten (HTL). In der Zentralschweiz wurde das Zentralschweizerische Technikum (ZTL, heute das Departement Technik & Architektur der Hochschule Luzern) bereits 1958 gegründet. Folglich wurden die Höheren Technischen Lehranstalten und das ZTL von Unterstützerinnen und Unterstützern einer HWV Luzern oft als Vergleich für die Gründung einer Höheren Schule im kaufmännischen Bereich beigezogen. So wurde in der Öffentlichkeit beispielsweise häufig von einem «Technikum für Kaufleute und Beamte» gesprochen, was die Idee einer HWV greifbarer machte.

Die Abschlüsse einer HWV schlossen aus damaliger Sicht eine Lücke zwischen den bereits bestehenden Fähigkeitszeugnissen der Lehrabschlussprüfung sowie den Hochschuldiplomen der Universitäten. Bildungspolitisch sollten die Abschlüsse der HWV neben dem

etablierten Hochschulstudium einen weiteren attraktiven Bildungsweg eröffnen, welcher gemäss Bundesrat die Absolventinnen und Absolventen befähigt, «in der kaufmännischen Wirtschaft und in der Verwaltung Positionen des mittleren Kadern einzunehmen».<sup>1</sup>

In Luzern beauftragte der Regierungsrat 1968 aufgrund einer Motion eine Studienkommission mit der Ausarbeitung eines Konzepts für eine HWV. Der Grosse Rat (heute Kantonsrat) beschloss im Oktober 1970 per Dekret die Gründung einer solchen Bildungsinstitution. Das von der Kommission vorgeschlagene Konzept wurde weitgehend übernommen. Allerdings sollte der Kanton Luzern anstelle des Kaufmännischen Vereins Luzern die Trägerschaft innehaben. Somit wurde die HWV Luzern mit ihrer Gründung eine Dienststelle innerhalb des damaligen Erziehungsdepartements (das heutige Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern).

## 1.2. Gründung der HWV Luzern

---

Am 18. Oktober 1971 nahm die HWV Luzern den Unterricht an der Frankenstrasse in Luzern auf. Die HWV fand in Luzern eine breite Unterstützung von Wirtschaft, Politik und Verbänden. So wurden beispielsweise zu Beginn die Sekretariatsmitarbeiterinnen vom Kaufmännischen Verein zur Verfügung gestellt. Die erste Bibliothek bestand aus einer Spende der Zentralschweizerischen Handelskammer von 1'200 Büchern und wurde alsbald ergänzt durch Schenkungen lokaler Unternehmen.

Aufgrund des Status der HWV Luzern als Dienststelle des Erziehungsdepartements lag die Aufsicht über die HWV Luzern beim Regierungsrat des Kantons Luzern. Dieser delegierte die Aufsicht an eine Aufsichtskommission. Neben dem Rektor der kaufmännischen Berufsschule nahmen darin auch Personen aus der zentralschweizerischen Wirtschaft, aus Verbänden, Politik und Verwaltung Einsitz. Nachdem die ersten Diplome an Studierende verliehen worden waren, nahm auch ein Vertreter oder eine Vertreterin der Ehemaligen-

<sup>1</sup> Stellungnahme des Bundesrats auf eine Motion des Luzerner Nationalrats Alfons Müller vom 7. Oktober 1971. Amtliches Bulletin der Bundesversammlung 1972 III 825.

vereinigung Gesellschaft Luzerner Betriebsökonominnen (GLB) Einsitz im Gremium. Die Aufsichtskommission nahm in ihrer Rolle aktiv Einfluss auf die strategische Ausrichtung der HWV Luzern.

Gestützt auf das Gesetz über die berufliche Ausbildung vom 20. September 1963 wurden die HWV-Schulen vom Bund aufgrund ihres Status als berufliche Weiterbildungsinstitutionen finanziell unterstützt und unterstanden diesbezüglich der Aufsicht des damaligen Bundesamts für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA). Mit dem Bundesgesetz vom 19. April 1978 über die Berufsbildung wurden die Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen auch gesetzlich verankert. Es folgte die Verordnung vom 1. Juni 1982 über Mindestvorschriften für die Anerkennung von Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen, aufgrund derer das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement (EVD) Fachkommissionen für die Überprüfung der einzelnen Schulen einsetzte. Basierend auf den Mindestvorschriften erhielt die HWV Luzern schliesslich 1984 vom EVD die eidgenössische Anerkennung und den rückwirkenden Titelschutz für ihre Diplome.

Rückblickend waren die Rahmenbedingungen für die Gründung einer HWV in mehrfacher Hinsicht günstig. So gab es in den 1960er und 1970er Jahren einen politischen und gesellschaftlichen Konsens über die Notwendigkeit einer kaufmännischen Ausbildung, die zwischen dem Lehrabschluss und dem bereits bestehenden akademischen Hochschulstudium angesiedelt wird. Das Modell der Höheren Technischen Lehranstalten war zudem bereits bekannt und eine Übertragung dieser Idee auf den kaufmännischen Bereich verständlich. Ausserdem gab es in der ersten Gründungsphase kaum regulatorische Vorgaben, was entsprechende Gestaltungsfreiheiten erlaubte. Das Gründungsteam der HWV Luzern sollte diese Freiräume in den folgenden Jahren mit viel Kreativität und Innovationsgeist nutzen.





# **Aufbau und Positionierung (1971 – 1984)**

## 2. Aufbau und Positionierung (1971 – 1984)

Mit der Gründung 1971 war der Startpunkt für eine rasche Entwicklung der HWV Luzern gelegt. Der Fokus in den Gründungsjahren lag auf der inhaltlichen Entwicklung im Bereich der Ausbildung sowie dem Aufbau erster Weiterbildungsangebote. Die erste Durchführung des Studiengangs in Betriebsökonomie stiess bereits auf reges Interesse. Im zweiten Jahr baute die HWV Luzern den Studiengang schon auf zwei Klassen aus. Im Bereich der Weiterbildung bot die HWV Luzern erste Kurse an. Schliesslich wurde 1979 mit dem Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR auch das erste Institut der HWV Luzern gegründet. Den Endpunkt dieser ersten Entwicklungsphase der HWV Luzern setzt das Jahr 1984, indem die Schule durch den Bund formell gemäss dem Berufsbildungs-Gesetz als Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule anerkannt wurde.

### 2.1. Erste Aus- und Weiterbildungen

Die Ausbildung in Betriebsökonomie an der HWV Luzern war auf sechs Semester angelegt und bestand aus einem Vorkurs (1. und 2. Semester) und einem Hauptkurs (3. bis 6. Semester). Der Unterricht fand – im Gegensatz zu anderen, bestehenden Ausbildungsangeboten mit Abendkursen – im Vollzeitmodus und am Tag statt. Die Ausbildung sollte begabte kaufmännische Angestellte auf die Übernahme anspruchsvoller Aufgaben in Wirtschaft und Verwaltung vorbereiten. Im letzten Studienjahr standen den Studierenden drei Vertiefungen in den Bereichen Rechnungswesen, Marketing sowie öffentliche Verwaltung offen.

Die Ausrichtung und der Zweck der HWV Luzern wurden im Jahresbericht 1976/1977 wie folgt umschrieben:

*«... die Ausbildung von Betriebsökonominnen, die über die notwendigen Grundkenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um nach einer Einarbeitungs- und relativ kurzen zusätzlichen Ausbildungszeit qualifizierte Funktionen in der Privatwirtschaft – vor allem in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Marketing, Organisation*

*und Datenverarbeitung sowie im Personalwesen – und in der öffentlichen Verwaltung übernehmen [zu] können, in einer Arbeitsgruppe wirksam mitarbeiten können und über das erforderliche Basiswissen für eine spätere Übernahme von Führungsaufgaben verfügen.»*

Neben fachlichen Kompetenzen umfasste der Studiengang bereits von Beginn weg Themen wie Führung oder Arbeit und Kooperation in Teams. Weitere Themenfelder, wie zum Beispiel elektronische Datenverarbeitung (EDV, heute Informatik), kamen im Verlauf der 1970er und 1980er im Lehrplan des Betriebsökonomie-Kurses hinzu.

Das vorrangige strategische Ziel der HWV Luzern war eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen. Konsequenterweise war der Lehrplan sehr stark praxisbezogen und wurde mit diesem Ziel in den ersten Jahren kontinuierlich optimiert und überarbeitet. Stellvertretend für diese Anstrengungen steht folgender Auszug aus dem Jahresbericht 1972/73:

*«Als junge und kleine Schule hat die HWV die Möglichkeit, sich rasch den gewandelten Ansprüchen anzupassen. So wurde der Lehrplan bereits im zweiten Jahr revidiert. Es war sehr erfreulich festzustellen, wie sich die Studenten positiv für Änderungen einsetzten und am gleichen Zügel zogen wie die Dozenten und die Schulleitung. Ein Dank gebührt auch der Aufsichtskommission und dem Erziehungsdepartement für die speditive und verständnisvolle Behandlung der Lehrplanfragen und des Diplomprüfungsreglements.»<sup>2</sup>*

Bereits in der Frühphase der Betriebsökonomie-Ausbildung kristallisierten sich inhaltliche und strukturelle Ausbildungsbestandteile heraus, die spezifisch im Dienst des Praxisbezugs standen und in dieser oder ähnlicher Form bis heute überlebt haben. Dazu gehörten insbesondere Semester- und Diplomarbeiten im Auftrag von oder in Zusammenarbeit mit der Praxis, die Durchführung von Praxisseminaren (in jener Zeit z.B. ein Banken- und Versicherungsseminar, ein EDV-Seminar oder ein Rechtsseminar), die Möglichkeit einer Spezialisierung bei fortgeschrittener Ausbildung in

<sup>2</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1972/73, S. 1

Form von Vertiefungen sowie die Organisation und Durchführung eines jährlichen Kontaktgesprächs mit möglichen Arbeitgebern. Viele dieser Formate von damals bestehen noch heute. So findet beispielsweise noch heute jährlich ein Kontaktgespräch zwischen Studierenden und Unternehmen statt. Studierende können zudem auch heute im Rahmen schriftlicher Arbeiten Aufträge aus der Praxis übernehmen. Dieser Austausch zwischen Praxis und Studierenden wurde im Rahmen einer eigens dafür zuständigen Abteilung (die sogenannte Transferstelle) organisiert.

Eine Würdigung des Curriculums der Betriebsökonomie-Ausbildung jener Zeit darf nicht ausser Acht lassen, dass neben den Kerndisziplinen Betriebs- und Volkswirtschaft auch weitere Fächer gepflegt wurden. Dazu gehörten vor allem Mathematik, Statistik sowie Sprachen. Die Ziele und Inhalte in diesen Bereichen fokussierten aber ausschliesslich auf die vom Arbeitsmarkt geforderten Kompetenzen der Absolventinnen und Absolventen. In Luzern wurde somit «angewandte» Wirtschaftsmathematik und -statistik gelehrt (obwohl dieser Begriff in den Lehrplänen nicht zu finden war). Im Bereich der Kommunikation wurde Deutsch sowie Fremdsprachen unterrichtet (Englisch, Französisch, später auch Spanisch) – ebenfalls mit einem klaren Bezug zu den Anwendungsbereichen im Beruf.

In den Kontext der Praxisorientierung gehört auch, dass 1979 mit der Gründung des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR ein erfolgreicher Meilenstein gesetzt wurde. Denn zu den Treibern für diesen Schritt gehörte neben dem offiziell artikulierten Bedürfnis nach Beratungs- und Weiterbildungsangeboten im Bereich der privaten und öffentlichen Wirtschaft explizit auch die Absicht, «den Unterricht an der HWV noch praxisbezogener zu gestalten».<sup>3</sup> Mit der Gründung des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR war die HWV Luzern im Übrigen die erste Schule ihrer Art, die Ressourcen in Weiterbildung, Forschung und Dienstleistung investierte (vgl. Seite 7 für ein Portrait des IBR).

Die ersten Angebote der HWV Luzern stiessen auf grosse Nachfrage. Im Studiengang für Betriebsökonomie waren im Jahr 1971 26 Studierende eingeschrieben, 24 davon waren Männer. Im zweiten Studienjahr wurde bereits eine Doppelführung (zwei Klassen) des Kurses angeboten und im dritten Durchgang zählte die HWV Luzern schon über hundert Studierende. Mit der formellen Anerkennung der HWV Luzern gemäss dem Bundesgesetz über die Berufsbildung durch den Bund am 7. November 1984 wurde auch der Titel «Betriebsökonom HWV» geschützt und rückwirkend bis zum ersten Diplomjahrgang anerkannt.

Im Bereich der Weiterbildung lancierte die HWV Luzern im Studienjahr 1972/1973 erste Angebote. Im Auftrag des Gemeindeschreiberverbandes des Kantons Luzern wurde ein erster Fachkurs für Verwaltungsbeamtinnen und -beamte angeboten, welchen 28 Personen mit einem Fachausweis abschlossen. Hinzu kamen in den 1980er Jahren auch die Nachdiplomstudiengänge (NDS), so zum Beispiel ein NDS in Unternehmensführung für Ingenieure und Architekten, welches heute in Form des Master of Business Administration (MBA) besteht.

<sup>3</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1978/79, S. 1

## Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR (1979 – heute)

Das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR wurde vor gut 40 Jahren als Abteilung der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Luzern durch Paul Senn gegründet. Die Initiative dazu kam direkt aus der Praxis: Ein mit dem Institut verbundener Produktionsleiter kam auf die Hochschule zu und äusserte den Bedarf nach einer betriebswirtschaftlichen Weiterbildung für Ingenieurinnen und Ingenieure, die für ihren Betriebsalltag ökonomisches Wissen benötigten. Die Gründung des IBR war somit direkt mit der Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen verbunden. Es war das schweizweit erste Institut an einer öffentlichen höheren Fachschule mit einem solchen Auftrag.

### Die Anfänge des Instituts

Zu den Aufgaben des IBR zählte die Beratung von Unternehmen (z.B. Themen in den Bereichen Organisation, Personal, Buchhaltung und Marketing) sowie die regionalökonomische Beratung von Politik und Verwaltung. Daneben bot das IBR erste Weiterbildungen an. Bereits von Anfang an musste das IBR eine kostendeckende Finanzierung der angebotenen Produkte und Leistungen durch die Teilnehmenden, Unternehmen und Institutionen sicherstellen. Dies war eine Auflage des damaligen Grossrats (heute Kantonsrat) des Kantons Luzern.

Zu Beginn teilten sich drei Mitarbeitende 70 Stellenprozent und erwirtschafteten im Jahr 1979 einen Jahresumsatz von CHF 250'000. Das IBR war auch Ausgangspunkt für die Gründung weiterer Institute, in denen dann zuvor am IBR verankerte Themengebiete entsprechend gestärkt und weiter ausgebaut werden konnten.

### Weiterbildung

Die HWV Luzern hatte in den Anfangsjahren neben der Ausbildung bereits früh Verwaltungsweiterbildungen für Gemeindeschreiberinnen und -schreiber sowie Notarinnen und Notare durchgeführt. Ende der 1980er Jahre gingen diese Weiterbildungen an das IBR über. Parallel dazu führte das IBR weitere Weiterbildungsformate ein, wie etwa Seminare für Verwaltungsmitarbeitende, und stellte damit früh Public-Management-Kompetenzen für die zentralschweizer Verwaltungen zur Verfügung. Im Frühjahr 1980 startete der vom IBR konzipierte Nachdiplomstudiengang Unternehmens-

führung (NDS U). Der damals einjährige, berufsbegleitende NDS war gezielt auf die Bedürfnisse von HTL- und ETH-Absolventinnen und -Absolventen mit Berufserfahrung ausgerichtet. Das Konzept bewährt sich bis heute und besteht in abgewandelter Form im MBA Luzern weiter. 1990 lancierte das IBR zudem die Management-Weiterbildungsstufe MWS (heute EMBA Luzern).

Heute bietet das IBR über 60 verschiedene Weiterbildungen in den Themenfeldern Management, Gesundheit und Soziales, Gesellschaft und Politik, Leadership sowie Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung an. Zudem kooperiert das IBR seit Jahren mit anderen Departementen der Hochschule Luzern und bietet gemeinsame Weiterbildungen an (z.B. MAS Wirtschaftsingenieur, MAS Management im Sozial und Gesundheitsbereich, MAS Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung und MAS Social Insurance Management). Aufgrund der starken Modularisierung in der Weiterbildung können mittlerweile diverse CAS fast aller Departemente der Hochschule Luzern an MAS des IBR angerechnet werden.

Weit über 8'000 Fach- und Führungskräfte entwickelten bisher ihr Experten- und Erfahrungswissen in Weiterbildungsprogrammen des IBR weiter. Dabei stehen die Verbindung einer theoriebasierten Wissensvermittlung und der direkte Transfer in die Praxis der Teilnehmenden im Zentrum. Neben den vielfältigen Weiterbildungsangeboten sind Dozierende des IBR in der Bachelor- und Masterausbildung für die Fächer Management und Volkswirtschaft sowie verschiedene Vertiefungsrichtungen zuständig.

### Forschung und Dienstleistung

Neben dem Bedarf an Weiterbildung trug das Bedürfnis nach Beratungsdienstleistungen vonseiten der Wirtschaft massgeblich zur Gründung des IBR bei. In den Anfangszeiten entwickelte das IBR beispielsweise für die öffentliche Hand Alters- oder Jugendleitbilder, beriet den Regierungsrat des Kantons Luzern oder unterstützte KMU bei der Organisations- und Führungsentwicklung. Dank der guten Vernetzung zu Politik und Verwaltung und der guten Reputation des IBR nahm das Institut über viele Jahre die Geschäftsführung des Verbands Luzerner Gemeinden wahr. Seither unterstützt das IBR die öffentliche Hand, Wirtschaftsver-

bände, Nonprofitorganisationen und vereinzelt auch KMU mit Beratungsleistungen.

Bereits in den 1990er Jahren wurden die Aktivitäten in der Forschung und Entwicklung deutlich ausgebaut. Heute bestehen vielfältige Partnerschaften mit der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung, Hochschulen im In- und Ausland sowie zu nationalen und internationalen Institutionen der Forschungsförderung. Innovative Themen werden zusammen mit der Praxis entwickelt und umgesetzt. Die Praxispartner beteiligen sich mit finanziellen Beiträgen und Eigenleistungen an den Projekten oder geben diese in Auftrag. Die regionale Verankerung des IBR behält dabei ihren hohen Stellenwert und wird intensiv gepflegt. Die thematischen Schwerpunkte von Forschungs- und Dienstleistungsprojekten bewegen sich in den gleichen Feldern

wie die Weiterbildungen, so dass die verschiedenen Leistungsbereiche voneinander profitieren können.

#### **Das IBR heute**

Heute beschäftigt das IBR über 120 Mitarbeitende. Das Team setzt sich interdisziplinär zusammen und verfügt über hohe akademische Qualifikationen, vielseitiges und reichhaltiges Praxiswissen sowie fundierte didaktische Erfahrungen. Aufgrund des grossen Wachstums wurde im Jahr 2007 eine Co-Leitung des Instituts eingeführt. Das Institut gliedert sich in die fünf Kompetenzzentren: Public and Nonprofit Management, Regionalökonomie, Service & Operations Management, Management and Law, sowie Unternehmensentwicklung, Führung & Personal. Der starke Praxisbezug ist in allen fünf Leistungsbereichen weiterhin ein zentrales Merkmal des Instituts.

## 2.2. Zulassungspraxis in der Ausbildung und Profile von Studierenden

Das Profil der typischen HWV-Studierenden der 1970er Jahre unterschied sich in verschiedener Hinsicht von jenem der heutigen Bachelorstudierenden. Mit wenigen Ausnahmen hatten sie eine kaufmännische Berufslehre absolviert und konnten mehrere Jahre praktische Berufserfahrung vorweisen. Durchschnittlich waren sie bei Studienantritt 23 bis 24 Jahre alt. Sie kamen zu rund 70 Prozent aus dem Kanton Luzern und zu rund 30 Prozent aus den übrigen zentralschweizer Kantonen.

Für das dreijährige Vollzeit-Studium unterbrachen die Studierenden ihr Berufsleben und verzichteten auf ein Erwerbseinkommen. Entsprechend hoch war in aller Regel ihre Motivation und ihr Durchhaltevermögen.

Eine Berufsmaturität gab es zu der damaligen Zeit noch nicht. Für die Zulassung zum Studium mussten Studierende einen erfolgreichen kaufmännischen Lehrabschluss, mindestens zwei Jahre Berufserfahrung und eine Note von mindestens 5.0 in den Fächern Rechnungswesen, Deutsch, Englisch und Französisch vorweisen. Wer diesen Notenschnitt nicht hatte, musste für die Zulassung zum Studium eine Aufnahmeprüfung absolvieren.

Trotz Zulassungsbedingungen überstieg die Nachfrage nach der Betriebsökonomie-Ausbildung der HWV Luzern bereits Ende der 1970er Jahre die verfügbare Kapazität. Neben den Zulassungsbedingungen mussten zu Beginn der 1980er Jahre auch quantitative Zulassungsbeschränkungen eingeführt werden. Überzählige Bewerberinnen und Bewerber mussten ein

Jahr länger auf den Studienstart warten. Bis Ende der 1970er stieg die Anzahl aktiver HWV-Studierender auf etwa hundert Personen, in der ersten Hälfte der 1980er waren es 140 Personen. Zwischen 1971 und 1984 schlossen 389 Personen erfolgreich den Studiengang ab und führten somit den Titel «Betriebsökonom/in HWV». Der Frauenanteil betrug lediglich rund fünf Prozent.

Bereits der erste Studienjahrgang gründete einen Studentenrat, der sich als Interessensvertretung und Ansprechpartner gegenüber der Schulleitung verstand und in dieser Funktion durch die HWV Luzern begrüsst wurde.<sup>4</sup> Des Weiteren wurde im Verlauf des Studienjahrs 1974/75 eine HWV-eigene Studentenverbindung, die *Oeconomia Lucernensis*, gegründet. Die Verbindung etablierte sich rasch und ist bis zum heutigen Tag aktiv.

Schliesslich schlossen sich 1976 im Anschluss an die Vergabe der ersten Diplome die erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen zur Ehemaligenvereinigung «Gesellschaft Luzerner Betriebsökonominnen (GLB)» zusammen. Sie bezweckte *«hauptsächlich die Förderung der Weiterbildung ... [und] unterstützt ... alle Bestrebungen zur Förderung der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen»*.<sup>5</sup> Die GLB wurde 2006 in die Nachfolgeorganisation «Alumni HSW Luzern» überführt und 2008 in «Alumni Hochschule Luzern – Wirtschaft» umbenannt. 2012 wurde schliesslich die ALUMNI Hochschule Luzern gegründet, welche aus einem Zusammenschluss verschiedener Ehemaligen-Vereinigungen hervorgegangen ist (vgl. Seite 10 für ein Portrait der ALUMNI Hochschule Luzern).

<sup>4</sup> HWV-Jahresbericht 1975/76, S. 2

<sup>5</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1975/76, S. 2

## Von der Gesellschaft Luzerner BetriebsökonomInnen (GLB) zur ALUMNI Organisation

Die Vorteile eines beruflichen Netzwerkes waren schon den ersten Studierenden der Betriebsökonomie-Ausbildung bekannt. So wurden bereits in den 1970er Jahren Verzeichnisse aller Absolventinnen und Absolventen geführt, ohne dass es eine eigentliche Vereinsstruktur gab. Stephanie Räber, Mitarbeiterin auf dem Sekretariat der HWV (und späteres Ehrenmitglied der GLB) war Dreh- und Angelpunkt und führte entsprechende Listen mit Kontaktangaben. 1981 wurden dann mit der Gründung der Gesellschaft Luzerner BetriebsökonomInnen auch auf formeller Ebene entsprechende Vereinsstrukturen geschaffen.

Die Ziele der GLB waren unter anderem der Austausch untereinander, die Veranstaltung von Anlässen mit Vertretern der Wirtschaft, sowie der Versand eines aktuellen Mitgliederverzeichnisses. Insbesondere dem stetig umfangreicher werdenden Mitgliederverzeichnis – genannt «Who is Who» – kam eine immer grössere Bedeutung zu. Bis zur Einstellung des gedruckten Formates (und Umstellung auf das digitale Format) hatte das «Who is Who» den Umfang eines Buches erreicht und wurde jährlich publiziert.

Im Jahr 2006 feierte die GLB ihr 25-Jahr-Jubiläum. Zu diesem Zeitpunkt konnten 1'400 Mitglieder gezählt werden (wovon 550 Studierende waren). Zudem wurde zu diesem Zeitpunkt aus der GLB neu die «Alumni HSW

Luzern», um die Verbindung mit der damaligen HSW weiter hervorzuheben. Nur zwei Jahre später passt sich die Alumni-Vereinigung ein weiteres Mal der Umbenennung der Schule an: Aus der «Alumni HSW Luzern» wird die «Alumni Hochschule Luzern – Wirtschaft».

2012 folgte die Alumni-Vereinigung in einem weiteren Schritt der organisationalen Entwicklung der Fachhochschule, indem sich die Alumni-Organisationen der verschiedenen Teilschulen (Technik & Architektur, Musik, Design & Kunst, Soziale Arbeit) zur «ALUMNI Hochschule Luzern» zusammenschlossen. Per Ende 2020 zählte ALUMNI Hochschule Luzern 6931 Mitglieder, wovon 2102 aus der Hochschule Luzern – Wirtschaft sind.

Die heutige Alumniorganisation veranstaltet gemäss ihrem Motto «verbindend und einzigartig» jährlich diverse Anlässe für ihre Mitglieder. Einmal steht der fachliche Austausch im Vordergrund, bei anderen geht es in erster Linie um das Netzwerken und das Gesellige. Bei den Studierenden präsentieren sich die Alumni zum Beispiel mit «Energistationen» während der Prüfungsphasen oder dem Bachelorarbeitspreis, der an der Hochschule Luzern – Wirtschaft jährlich gestiftet wird. Dadurch wird für Nachwuchs im wachsenden Alumni-Netzwerk gesorgt.

## 2.4. Standorte

Bereits nach drei Jahren genügten die Räumlichkeiten an der Frankenstrasse nicht mehr, um alle Lehrveranstaltungen durchzuführen. Da der kaufmännische Verein als Vermieterin nicht in der Lage war zusätzlichen Raum zur Verfügung zu stellen, zog die Schule im Sommer 1974 in das Gebäude des Zentralschweizerischen Technikums (ZTL) in der Sentimatt (Dammstrasse 6). Bereits zu jenem Zeitpunkt stand allerdings fest, dass diese Lösung provisorischer Natur war und die HWV Luzern zusammen mit dem Technikum einen Neubau in Horw beziehen würde. Die HWV Luzern zog im Sommer 1977 nach Horw um und blieb dort während 19 Jahren bis zum Ende des Studienjahrs 1995/96.

## 2.5. Organisation, Leitung und Dozierende

Hans Lütolf war der Gründungsrektor der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Luzern (HWV). Lütolf prägte in dieser Funktion den Aufbau und die Entwicklung der HWV Luzern bis zu seiner Pensionierung Ende 2000. Von seinen Kolleginnen und Kollegen wurde er als äusserst integre Person geschätzt, welche während 30 Jahren ein Garant für strategische und operative Kontinuität und Konsistenz war. Als Verbindungsperson zur Trägerschaft der HWV erwarb er sich das Vertrauen der massgeblichen Stellen in der kantonalen Exekutive, Legislative und Verwaltung.

In den Gründungsjahren der HWV Luzern baute Lütolf ein kleines Team von voll- und hauptamtlichen Dozierenden auf (Arbeitspensum zwischen 50 und 100%). Bis 1984 war die Zahl der voll- und hauptamtlichen Dozierenden auf fünf angewachsen. Es handelte sich um junge, engagierte Akademiker, welche den Ehrgeiz hatten, ein bisher unbeackertes Feld der schweizerischen Bildungslandschaft in innovativer und erfolgreicher Weise zu gestalten. An jährlichen, jeweils drei Tage dauernden Klausurtagungen wurde Konzept um Konzept erarbeitet, diskutiert und verhandelt und auch der soziale Zusammenhalt gepflegt.

Dem Kernteam gegenüber standen nebenamtliche Dozierende, die hauptberuflich Funktionen in der Wirtschaft oder der Verwaltung innehatten. Bis 1984 wuchs die Zahl der nebenamtlichen Dozierenden auf 22. Das anzahlmässige Verhältnis zwischen voll- und nebenamtlichen Dozierenden war strategisch gewollt, um den Praxisbezug in der Betriebsökonomie-Ausbildung sicherzustellen.

Ein Verdienst der Personen, welche die erste Phase der HWV Luzern prägten, war das Nutzen der guten politischen und gesellschaftlichen Startbedingungen. Dies äusserte sich unter anderem darin, dass das Hauptziel der neuen Ausbildung, die Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen, mit Erfolg erreicht wurde. Trotz des schwierigen konjunkturellen Umfelds nach der Ölkrise in den frühen 1970er Jahren wurde bereits anlässlich der zweiten Diplomverleihung (1975) festgestellt, dass «der überwiegende Teil der Diplomanden, rund die Hälfte schon vor der Diplomierung, trotz der unerfreulichen Wirtschaftslage passende und entwicklungsfähige Stellen gefunden [hat]». <sup>6</sup> Diese Information wiederholte sich sinngemäss in jedem Jahresbericht der folgenden zehn Jahre und darüber hinaus.

Am Ende des Studienjahrs 1983/84 hatte sich die HWV Luzern zu einem im schweizerischen Vergleich zwar kleinen, aber etablierten Player in der Bildungslandschaft entwickelt. Noch verstand und definierte sich die HWV Luzern als regionale Bildungsinstitution. Dies zeigte sich im Einzugsgebiet der Studierenden aus Luzern und in geringerem Masse aus den anderen zentralschweizer Kantone. Die Voraussetzungen allerdings, dass sich dies mit einem weiteren Wachstum in Zukunft ändern könnte, waren gegeben.

<sup>6</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1974/75, S. 2



# Ausbau und Diversifizierung (1985 – 1996)

## 3. Ausbau und Diversifizierung (1985 – 1996)

Zwischen 1985 und 1996 wurde die Betriebsökonomie-Ausbildung auf die doppelte Kapazität ausgebaut und die Spezialisierungsmöglichkeiten innerhalb dieser Ausbildung erweitert. Daneben wurden zwei neue Schulen mit entsprechenden Studiengängen innerhalb der HWV Luzern gegründet: Ab dem Jahr 1985 bot die Wirtschaftsinformatik-Schule (WIS/HWV) eine Ausbildung in Wirtschaftsinformatik an. 1988 kam an der Höheren Fachschule für Tourismus (HFT/HWV) eine Tourismus-Ausbildung dazu. Somit bestand die HWV Luzern aus drei Teilschulen (HWV, WIS, HFT) mit drei Studiengängen. Die beiden Teilschulen WIS und HFT wurden zu Vorläufern von zwei neuen Instituten. 1989 wurde das Institut für Wirtschaftsinformatik IWI gegründet, 1993 das Institut für Tourismuswirtschaft ITW (heute Institut für Tourismus und Mobilität ITM, vgl. Seite 14 für ein Portrait des ITM).

Der Ausbau der HWV Luzern und das Wachstum der Studierendenzahlen führte zunehmend zu einer Raumnott am Standort Horw. Aus Mangel an Alternativen wurde dem starken Wachstum mit baulichen Provisorien sowie der Einmietung in Gewerbe- und Privatliegenschaften begegnet. Nach längeren Vorbereitungs- und Planungsarbeiten und einer positiv verlaufenen Volksabstimmung im Frühjahr 1993 ergab sich die Lösung des Raumproblems durch den Westtrakt-Neubau am Bahnhof Luzern. Somit kehrte die HWV Luzern nach 25 Jahren an den Ort ihrer Entstehung zurück.

Zu Beginn der 1990er Jahre zeichnete sich mit der Diskussion über die Einführung von Fachhochschulen eine grundlegende Veränderung bezüglich der Positionierung der HWV-Schulen im schweizerischen Bildungswesen ab. Nach weitreichenden Bildungsreformen auf Bundes- und Kantonsebene und umfangreichen Vorbereitungsarbeiten startete dann 1997 der erste Fachhochschulstudiengang.

### 3.1. Einführung der Studiengänge in Wirtschaftsinformatik und Tourismus

Mit der Wirtschaftsinformatik und der Tourismuswirtschaft kamen zur Betriebsökonomie-Ausbildung zwei weitere Studiengänge hinzu. Diese waren an zwei neu gegründeten Abteilungen der HWV Luzern (bzw. Schulen)

verankert. Die Wirtschaftsinformatikschule (WIS/HWV) wurde 1985 eröffnet, die Höhere Fachschule für Tourismus (HFT/HWV) 1988. Während die WIS aus einem Jahr Vollzeit- und einem Jahr Teilzeitstudium bestand, wurde die HFT von Beginn weg berufsbegleitend geführt. Im Gegensatz zur Betriebsökonomie-Ausbildung dauerten die Ausbildungen an der WIS und HFT zwei, und nicht drei Jahre.

Die WIS konnte sehr effizient realisiert werden: Der Prozess von der Idee (Postulat im Grossen Rat) über eine Vorstudie des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR, verwaltungsinterne Arbeitsgruppen, den Bericht an den Regierungsrat, die Botschaft an das Parlament und schliesslich bis zur Beschlussfassung und Umsetzung dauerte nur knapp zweieinhalb Jahre. Ziel der Wirtschaftsinformatikausbildung war die Ausbildung von «EDV-Allroundern», die in der Praxis die Brücke zwischen Spezialisten und Anwendern bilden konnten. Häufig wurde von einer «Dolmetscherfunktion» zwischen Betriebswirtschaft/Management und Informatik gesprochen.

Noch schneller als die WIS wurde die HFT geplant und eingeführt. Sie sollte ihre Studierenden auf die Übernahme verantwortungsvoller Führungsaufgaben im Tourismus, beispielsweise in Verkehrsbüros, bei Transportunternehmungen, Sportzentren oder Reisebüros vorbereiten.

Die drei Studiengänge Betriebsökonomie, Wirtschaftsinformatik und Tourismus wurden als separate Schulen geführt. Zielgruppen, Zulassungsbedingungen sowie Ausbildungsziele und -inhalte waren zu unterschiedlich, als dass namhafte Synergien hätten realisiert werden können. Berührungspunkte gab es allenfalls zwischen Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik, da einzelne Dozierende in beiden Ausbildungsgängen eingesetzt werden konnten. Dies lag auch daran, dass die Informatik in der Betriebsökonomie-Ausbildung eine immer prominenterere Rolle beanspruchte.

Mit den beiden neuen Ausbildungen festigte die HWV Luzern ihren damaligen Ruf, auf neue Entwicklungen schnell und unkompliziert zu reagieren und innerhalb kurzer Zeit entsprechende Angebote zu konzipieren und umzusetzen. Die HFT wurde bereits 1989 eidgenössisch anerkannt, die WIS im Jahr 1993.

## Institut für Tourismus und Mobilität ITM (1993 – heute)

### Die Anfänge des Instituts

Die zahlreichen touristischen Projekte des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR und die Etablierung der Höheren Fachschule für Tourismus schufen die idealen Voraussetzungen und Anreize für die Gründung eines Tourismus-Instituts. Erzählungen zufolge stammt die Idee dazu von Hans Lütolf, welcher die Ausarbeitung des Konzeptes seinem damaligen Kollegen Thomas Bieger übergab. Nachdem das Konzept beim Regierungsrat Anklang fand, ergriffen sie gemeinsam die Initiative und gründeten 1993 das Institut für Tourismuswirtschaft ITW, das heute Institut für Tourismus und Mobilität ITM heisst.

Zu Beginn beschäftigte das Institut drei Mitarbeitende, jedoch arbeiteten nicht alle davon mit einem 100-Prozent Pensum. Das Weiterbildungsangebot bestand aus dem Vorbereitungskurs Höhere Fachprüfung (HFP) «Tourismusexperte». Im Laufe der letzten 28 Jahre hat sich das ITM stark weiterentwickelt und zählt heute mit seinen beiden Kompetenzzentren Tourismus und Mobilität schweizweit zu den bedeutendsten touristischen Hochschulinstituten. Obwohl auch das Angebot in der Aus- und Weiterbildung ausgebaut wurde, ist das ITM vor allem in der Forschung tätig.

### Weiterbildung

Angehende, quereinsteigende oder praktizierende Fachleute in den Bereichen Tourismus, Mobilität und Nachhaltigkeit profitieren vom breiten Aus- und Weiterbildungsangebot. 2003 startete zusätzlich zur Höheren Fachschule für Tourismus HFT der Fachhochschul-Studiengang Tourismus und Mobilität der später in den Bachelor of Science in Business Administration mit einer entsprechenden Studienrichtung überführt wurde. 2008 wurde auch im Master of Science in Business Administration ein Major Tourism integriert. Ein weiteres Angebot ist der Major in Hospitality Management im Bachelor of Science in Business Administration für Absolventinnen und Absolventen der Schweizerischen Hotelfachschule Luzern SHL. Mit dem interdisziplinären Bachelor in Mobility, Data Science and Economics lancierte das ITM in Zusammenarbeit mit den Departementen Informatik sowie Technik & Architektur einen Studiengang, der branchenübergreifende Bedürfnisse abdeckt.

Im Bereich der Weiterbildung wurden zu Beginn der 1990er Jahre zwei Vorbereitungskurse für die Höhere Fachprüfung «Dipl. Tourismusexperte» und die Berufsprüfung «Weiterbildung Tourismus-Management» angeboten. 2001 starteten das CAS Event-Management und der Vorbereitungskurs zur Höheren Fachprüfung «Dipl. Manager/in öffentlicher Verkehr».

Seit 2005 bietet der Lehrgang CAS Tourismus für Quereinsteiger auch Branchenneulingen eine Chance, in den Tourismus einzusteigen. Um das Weiterbildungsangebot in der Mobilität zu stärken, übernahm das ITM 2021 das CAS Management Logistik und Transport vom Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR.

Neben den CAS-Programmen und dem Vorbereitungskurs bietet das ITM auch Tagesseminare und Planspiele an. Besonders erfolgreich und am Puls der Zeit sind die GSTC-Nachhaltigkeits-Seminare, welche den Teilnehmenden die internationalen Standards des Global Sustainable Tourism Council näherbringen. Nachhaltigkeit im Tourismus ist ein grosser Schwerpunkt der heutigen Gesellschaft und steht auch im Fokus des ITM, weshalb 2021 der Kompaktkurs «Atelier Sustainability in Tourism» lanciert wird.

### Forschung und Dienstleistung

In den ersten Jahren wurden nur einige wenige Dienstleistungsprojekte durchgeführt. Ab dem Jahr 2000 folgte der Auf- und Ausbau der Forschung. Der Forschungsschwerpunkt lag damals auf der Untersuchung der volkswirtschaftlichen Wirkungen von Sportgrossveranstaltungen. Durch Forschungsprojekte im Rahmen solcher Veranstaltungen entstand die sogenannte «Event-Scorecard», mit der bis heute rund 30 Grossveranstaltungen untersucht wurden (z.B. die UEFA EURO 2008 oder die Ski WM in St. Moritz 2017). Die Methodik wurde schrittweise weiterentwickelt, zuerst in Richtung der Messung der Nachhaltigkeit, später auch in den Bereichen Innovation und Vermächtnis von Grossanlässen.

In den letzten Jahren gewann das Thema Mobilität zunehmend an Bedeutung, sei es im Alltag von Berufspendlern oder in der Freizeit und während den Ferien. Der Kompetenzbereich Mobilität des Instituts entwickelte sich somit thematisch und personell bedeutend weiter. Um dies auch nach aussen sichtbar zu

machen, wurde das Institut im Jahr 2021 umbenannt in Institut für Tourismus und Mobilität ITM. Das Kompetenzzentrum Mobilität beschäftigt sich mit zahlreichen Projekten rund um die Optimierung und Entwicklung von Mobilitätsangeboten, dem Reiseverhalten sowie neuen Technologien in der Mobilität.

Im Verlauf der Entwicklung des ITM kamen mit der Zeit weitere Themen hinzu. Heute forschen und beraten die Mitarbeitenden des ITM in den Themenfeldern Destinationsmanagement, Hospitality Management, Gesundheitstourismus, Freizeit- und Tourismusverkehr, Mobilitätsstudien, Management von Verkehrssystemen, Konsumentenverhalten, Digitalisierung, Nachhaltigkeit sowie Sport-Events und Economics. Bearbeitet werden eine Vielzahl unterschiedlichster Projekte, vom mehrjährigen SNF-finanzierten Grundlagenforschungsprojekt bis zum konkreten spezifischen Beratungsprojekt.

Viele Projekte werden in Kooperation mit Partnern aus der Wirtschaft und der öffentlichen Hand durchgeführt.

#### **Das ITM heute**

Seit der Gründung 1993 ist das Institut in allen Bereichen stark gewachsen. Heute beschäftigt das ITM rund 45 Mitarbeitende, die über umfassende Kompetenzen im strategischen Management, der Angebotsentwicklung, der Vermarktung sowie der Kommunikation in den Bereichen Tourismus, Mobilität und Nachhaltigkeit verfügen. Partner, Kundinnen und Kunden, Studierende und Weiterbildungsteilnehmende profitieren vom umfassenden Wissen in der tourismus- und mobilitätsspezifischen Ausbildung und Weiterbildung, der angewandten Forschung und der praxisorientierten Beratung.

### 3.2. Entwicklungen in der Betriebsökonomie-Ausbildung und der Weiterbildung

---

Eine Kapazitätsausweitung in der Betriebsökonomie-Ausbildung in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre konnte den Nachfrageüberhang etwas reduzieren, aber nicht gänzlich eliminieren. So gab es beispielsweise für den Studienbeginn im Herbst 1989 rund 175 qualifizierte Anmeldungen. Zugelassen wurden 100 Personen. Alle weiteren Angemeldeten mussten ein Jahr warten.

Mit der markant gewachsenen Zahl der Studierenden wurde eine kritische Masse erreicht, dank der eine erste Flexibilisierung des Curriculums möglich war. So konnte ab 1988 ein breites Angebot an Wahlfächern mit allgemeinbildendem Charakter eingeführt werden. Zudem wurden 1989 die bisherigen Vertiefungsrichtungen Rechnungswesen, Marketing sowie Personalwesen um die neue Spezialisierungsmöglichkeit Finanzwesen ergänzt. Diese Konstellation blieb bis zur Jahrtausendwende bestehen.

Überarbeitungen des Betriebsökonomie-Curriculums blieben aufgrund von Veränderungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld an der Tagesordnung. Ein Beispiel dafür waren Umweltfragen, die im gesellschaftlichen und politischen Diskurs der 1980er Jahre zunehmend Aufmerksamkeit erhielten. Anlass zur Diskussion gab das Waldsterben, welches zu einer Sensibilisierung für die negativen Auswirkungen der Konsum- und Wohlstandsgesellschaft führten. In der Folge wurde der Lehrplan 1989 um einen Bereich «Umwelt, Ökonomie, Politik» erweitert. In Anerkennung des Umstands, dass es sich dabei um eine ausgeprägt interdisziplinäre Thematik handelte, wurde nicht etwa ein neues Fach installiert, sondern die einzelnen Fachbereiche wurden verpflichtet, die Thematik fortan in ihren Lehrplänen zu berücksichtigen.

Auch im Bereich der Weiterbildungen wurden Umweltfragen wichtiger. So wurde beispielsweise ein Nachdiplomstudium in umweltbewusstem Management lanciert. Weiter fand die Umweltthematik aber auch Eingang in verschiedene bestehende Nachdiplomstudiengänge. Ein weiterer neuer Themenbereich kam in

der Weiterbildung 1993 hinzu, als ein Nachdiplomstudium für die «Entwicklung und Lehre in der Aus- und Weiterbildung» lanciert wurde. Dieses wurde zwar nachfragebedingt nach fünf Durchführungen abgesetzt, jedoch besteht die konzeptionelle Idee bis heute fort. Sie wurde von der damaligen Stelle für Hochschuldidaktik, dem heutigen Zentrum für Lehren, Lernen und Forschen, übernommen. Somit wurde das Thema Didaktik an der HWV Luzern bereits in den 1990er Jahren verankert.

### 3.3. 20 Jahre HWV Luzern

---

*«Als die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) 1971 im alten Schulhaus der Kaufmännischen Berufsschule an der Frankenstrasse in Luzern den Unterricht mit einer Klasse von 26 Studierenden aufnahm, ahnte wohl niemand, dass sich die Schule in 20 Jahren zu einer Höheren Lehranstalt im tertiären Bereich der kaufmännischen Ausbildung von gesamtschweizerischer Ausstrahlung mit gegen 400 Studenten und über 200 Absolventen von Kursen auf Nachdiplomniveau entwickeln würde.»<sup>7</sup>*

Das 20-jährige Bestehen der HWV Luzern wurde gebührend gefeiert, unter anderem mit einem Behörden-Apéro, mit einer Jubiläumsschrift und einem HWV-Fest im Casino Luzern. Unter den Gratulierenden waren der Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, Jean-Pascal Delamuraz («Möge die HWV Luzern auch in Zukunft so innovativ bleiben»<sup>8</sup>) und die Erziehungsdirektorin des Kantons Luzern, Brigitte Mürner-Gilli:

*«Die Zentralschweizer Bildungslandschaft ist heute ohne die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV LUZERN kaum mehr vorstellbar. Ob in der Ausbildung von zukünftigen Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung, oder in der Weiterbildung von Kadern aus allen Bereichen – stets ist die HWV LUZERN mit ihren verschiedenen Abteilungen und Instituten bestrebt, ihr praxisbezogenes Angebot auf die sich wandelnden Erfordernisse abzustimmen. [...] Ich wünsche der HWV LUZERN auch in Zukunft jene Dynamik und Innovationsfreudigkeit, die sie heute auszeichnen.»<sup>9</sup>*

<sup>7</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1990/91, S. 5

<sup>8</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1991/92, S. 5

<sup>9</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1991/92, S. 7

Es war wohl nicht zufällig, dass in beiden Glückwunschschaften die Innovationsfähigkeit der Schule gewürdigt wurde. Die Zeitschrift «Organisator» zählte die Schule als einzige HWV in der Schweiz zu den 18 Top-Kaderschmieden der Schweiz. Eine Umfrage der Zeitschrift «Politik und Wirtschaft» stellte sie an die Spitze aller schweizerischen HWV-Schulen. Es wurde im Kommentar darauf hingewiesen, dass die Schule mit dem Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR angewandte Forschung betreibt und die Ausbildung hochschulwürdig sei.<sup>10</sup>

### 3.4. Auf dem Weg zur Fachhochschule

Das schnelle Wachstum der Schule, die Aufteilung in verschiedene Schulen (WIS/HFT) sowie die Gründung von Instituten machte eine Vereinfachung der Organisationsstruktur und eine Vereinheitlichung der Rechtserlasse erforderlich. Ende 1989 traten die Verordnung über die HWV, eine Schulordnung und ein Aufnahme- und Prüfungsreglement jeweils für alle drei Ausbildungsgänge (Betriebsökonomie, Wirtschaftsinformatik, Tourismus) sowie ein Reglement für das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR und das Institut für Wirtschaftsinformatik IWI in Kraft. Neben diesen internen Faktoren, welche die Entwicklung der HWV antrieben, waren es Ende der 1980er Jahre und zu Beginn der 1990er Jahre aber zunehmend auch Veränderungen im Umfeld, die ihre Wirkung entfalteten.

So stellte sich mit der Realisierung des europäischen Binnenmarkts und der damit verbundenen Personenfreizügigkeit zunehmend die Frage nach der Vergleichbarkeit und Anerkennung von Universitäts- und Hochschuldiplomen (sowie von anderen Bildungseinrichtungen auf gleichwertigem Niveau) zwischen verschiedenen Ländern in Europa. Weiter verstärkte die wichtiger werdende Wissensorientierung von Wirtschaft und Gesellschaft die Nachfrage nach entsprechend wissenschaftlich fundierten aber dennoch praxisorientierten Profilen von Arbeitnehmenden. Gleichzeitig sollte die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung die Innovationsaktivitäten bei schweizer Unternehmen stärken. Dies alles führte schliesslich

zu einem wegweisenden Schritt im schweizerischen Bildungswesen – der Einführung der Fachhochschulen.

In der Schweiz (und insbesondere auch aus Sicht der betroffenen Schulen) war die Ansicht verbreitet, dass die materielle Gleichwertigkeit der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen sowie der Höheren Technischen Lehranstalten mit den Fachhochschulen in Deutschland gegeben sei. Zudem hatten Fachpersonen mit dem Abschluss «Betriebsökonom HWV» und «Ingenieur HTL» auf dem schweizer Arbeitsmarkt zwar ähnliche Chancen wie Universitäts-Absolventinnen und -Absolventen – im umliegenden Ausland jedoch nicht. Mit Blick nach Europa zeigten sich damit einige Schwierigkeiten: Die Ausbildung an HWV und HTL war in der Schweiz gesetzlich über das Berufsbildungswesen und nicht über den Hochschulbereich geregelt. Zudem fehlte die Möglichkeit zur Erlangung der (Fach-)Hochschulreife über die Berufsbildung auf Sekundarstufe II sowie die Durchlässigkeit zwischen HWV/HTL und dem bestehenden Hochschulbereich. Um die Abschlüsse auf das Niveau von Fachhochschuldiplomen anzuheben, bedurfte es beispielsweise einer Anpassung der Zulassungsbedingungen sowie einer Verstärkung der angewandten Forschung und Beratung.

Zu Beginn der 1990er Jahre wurden entsprechende Reformen auf Bundesebene eingeleitet. Die Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) gab ein Thesenpapier zur Entwicklung von Fachhochschulen in die Vernehmlassung, im Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA) begannen die Vorbereitungsarbeiten für ein Bundesgesetz zur Errichtung von Fachhochschulen in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Die Thesen der EDK beinhalteten unter anderem folgende Anforderungen an die (neuen) zukünftigen Fachhochschulen:<sup>11</sup>

- Vermittlung einer praxisorientierten, wissenschaftlich fundierten Ausbildung;
- Qualifizierung für ein Aufgabenfeld, das hohe fachwissenschaftliche und berufliche Fertigkeiten erfordert;
- Anwendungsbezogene Forschung sowie Förderung des Technologie- und Wissenstransfers;
- Studiendauer von mindestens drei Jahren im Vollzeitmodell;

<sup>10</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1991/92, S. 5

<sup>11</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1991/92, S. 6

- Ausweis der Fachhochschulreife als Zulassungsbedingung;
- Seminaristischer Unterricht; straffe Studien- und Prüfungsgestaltung;
- Dozierende mit wissenschaftlichem Bildungsabschluss und besonderen Leistungen im Beruf;
- Lehrbeauftragte aus der Praxis und wissenschaftliche Hilfskräfte;
- Angebot an Nachdiplom- und anderen Weiterbildungsstudien;
- Beteiligung der Studierenden an Entwicklungs- und Forschungsarbeiten.

Die HWV Luzern ortete angesichts dieser Anforderungen Handlungsbedarf in drei Bereichen: Das Problem der Fachhochschulreife würde sich mit der anstehenden Einführung der Berufsmaturität lösen, allerdings wehrte sich die HWV Luzern zu diesem Zeitpunkt noch vehement gegen den Verzicht auf die zweijährige Praxiserfahrung (zusätzlich zur Berufslehre), da sie diese als strategische Erfolgsposition gegenüber den Universitäten wertete. Diese Position konnte nicht gehalten werden: Bereits per 1. Januar 1996 wurde die Praxisanforderung für Bewerber und Bewerberinnen mit einem kaufmännischen Lehrabschluss auf ein Jahr reduziert. Der zweite Mangel betraf den fehlenden wissenschaftlichen Mittelbau (wissenschaftliche Hilfskräfte) sowie die Entlastung der Dozierenden von Unterrichtspflichten, damit diese der Forderung nach Forschungs- und Beratungstätigkeit sowie «ausserordentlichen beruflichen Leistungen» nachkommen konnten. Dieser Punkt erwies sich als grosse Herausforderung für die HWV Luzern.

Als Drittes fasste man eine Überprüfung der Unterrichts- und Prüfungsformen ins Auge:

*«Was die Unterrichtsformen der HWV als Fachhochschule anbelangt, so müsste ... das Wort «Studium» hochschulmässiger ausgelegt werden. Studieren heisst nicht, «gebüffelt» Wissen wiederzugeben, sondern bedeutet vielmehr, sich über aufgenommenes Wissen Gedanken zu machen, Bezüge zu schaffen und Vergleiche anzustellen. Dieser Prozess braucht Zeit. [...] Deshalb werden wir uns etwas vom gewohnten Klassenunterricht lösen und offene Formen der Wissensvermittlung*

*finden müssen. Eine solche Beschränkung auf das wesentliche zu Gunsten anderer Studienformen wird vermutlich auch eine leichte Reduktion der Wochenlektionen und eine grundlegende Umstrukturierung des Prüfungswesens zugunsten vielfältiger Formen der Leistungsprüfung bedingen.»<sup>12</sup>*

Im Mai 1993 ging das neue Fachhochschulgesetz in die Vernehmlassung, und damit konkretisierten sich die Konturen der zukünftigen Fachhochschulen. Gestützt unter anderem darauf gab sich die HWV Luzern ein neues Leitbild unter dem Titel «Die HWV auf dem Weg zur Fachhochschule». Die darin skizzierte Vision war eine «Fachhochschule mit den Bereichen Betriebswirtschaft, Regionalwirtschaft, Informationsverarbeitung und Tourismus».<sup>13</sup>

Gestützt auf das Leitbild wurde im selben Jahr das umfangreiche Entwicklungs- und Reformprojekt «Fachhochschule Wirtschaft 2000» gestartet, in das praktisch alle Schulseitigen durch eine ganze Reihe von Arbeitsgruppen involviert waren. Das Ziel war die Entwicklung eines Konzepts, das «die drei Schulen HWV, WIS und HFT sowie alle Institute so in die zukünftige Fachhochschule integriert, dass sie sich optimal ergänzen und eine möglichst hohe Durchlässigkeit ermöglichen».<sup>14</sup>

Im März 1993 wurde ausserdem eine regierungsrätliche Arbeitsgruppe mit Beteiligung der HWV Luzern eingesetzt, deren Auftrag darin bestand, Entscheidungsgrundlagen bezüglich Strukturen, Trägerschaft und Finanzierungsmodalitäten der zukünftigen Fachhochschule zu präsentieren. Diese Arbeiten mündeten in einem Beschluss der Innerschweizer Erziehungsdirektorenkonferenz (IEDK), eine gemeinsame Trägerschaft für eine zu gründende Fachhochschule Zentralschweiz (FHZ) zu schaffen. Umgehend wurde eine entsprechende Projektorganisation unter Federführung des Luzerner Erziehungs- und Kulturdepartementes eingerichtet.

Das Bundesgesetz vom 6. Oktober 1995 über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz, FHS) wurde im Herbst 1995 von den eidgenössischen Räten mit grossem Mehr verabschiedet und trat am 1. Oktober 1996

<sup>12</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1991/92, S. 8

<sup>13</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1992/93, S. 4

<sup>14</sup> HWV Luzern-Jahresbericht 1992/93, S. 4

in Kraft. Ziel dieser Zäsur im schweizerischen Bildungswesen war, das duale Bildungssystem in der Schweiz auf Hochschulstufe zu realisieren sowie den Wirtschafts- und Innovationsstandort zu stärken.

1996 konnte die HWV Luzern auf eine 25-jährige erfolgreiche Entwicklung zurückblicken. In dieser Zeitspanne waren 1'200 Betriebsökonominnen und Betriebsökonom (die Frauenquote lag mittlerweile bei etwas über 20 Prozent), 320 Wirtschaftsinformatikerinnen und Wirtschaftsinformatiker HF und 210 Tourismusfachleute HF diplomiert worden. Die Schule als Ganzes zählte zu diesem Zeitpunkt 420 aktive Studierende. Drei Institute boten ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm an und unterstützten insbesondere die regionale Wirtschaft mit einer breiten Palette an Forschungs- und Beratungsprojekten.

In einem aufwändigen Prozess bereitete sich die Schule auf den Wechsel von der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule zur Fachhochschule vor. Im Frühling 1996 wurden die ausgereiften Konzepte für vier, nach einheitlichem Raster aufgebaute FH-Diplomstudien-

gänge von der Aufsichtskommission zu Händen der EKD und der IEDK verabschiedet: Betriebsökonomie, Wirtschaftsinformatik, Betriebsrecht sowie Information und Dokumentation (I&D). Jedoch wurden nur zwei Diplomstudiengänge auf Fachhochschul-Ebene gutgeheissen. Die ursprünglich geplante Ausbildung in Betriebsrecht war bereits früher von der IEDK abgelehnt worden. Die Ausbildung in Information und Dokumentation wurde vom Bundesrat aus regionalpolitischen Gründen und trotz eines breit abgestützten Wiedererwägungsgesuchs nach Chur vergeben.

Ende 1996 bezog die HWV Luzern den eigens für sie erstellten Neubau am Bahnhof Luzern. Die Eröffnungsfeierlichkeiten wurden am 31. Januar 1997 mit über 1'000 Gästen begangen. Der neue Standort bot nicht nur eine grosszügige und moderne Lehr- und Lerninfrastruktur, er sollte auch dank seiner guten Erreichbarkeit massgeblich dazu beitragen, dass sich das Einzugsgebiet der Schule in Aus- und Weiterbildung immer weniger auf die Zentralschweiz beschränkte. Mit diesen Ereignissen ging die Ära der Bildungsinstitution HWV Luzern zu Ende.



**Wachstum und  
strategische  
Konsolidierung  
(1997 – 2004)**

## 4. Wachstum und strategische Konsolidierung (1997 – 2004)

Die vormalige HWV Luzern startete als Hochschule für Wirtschaft Luzern (HSW) und Teil der neu gegründeten Fachhochschule Zentralschweiz FHZ in das Studienjahr 1997/98. Der Aufbau der Fachhochschule im Bereich der FH-Diplomstudiengänge ging zügig voran: 1997 startete der FH-Diplomstudiengang in Betriebsökonomie, 1998 in Wirtschaftsinformatik, 2001 in Wirtschaftskommunikation und 2003 in Tourismus und Mobilität. Neben der Fachhochschule blieb die Höhere Fachschule für Tourismus jedoch weiterhin als Teilschule der HSW Luzern bestehen.

Im Bereich der Weiterbildung war die Periode von 1997 bis 2004 geprägt von einer starken Diversifizierung der Angebote. Diese wurden mehrheitlich innerhalb der Institute der HSW Luzern lanciert, es gab aber auch erste interdisziplinäre Weiterbildungsprogramme in Kooperationen mit der Hochschule für Technik & Architektur (NDS Wirtschaftsingenieur) oder der Hochschule für Soziale Arbeit (NDS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich). Für die weitere Entwicklung sowohl in Aus- und Weiterbildung wegweisend war 1999 die von den europäischen Bildungsministern unterzeichnete Deklaration von Bologna. Die sogenannte Bologna-Reform war der Auftakt zu einer grundlegenden inhaltlichen und strukturellen Überarbeitung der Bildungsangebote der HSW Luzern, welche ab 2005 umgesetzt wurde.

1997 und 2002 wurden das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ und das Institut für Wirtschaftskommunikation IWK (heute Institut für Kommunikation und Marketing IKM) gegründet. Somit bestand die HSW Luzern aus nunmehr fünf Instituten.

### 4.1. Organisation

Im Jahr 2001 traten neue rechtliche Grundlagen für die Fachhochschule Zentralschweiz in Kraft. Dazu gehörten insbesondere das «Zentralschweizer Fachhochschulkonkordat vom 2. Juli 1999» (Regelung der Trägerschaft) und das «Statut der Fachhochschule Zentralschweiz vom 28. März 2001» (Auftrag, Organisation,

Personal, Finanzierung). Basierend auf diesen Grundlagen nahmen neben den bereits bestehenden FHZ-Leitungsgremien auch der Konkordatsrat als normatives und der Fachhochschulrat als strategisches Gremium ihre Tätigkeit auf. Dies hatte unter anderem zur Folge, dass die bisherige Aufsichtskommission der Hochschule für Wirtschaft per Ende 2000 aufgelöst wurde.

Im Jahr 2001 übernahm Sabine Jaggy als Rektorin die Nachfolge von Hans Lütolf. Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts unter ihrer Leitung führte die HSW Luzern im Studienjahr 2002/03 eine Matrixstruktur mit drei Bereichen (i. Diplomausbildung, ii. Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen, iii. Finanzen und Dienste) und vier Fachrichtungen (i. Betriebswirtschaft, ii. Wirtschaftsinformatik, iii. Wirtschaftskommunikation, iv. Tourismus) ein. Den einzelnen Fachrichtungen wurden die inhaltlich zusammengehörigen Studiengänge und Institute zugeordnet, um auf diesem Weg eine «optimale Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Diplomstudiengängen und den entsprechenden Instituten [zu] ermöglichen».<sup>15</sup>

Während die Bereichsleitung für Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen eine eher koordinative Funktion hatte (den Instituten wurde weiterhin eine gewisse Autonomie zugestanden), kam es im Bereich der Diplomausbildung zu einer engen Zusammenarbeit unter den Studiengängen und einer Abstimmung in inhaltlicher, struktureller und organisatorischer Hinsicht. Verantwortlich dafür war einerseits die Diplomleitungskonferenz (DLK) mit den vier Studiengangverantwortlichen unter dem Vorsitz des Bereichsleiters und andererseits die Konferenz der Fachverantwortlichen (FVK), ebenfalls unter dem Vorsitz des Bereichsleiters. Sicht- und fühlbarer Ausdruck dieser Zusammenarbeit war die Einführung einer studiengangübergreifenden Personal-, Pensen- und Stundenplanung. Die Mitglieder der FVK hatten nun eine ebenfalls studiengangübergreifende Fachverantwortung inne und konnten somit nicht nur die qualitative, inhaltliche und personelle Kontinuität steuern, sondern auch gemeinsam Entwicklungsprojekte anstossen und durchführen. Im grossen Rahmen genutzt wurde dieses Potenzial erstmals im Zuge der anstehenden Bologna-Reform.

<sup>15</sup> HSW Luzern-Jahresbericht 2002/03, S. 4/5

## Der Studirat – Vertretung der Studierenden

Der Studirat wurde 2001 gegründet. Der Studirat ist als Verein organisiert und verfolgt drei zentrale Anliegen, welche er auch entsprechend in seinem Claim festgehalten hat: Support. Entertain. Connect. Der Studirat leistet mit seinen Prüfungsvorbereitungskursen und seiner Nachhilfeplattform einen wichtigen Beitrag, um den Studierenden einen erfolgreichen Studienabschluss zu ermöglichen. Mit seinen Events wie dem Jass-Turnier, Raclette-Abenden sowie den Semesterpartys sorgt er für die nötige Abwechslung im Leben der Mitglieder. Der Studirat bietet damit auch Möglichkeiten, Studierende aus anderen Lerngruppen, Semestern oder Studiengängen kennen zu lernen.

Zudem hat der Studirat auch ein «Exchange-Team», welches sich um die Exchange-Studierenden an der Hochschule Luzern – Wirtschaft kümmert. Ziel ist, dass sich die Exchange-Studierenden willkommen fühlen und Anschlussmöglichkeiten haben.

Eine weitere zentrale Funktion des Studirats ist die Verbindung zur Leitung des Ressorts Ausbildung des Departements. So können Anliegen der Studierenden direkt platziert werden. Gleichzeitig hat das Ressort Ausbildung einen direkten Draht zu den Studierenden, um sie bei anstehenden Entwicklungen miteinzubeziehen. Ein aktuelles Beispiel ist der Miteinbezug des Studirats im Projekt «Lernen und Lehren der Zukunft».

## 4.2. Neue FH-Diplomstudiengänge in der Ausbildung

Zwischen 1997 und 2003 baute die HSW Luzern vier Fachhochschul-Diplomstudiengänge auf: Betriebsökonomie, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftskommunikation sowie Tourismus und Mobilität. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Ausbildungen an Fachhochschulen waren im Fachhochschulgesetz wie auch in den dazugehörigen Verordnungen geregelt, namentlich in der «Verordnung des WBF über die Zulassung zu Fachhochschulstudien». Basierend auf dieser Rechtsgrundlage konnten Personen mit Berufsmaturität und einer Grundausbildung in einem mit der gewählten Studienrichtung verwandten Beruf prüfungsfrei an die Fachhochschule übertreten. Personen ohne berufliche Grundausbildung mussten mindestens ein Jahr Praxiserfahrung nachweisen. Die neuen Zulassungsbedingungen der Fachhochschule (HSW) unterschieden sich somit deutlich von denjenigen der früheren HWV Luzern, wo die mehrjährige Praxiserfahrung aller Absolventinnen und Absolventen als wichtiger Erfolgsfaktor im Arbeitsmarkt galt.

Alle vier FH-Diplomstudiengänge waren nach einem einheitlichen Raster aufgebaut. Sie waren als dreijährige Vollzeitstudien konzipiert, wobei je ein Jahr dem Grund-, dem Aufbau- und dem Vertiefungsstudium gewidmet war. Auch inhaltlich gab es einige Änderungen im Vergleich zu der Vor-Fachhochschulzeit. So wurde ein grösseres Gewicht auf die Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenzen gelegt. Die Vertiefungsrichtungen wurden neu konzipiert und es wurden neue Wahlmöglichkeiten angeboten. Zudem wurden die Prüfungs- und Promotionsregeln überarbeitet und das European Credit Transfer Systems (ECTS) eingeführt.

Die ECTS Credits wurden den einzelnen Fächern in etwa entsprechend der Verteilung der Wochenlektionen zugeordnet und bemessen den Lernumfang der Studierenden. Der Diplomarbeit wurden keine Credits zugewiesen und die Studieninhalte kumulierten sich auf lediglich 108 ECTS Credits. Somit entsprach die damalige Praxis noch nicht dem späteren Bologna-System, das für Studierende auf Stufe Bachelor 180 ECTS Credits forderte. Trotzdem erlaubte diese erste Anwendung des ECTS-Systems eine internationale Vergleichbarkeit von Studienleistungen und bedeutete eine substantielle Erleichterung bei deren Anrechnung beispielsweise im Rahmen des Studierenden-Austausches über das Erasmus-Programm.

Im Studiengang Betriebsökonomie kam es – mitunter auch aufgrund von neu aufgebauten Expertisen an den Instituten – zu Anpassungen und Erweiterungen der Vertiefungsmöglichkeiten. So war beispielsweise die Vertiefung «Public and Nonprofit Management» stark verbunden mit der Expertise des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR. Die neue Vertiefung «Finanzwesen» war stark am 1997 gegründeten Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ verankert, welches den wissenschaftlichen und praktischen Hintergrund einbringen konnte (vgl. Seite 24 für ein Portrait des IFZ).

Auf ähnliche Art und Weise konnte sich das 2002 gegründete Institut für Wirtschaftskommunikation IWK (später Institut für Kommunikation und Marketing IKM) im Studiengang Wirtschaftskommunikation einbringen. Ein Novum in diesem Studiengang war beispielsweise ein mehrwöchiges Praktikum der Studierenden in Betrieben, welches durch das IWK unterstützt und begleitet wurden (vgl. Seite 26 für ein Portrait des IKM).

Der Beginn der Fachhochschul-Ära hatte signifikante Auswirkungen auf die Zahl und Zusammensetzung der Studierenden und deren Studienverläufe:

- Ab 1997 gingen die Zulassungen für die Studiengänge in Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik erst einmal zurück, was vermutlich unter anderem auf die noch geringe Anzahl an Berufsmaturitäten zurückzuführen war. Anfang der 2000er Jahre war dann wieder ein Anstieg zu verzeichnen.
- Da die überwältigende Mehrheit der Studierenden aufgrund einer Berufsmatura mit kaufmännischer Grundausbildung zum Studium zugelassen wurde und somit keine zusätzliche Berufspraxis vorweisen musste, sank das Durchschnittsalter der Studierenden sukzessive um mehrere Jahre. Im Bereich Betriebsökonomie ersetzte die Berufsmatura zudem auch die vormaligen spezifischen Zulassungsanforderungen in Kernbereichen des Studiums (z.B. Rechnungswesen). Die Kombination dieser Veränderungen führten zu einer Verlagerung der Selektion vom Zulassungsverfahren auf die Vorprüfung und erhöhte dort die Ausfallquoten.
- Zu guter Letzt leisteten vor allem die beiden Studiengänge Wirtschaftskommunikation und Tourismus/Mobilität einen markanten Beitrag an die Erhöhung der Frauenquote bei den Studierenden; diese stieg über den gesamten Ausbildungsbereich hinweg auf rund 50 Prozent.

## Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ (1997 – heute)

### Die Anfänge des Instituts

Die Gründung des Instituts geht auf eine Initiative der Zuger Wirtschaftskammer ZWK und der Volkswirtschaftsleitung des Kantons Zug zurück. Das Betriebswirtschaftliche Zentrum BWI der ETH Zürich erstellte in deren Auftrag 1994 eine Grundlagenstudie zum Standortmanagement für den Handels- und Finanzplatz Zug. Unter vielen anderen Massnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen des Handels- und Finanzplatzes schlug die Studie vor, den Aufbau eines Instituts für Handel und Finanzen in Zug zu prüfen. Die Volkswirtschaftsleitung des Kantons Zug nahm diese Anregung auf und erstellte im Auftrag des Regierungsrats eine Vorstudie für ein Fachhochschulinstitut im Bereich Trading, Handel und Finanz. Die Bedürfnisabklärung zeigte, dass vor allem in den Bereichen der Finanzdienstleistungen und des Finanzmanagements ein Bedürfnis nach einem Institut bestand. Entsprechend wurde vorgeschlagen, für das Institut den Namen «Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ» zu verwenden.<sup>16</sup>

Der Zuger Kantonsrat stimmte Ende 1996 der Gründung eines entsprechenden Fachhochschulinstituts zu. Im Frühjahr und Sommer 1997 wurde das Vertragswerk mit der damaligen HSW Luzern sowie dem Regierungsrat des Kantons Luzern bereinigt. Damit wurde das IFZ offiziell ein Teil der HSW Luzern. Zudem wurde der Trägerverein «Verein IFZ» gegründet, der die Privatwirtschaft in die Trägerschaft und Finanzierung des IFZ einband. Der Verein IFZ schloss eine Leistungsvereinbarung mit der HSW Luzern ab und übernahm das finanzielle Risiko. Mit der Schaffung des Fachhochschulkonkordats wurde 2002 die finanzielle Verantwortung an die Hochschule Luzern – Wirtschaft übertragen und der Verein IFZ vom Träger- zum Förderverein. Bereits im Oktober 1997 wurde das IFZ in der Zuger Grafenau offiziell eröffnet. Erster Institutsleiter war Christoph Lengwiler, welcher das IFZ aufbaute und bis 2017 führte.

### Weiterbildung

Mit der Gründung des IFZ startete auch das erste Weiterbildungsprogramm. Dies war eine strategische Entscheidung, sollte doch das IFZ zur weiteren Stärkung der Weiterbildung der HSW Luzern beitragen. Das damalige NDS Bankmanagement besteht bis heute in

der Form des MAS Bankmanagement. In den folgenden Jahren kamen zahlreiche Weiterbildungsangebote hinzu. Dazu gehören beispielsweise der MAS Corporate Finance (1999 eingeführt), der DAS Compliance Management (2000), der MAS Private Banking and Wealth Management, der MAS Controlling (2003) oder der MAS Immobilienmanagement (2005) – um nur einige Angebote zu nennen. Mittlerweile bietet das IFZ insgesamt 40 CAS, DAS und MAS-Programme an. Dazu kommen zahlreiche Fachkurse, Seminare sowie Konferenzen. Ein Meilenstein in der Weiterbildung war insbesondere die Modularisierung ab 2013. Dadurch konnten Angebote flexibler und bedürfnisorientierter kombiniert werden und CAS können schrittweise durch weitere Module bis zu einem MAS ausgebaut werden. Seit 1997 haben circa 5'700 Personen aus der Finanzbranche oder aus dem Finanzbereich von Unternehmen ein Weiterbildungsprogramm des IFZ absolviert. Weitere rund 32'000 Personen besuchten Seminare, Tagungen oder andere Veranstaltungen des IFZ.

### Forschung und Dienstleistung

Neben der Weiterbildung wurden am IFZ sukzessive auch anwendungsorientierte Forschungsprojekte aufgebaut. Die Art der Forschung sowie der Umfang der Forschung haben sich seit 1997 stark verändert. In der Anfangszeit standen noch Forschungsprojekte im Vordergrund, welche direkt von Auftragspartnern bezahlt wurden. Im Laufe der Jahre nahm dann die Zahl der Kommission für Technologie und Innovation KTI beziehungsweise Innosuisse-Projekte stark zu. Es handelte sich meist um grössere anwendungsorientierte Forschungsprojekte, die zusammen mit Wirtschaftspartnern durchgeführt und im Rahmen der Innovationsförderung durch den Bund mitfinanziert wurden. In den letzten Jahren gewannen auch Projekte des Schweizerischen Nationalfonds (SNF) an Bedeutung. Zudem stieg die Publikationstätigkeit von Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden stetig an. Diese umfassen beispielsweise Studien, die im Eigenverlag oder im Auftrag Externer publiziert werden. Aber auch die Anzahl von Beiträgen in anwendungsorientierten Zeitschriften sowie akademischen Journals nahm markant zu.

Im Bereich der Dienstleistungen profilierte sich das IFZ durch die Geschäftsführung von zahlreichen Ver-

<sup>16</sup> Eine ausführliche Diskussion der Gründung und Entwicklung des IFZ findet sich in: Lengwiler, C., Nadig, L. & Pedernana, M. (2012). Management in der Finanzbranche – Finanzmanagement im Unternehmen. Jubiläumsbuch - 15 Jahre IFZ Zug. Zug: Verlag IFZ.

bänden. Die Swiss Private Equity and Corporate Finance Association (SECA) war 2001 der erste Verband, der das IFZ mit einer Geschäftsführung mandatierte. Seit damals sind viele weitere Verbände hinzugekommen, so etwa das CFO Forum Schweiz (CFOs), die Vereinigung für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte swissVR, die Zug Commodity Association, das NPO Finanzforum sowie die Swiss Marketplace Lending Association (SMLA). Aus den Geschäftsführungen heraus ergeben sich zahlreiche inhaltliche Synergien in Form von gemeinsamen Publikationen, Forschungsprojekten und Fachveranstaltungen. Zudem stärken die Geschäftsführungen die Verankerungen des IFZ in der Praxis und bilden ein wertvolles Netzwerk.

#### **Das IFZ heute**

Seit der Gründung des IFZ im Jahr 1997 hat sich das Institut schweizweit als eines der führenden Kompetenzzentren in den Bereichen Finance, Banking, Controlling, Accounting und Immobilien etabliert. Das IFZ betreut die entsprechenden Schwerpunkte auch im

Bereich der Ausbildung innerhalb der Bachelor of Science Programme der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Zudem ist das IFZ für drei Master of Science Programme verantwortlich (Banking and Finance, International Financial Management, Real Estate). Neben der Ausbildung hat das IFZ auch in den Bereichen Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen eine starke Stellung. Ebenfalls zur gesamtschweizerischen Ausstrahlung tragen der hohe Bekanntheitsgrad sowie die mediale Wahrnehmung von Publikationen und einzelner Professorinnen und Professoren bei. Verschiedene Faktoren haben zur positiven Entwicklung des IFZ beigetragen: Einerseits ist das IFZ gut mit der Wirtschaft in den entsprechenden Fachbereichen vernetzt. Daneben profitiert das IFZ von einer starken Verankerung im Kanton Zug und der Unterstützung durch die Wirtschaft. Gleichzeitig lässt das gute institutionelle Umfeld mit den Strukturen der Hochschule Luzern – Wirtschaft dem IFZ Freiräume für unternehmerische Aktivitäten und Innovationen.

## Institut für Kommunikation und Marketing IKM (2002 – heute)

### Die Anfänge des Instituts

Das Institut für Kommunikation und Marketing IKM wurde im Jahr 2002 gegründet und nahm 2003 mit der Einführung des Diplomstudiengangs Wirtschaftskommunikation operativ den Betrieb auf. Zu Beginn hatte das Institut fünf Mitarbeitende. Ursula Stalder leitete das Institut von 2003 bis 2005. Schon von Beginn an bildete die Multidisziplinarität den Kern der Identität des ursprünglich als Institut für Wirtschaftskommunikation gegründeten Instituts. Strategische und kommunikative Kompetenzen sowie die einheitliche Betrachtung von Kommunikation, Marketing und Public Relations sind seit den Gründungstagen die Hauptbestandteile der Positionierung in allen Leistungsbereichen. Auch die Ausbildung im Bereich der Kommunikationskompetenz ist seit Beginn Teil des IKM Portfolios. Im Zuge von Studiengangreformen in der Ausbildung wurden die Wirtschaftssprachen mit Ausnahme des Business English aber in den Folgejahren in mehreren Schritten an das Sprachenzentrum ausgegliedert.

Mit der Einführung der Bologna-Reform 2005 und den Bachelorstudiengängen übernahm das IKM die Verantwortung für drei Studienrichtungen: Onlinekommunikation, Journalismus und Medien sowie Unternehmenskommunikation. Seit den Anfangstagen prägt auch die Weiterbildung das IKM. Das seit Beginn bestehende modulare System der MAS-Studiengänge mit vielen Wahlmöglichkeiten und grosser Flexibilität für die Teilnehmenden erwies sich als sehr zukunftsfähig und existiert in dieser Form noch heute. Ebenfalls prägend seit Gründungstagen ist die Kooperation mit dem Medienausbildungszentrum (MAZ) – zuerst in der Ausbildung und heute auch in der Weiterbildung, in der die Praktiken in Public Relations und Journalismus den gemeinsamen Rahmen definieren. Im digitalen Bereich hat das IKM kontinuierlich seine Kompetenzen ausgebaut und zahlreiche Angebote in Aus- und Weiterbildung entwickelt.

### Weiterbildung

Der Aufbau eines attraktiven Weiterbildungsangebotes in den Themengebieten Kommunikation und Marketing hatte bereits in der Anfangszeit des Instituts eine hohe Priorität. Schon im November 2004 wurde das erste Nachdiplomstudium NDS Wirtschaftskommunikation eingeführt. Die Innovation war seinerzeit, dass sich das Studium in drei Nachdiplomkurse Corporate Communication, Marketing Communication und

Brand Management untergliedern liess, die auch einzeln belegt werden konnten. Die dahinterstehende Grundidee, für wesentliche Aufgabengebiete in den Bereichen Marketing und Kommunikation massgeschneiderte Kurse anzubieten, die zeitlich und inhaltlich flexibel kombiniert werden konnten, wurde zu einem Erfolgsmodell, das mittlerweile in vielen Weiterbildungen in der Schweiz Standard ist.

Im Rahmen der Weiterbildungsreform in der Schweiz wurde aus dem NDS Wirtschaftskommunikation im Januar 2006 der MAS Communication Management. Dieser konnte durch die erstmalige Einführung eines Angebots mit einem digitalen Fokus jetzt aus vier CAS-Programmen individuell zusammengestellt werden. Das Konzept bewährte sich und wurde 2006 und 2007 schrittweise um Angebote in den Themenbereichen Strategic Communication und Internal and Change Communication ergänzt.

Der umfassenden Digitalisierung folgend, wurde im August 2013 als weiterer Meilenstein der dritte MAS Digital Marketing and Communication Management eingeführt. Weitere Markteinführungen wie das CAS Product Management and Marketing und das CAS Brand Journalism & Corporate Storytelling, als Kooperationsangebot mit dem MAZ, rundeten das Angebot ab. Aktuell wurde mit Weiterbildungskursen zu digitalen Themen wie Voice Assistants und Digital Readiness ein neues Weiterbildungsformat lanciert, das der schnellen Entwicklung der Märkte Rechnung trägt.

Mit heute drei MAS- und dreizehn CAS-Angeboten sowie über 4'500 Weiterbildungsabschlüssen in den vergangenen 18 Jahren hat sich das IKM als führender Anbieter in der Schweiz für berufsbegleitende Weiterbildungen im Themenbereich Kommunikation und Marketing etabliert.

Auch die Ausbildung hat am IKM seit den Anfangstagen einen grossen Stellenwert. Aktuell ist das Institut in den betriebswirtschaftlichen Studiengängen für die Majors Marketing und Kommunikation im Bachelor sowie für den Major Online Business and Marketing im Master of Science in Business Administration zuständig. Im Bachelor in Business Psychology verantwortet das IKM gemeinsam mit dem ITM den Major Markt- und Konsumentenpsychologie. Durch die angewandte und multidisziplinäre Ausrichtung des Instituts sind

die Dozierenden des IKM in vielen weiteren Studiengängen anderer Departemente der Hochschule Luzern eingebunden.

### **Forschung und Dienstleistung**

In der Forschung ist das IKM seit Beginn in den Feldern Kommunikation und Marketing sowie der fortschreitenden Digitalisierung dieser Disziplinen tätig. Im Mittelpunkt stehen dabei Projekte gemeinsam mit Praxispartnern, gefördert durch die Innosuisse. Die enge Verbindung mit der Weiterbildung ermöglicht dabei die Entwicklung relevanter Fragestellungen aus der Praxis. Gleichzeitig wirken die Projekte als Motor für die Weiterbildung und ermöglichen die Einführung zahlreicher neuer Angebote.

Aktuell werden am IKM Forschungsprojekte zur Sharing Economy, zum nachhaltigen Konsumentenverhalten so-

wie zu Internet of Things, Community Managements und Peer-to-Peer Plattformen durchgeführt. Die Dritt-mittelquote von knapp zwei Dritteln stammt dabei von der Innosuisse, Stiftungen und festen Partnerschaften mit Unternehmen.

### **Das IKM heute**

Die Multidisziplinarität des IKM zeigt sich heute in den vier Competence Centern «Communication Management», «Business Communication», «Marketing Management» und «Communication and Marketing Technologies» in denen insgesamt 60 Mitarbeitende ihren Beitrag zu den Ausbildungsangeboten, Weiterbildungsprogrammen und Forschungsprojekten des Instituts leisten.

### 4.3. Bologna-Reform

---

Die Bologna-Reform an der HSW Luzern war ein Grossprojekt und entsprechend mit der Investition umfangreicher personeller und finanzieller Ressourcen verbunden. Es gab einen breit abgestützten Konsens, dass die Reform eine zentrale strategische Bedeutung für den zukünftigen Erfolg der HSW Luzern in der schweizerischen Fachhochschullandschaft hat. Gleichzeitig bestanden innerhalb der Ausbildung Zielkonflikte: Einerseits wollte man Innovatives schaffen und vollkommen frei zukunftssträchtige, neue Modelle entwerfen. Andererseits verfügten die bisherigen Ausbildungen über ausgewiesene Erfolgspositionen und hatten den Wunsch, Bestehendes zu wahren. Die unterschiedlichen Überzeugungen, Haltungen und Meinungen zu einem Konsens zu führen war eine fordernde Aufgabe. Es wurde viel diskutiert und verhandelt, es gab selbstverständlich Enttäuschungen und Rückschläge, aber es ging doch stetig vorwärts, und am Ende dominierte die Freude und Erleichterung über das Erreichte.

Die inhaltlichen Rahmenbedingungen für das zukünftige Ausbildungsmodell bildeten Vision, Leitbild und Strategie für die Jahre 2003 bis 2007. Das Leitbild nannte als Tätigkeitsschwerpunkte und damit Profilkomponenten der HSW Luzern die sechs Bereiche Unternehmensführung, Finance, Wirtschaftskommunikation und Dienstleistungsmarketing, Wirtschaftsinformatik, Public Management und Regionalökonomie sowie Tourismus und Mobilität.

In methodischer Hinsicht hielt man sich an ein kompetenzorientiertes Vorgehen. Entscheidend für die Ausbildungsziele und -inhalte sollte demnach die Berufsbefähigung, das heisst die vom Arbeitsmarkt geforderten Kenntnisse und Fähigkeiten der zukünftigen Absolventinnen und Absolventen, sein.

Die Arbeiten an der Bologna-Reform begannen 2002 mit einer breit angelegten Stärken- und Schwächenanalyse, an der sowohl Dozierende und Mitarbeitende als auch Absolventinnen und Absolventen beteiligt waren. Sie lieferte erste Eckpunkte für das zukünftige Ausbildungsmodell und diente als Grundlage für ein Wertvorstellungsprofil bezüglich Bachelor- und Masterstudien. Es folgten ein grobes Strukturmodell sowie die Formulierung der Ausgangskompetenzen. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde das Modulgerüst in Angriff genommen und schliesslich verabschiedet, worauf die inhaltliche Feinarbeit beginnen konnte.



A large, light blue, stylized number '5' is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the text.

**Flexibilisierung,  
Internationali-  
sierung, Professio-  
nalisierung –  
und eine Zäsur  
(2005 – 2021)**

## 5. Flexibilisierung, Internationalisierung, Professionalisierung – und eine Zäsur (2005 – 2021)

Ab dem Jahr 2007 trat die Fachhochschule Zentralschweiz unter der Marke «Hochschule Luzern» auf. Die damaligen Teilschulen wurden fortan «Departemente» genannt und aus der «HSW Luzern» wurde die «Hochschule Luzern – Wirtschaft».<sup>17</sup>

Im Bereich der Ausbildung folgten der Bologna-Reform viele Neukonzeptionen und Entwicklungen. Die Studienstruktur auf Bachelor-Stufe wurde von Grund auf neu konzipiert. Zudem wurden neue Vertiefungen und Studiengänge lanciert. Ab 2008 kamen neue Master of Science-Studiengänge dazu. Einen weiteren Entwicklungsschub brachte die Bachelor-Reform ab 2018, die aufgrund von sinkenden Studierendenzahlen angestossen wurde.

Die Überführung der Nachdiplomstudiengänge in der Weiterbildung in die neuen, «Bologna-konformen» Formate, war Ausgangspunkt für ein grosses Wachstum in diesem Leistungsbereich. Weiter brachten die Jahre nach 2015 eine intensive bildungspolitische Diskussion rund um die Positionierung der Weiterbildung innerhalb des schweizerischen Bildungssystems mit sich. Im Bereich der Forschung zeichnete sich ein deutlicher Wandel ab. Dies betraf einerseits die Form der Forschung, andererseits stieg auch die Relevanz des Leistungsbeereichs innerhalb der Hochschule stark an. In allen Leistungsbereichen wurde die Internationalisierung zu einem zentralen Thema.

Die Zahl der Institute an der Hochschule Luzern – Wirtschaft reduzierte sich von fünf auf vier. 2016 ging das Institut für Wirtschaftsinformatik IWI an das neu gegründete Departement Informatik der Hochschule Luzern über.

### 5.1. Einfluss der Bologna-Reform auf die Ausbildung

Die Umsetzung der Bologna-Reform war in der Ausbildung eine tiefgreifende Zäsur. Hatte der Übergang von der HWV zur Fachhochschule 1997 noch den Charakter einer umfassenden Weiterentwicklung von Bestehendem, bedeutete Bologna in weiten Teilen einen Neuanfang. Entsprechend komplex gestaltete sich die Übergangsphase. Erschwerend kam hinzu, dass das «alte» System noch während mindestens drei Jahren parallel weitergeführt werden musste (bis zum Abschluss aller Wiederholungen).

Die vier Diplomstudiengänge wurden durch ein Modell ersetzt, das innerhalb eines Bachelors of Science (BSc) in Business Administration eine gemeinsame generalistische Ausbildung für alle Studierenden beinhaltet. Dieses generalistische Studium vermittelte grundlegende Managementkompetenzen und die Fähigkeit zur Analyse und Bewertung von Einflussgrössen im unternehmerischen Umfeld. Ab dem vierten Semester besuchten die Studierenden dann eine von sechs Vertiefungen, genannt Studienrichtungen, die rund ein Drittel des gesamten Studienaufwands beanspruchten und damit weit über das hinausgingen, was bisher an Vertiefungen angeboten worden war. Die Studienrichtungen waren Controlling & Accounting, Finance & Banking, Kommunikation & Marketing (zu Beginn noch Wirtschaftskommunikation genannt), Public Management & Economics (später Public & Nonprofit Management), Tourismus & Mobilität sowie Wirtschaftsinformatik.

Die rasch ansteigenden Studierendenzahlen zeigten bald, dass das neue Modell mit einem gemeinsamen generalistischen Sockel zum Erfolg wurde. Schliesslich kamen auch noch weitere Studienrichtungen hinzu. 2006 startete die Studienrichtung Management & Law, 2008 die Studienrichtung Immobilien und 2014 die Studienrichtung Value Network & Process Management. Unter neuer Leitung – Xaver Büeler löste in diesem Jahr Sabine Jaggy als Direktor ab – wurde schliesslich 2008 mit ei-

<sup>17</sup> Die gesetzliche Grundlage bildeten die Zentralschweizer Fachhochschul-Vereinbarung vom 15. September 2011 und die Zentralschweizer Fachhochschul-Verordnung vom 14. Dezember 2012. Gleichzeitig wurde die Hochschule zu einer eigenen Rechtspersönlichkeit.

nem letzten grossen Ausbauprojekt der englischsprachige Track im Studiengang Bachelor of Science in Business Administration eingeführt, eine vollständig englischsprachige Variante der Betriebsökonomie-Ausbildung. Einzig die Studienrichtung Wirtschaftsinformatik wurde 2009 wieder als eigenständiger Studiengang ausgegliedert und 2016 dann (zusammen mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik) an das neue Departement Informatik der Hochschule Luzern überführt.

Ergänzend zum Studium im Vollzeitmodell wurde 2007 ein berufsbegleitendes Teilzeitmodell eingeführt. Im Teilzeitmodell dauerte das Studium acht statt sechs Semester. Für die Wahl des Teilzeitmodells sprach unter anderem, dass Absolventinnen und Absolventen durch ihre Praxiserfahrung über eine starke Position im Arbeitsmarkt verfügen.

Die konsequente Modularisierung des Curriculums war ein integraler Bestandteil der Bologna-Reform. Es handelte sich dabei um eine «outcome-orientierte», formale Strukturierung der Ausbildungsinhalte. Die Ziele und Inhalte der einzelnen Module definierten sich über die geforderten Eingangskompetenzen und die im Modul erworbenen Ausgangskompetenzen. Letztere waren Teil des Absolventenprofils, die sich an den vom Arbeitsmarkt erwarteten Fähigkeiten orientierte. Die zweite wichtige strukturelle Komponente der Bologna-Reform war die durchgehende Implementierung des European Credit Transfer and Accumulation Systems (ECTS). Via Moduldotation (Anzahl Credits pro Modul) spiegelte das System den Arbeitsaufwand der Studierenden. Die Studierenden benötigten für einen Abschluss im Bachelor of Science in Business Administration 180 ECTS-Credits.

Die Bologna-Systematik brachte eine leichte Verkürzung des Kontaktunterrichts bei gleichzeitiger Förderung des Selbststudiums und der Einführung des sogenannten begleiteten Selbststudiums. Der erwartete Aufwand in Form des Selbststudiums wurde, zusammen mit allen anderen Modulinformation, in den standardisierten Modulbeschreibungen ausgewiesen. Festgehalten wurde am Kontaktstudium in sogenannten Lerngruppen (vormals Klassen) mit 25 bis 35 Studierenden, dies im Gegensatz zu anderen Fachhochschulen, die nicht zuletzt aus Kostengründen einen teilweisen Vorlesungsbetrieb einführen.

Ab 2004 wurde basierend auf einer Änderung des Fachhochschulgesetzes die Möglichkeit geschaffen, Master of Science-Studiengänge anzubieten. Das Gesetz definierte den Sinn und Zweck dieser Ausbildungen wie folgt:

*«Auf der Masterstufe vermitteln die Fachhochschulen den Studierenden zusätzlich vertieftes, spezialisiertes und forschungsgestütztes Wissen und bereiten sie auf einen weiter gehenden berufsqualifizierenden Abschluss vor. Dabei ist der interdisziplinären Studiengestaltung mit angewandt-wissenschaftlicher Ausrichtung besondere Bedeutung beizumessen.»<sup>18</sup>*

Die Hochschule Luzern – Wirtschaft lancierte 2008 den Master of Science (MSc) in Business Administration. Es ist heute das grösste MSc-Studienangebot mit vier Vertiefungsrichtungen (Majors): Business Development and Promotion, Online Business and Marketing, Public and Nonprofit Management sowie Tourism. Ebenfalls 2008 startete der MSc in Banking and Finance. Es folgten der MSc in International Financial Management (2013), der MSc in Real Estate (2017) und der MSc in Applied Information and Data Science (2018), ein gemeinsames Angebot mit den Departementen Technik & Architektur, Informatik sowie Design & Kunst der Hochschule Luzern.

## 5.2. Ausbau und Flexibilisierung der Weiterbildung

---

Mit der Einführung des Bologna-Systems wurden in der Weiterbildung die bisherigen Nachdiplomkurse und -studiengänge durch die Master of Advanced Studies (MAS), Diploma of Advanced Studies (DAS) und Certificate of Advanced Studies (CAS) abgelöst. In der Rückschau erwies sich die Orientierung der Weiterbildung an den Bologna-Standards als wesentlicher Entwicklungsschritt, denn damit wurde auch formal der Anspruch dokumentiert, dass die Weiterbildung auf Hochschulniveau stattfindet.

In den ersten Jahren mit den neuen Formaten gingen die Institute kaum davon aus, dass geschlossene MAS-Programme weiter modularisiert werden sollten. Doch der Wunsch der Teilnehmenden nach zeitlicher Flexibilität und einem eigenen inhaltlichen Profil erwies sich

<sup>18</sup> Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz, FHS), Änderung vom 17. Dezember 2004, Art. 4, Abs. 3

als wesentlicher Entwicklungstreiber. 2012 wurden beispielsweise die beiden MAS Controlling sowie MAS Corporate Finance in ein modularisiertes Gesamtangebot mit gemeinsamem Sockelmodul überführt. Weiterhin wurden zwar neue MAS-Programme entwickelt, die wesentliche Dynamik ereignete sich jedoch auf der Ebene der «kleineren» CAS. So stellte sich zunehmend die Frage, wie einzelne CAS mit anderen CAS zu MAS kombiniert werden können. Das CAS Leadership zog beispielsweise den Bedarf nach einem CAS Betriebswirtschaft nach sich und ergab zusammen mit einem weiteren CAS den 2014 eingeführten MAS Leadership & Management.

Die Institute agierten in Bezug auf ihre Weiterbildungsentwicklung zunächst weitgehend unabhängig voneinander. Das Ressort Weiterbildung der Hochschule Luzern – Wirtschaft mit je einer Vertreterin oder einem Vertreter aus jedem Institut hatte dabei primär eine informative Funktion. Ab 2010 wurde jedoch zunehmend auch strategisch und koordinierend zusammengearbeitet. So wurde beispielsweise eine gemeinsame Positionierung der Hochschulweiterbildung im Verhältnis zur höheren Berufsbildung formuliert oder man setzte sich gemeinsam mit den zukünftigen didaktischen Herausforderungen in der Weiterbildung auseinander. Weiter wurden auch Qualitäts- und Regularungsaspekte diskutiert und gemeinsame Standards vereinbart, wie beispielsweise die Umsetzung des Anspruchs an die Wissenschaftlichkeit in der Weiterbildung. 2014 initiierte das Ressort Weiterbildung eine Diskussion darüber, welches Modularisierungspotenzial innerhalb des Departements und über die Departemente hinweg besteht. Im Ergebnis werden seit 2019 CAS anderer Departemente als «Wahl-CAS» an MAS der Hochschule Luzern – Wirtschaft und umgekehrt angerechnet. Seit 2018 erwies sich zudem die Digitalisierung als zentraler Entwicklungsfaktor.

Das Ressort Weiterbildung wirkte allerdings nicht nur nach innen, sondern engagiert sich seit 2015 auch auf nationaler Ebene. So etwa in der Diskussion über die Verortung der Weiterbildung im schweizerischen Bildungssystem, die 2016 begann. 2017 trat das sogenannte Weiterbildungsgesetz in Kraft. Dieses legte fest, dass die Weiterbildung heute im Gegensatz zur Ausbildung und den Abschlüssen der höheren Berufsbildung nicht als formale Bildung, sondern als informelle Bildung (wie Seminare, Konferenzen oder Privatunterricht) gilt. Die Stossrichtung war damit festgelegt: Bei der Weiterbildung sollen die Kräfte des freien Marktes

spielen, die Programme der Hochschulweiterbildung müssen entsprechend kostendeckend angeboten werden und dürfen nicht wettbewerbsverzerrend wirken.

Darüber hinaus wurde auch noch weiterer regulatorischer Handlungsbedarf auf nationaler Ebene gesehen. Es zeichnete sich bald ab, dass nebst der Situierung der Hochschulweiterbildung und der Bezeichnung der Abschlüsse insbesondere das Verhältnis zur höheren Berufsbildung eine entscheidende Frage war. In diese bildungspolitische Diskussion brachte sich das Ressort Weiterbildung der Hochschule Luzern – Wirtschaft stark in die entsprechenden Gremien bei swissuniversities und darüber hinaus ein. Von Vorteil war, dass mit den eigenen Angeboten im Bereich der höheren Berufsbildung viel praktische Erfahrung vorhanden war und es intern bereits eine längere fachliche Auseinandersetzung mit dem Verhältnis zwischen Hochschulweiterbildung und höheren Berufsbildung gab. In der Diskussion wurde rasch klar, dass es politische Kräfte gab, die die Aufnahme von Personen mit einem Abschluss der höheren Berufsbildung in die Hochschulweiterbildung mit einer Quotenregelung (stark) begrenzen wollten. Dieses politische Ansinnen wurde abgewendet. Ende 2020 beschloss der Hochschulrat der Schweizerischen Hochschulkonferenz die «Eckwerte Hochschulweiterbildung». Darin ist festgehalten, dass Personen mit einem Abschluss der höheren Berufsbildung in die Hochschulweiterbildung aufgenommen werden können, wenn sie über ausreichend Berufserfahrung in einem für die Weiterbildung relevanten Berufsfeld und über die für das Weiterbildungsprogramm angemessenen wissenschaftlichen Kenntnisse verfügen.

Der Weiterbildungsmarkt in der Schweiz entwickelte sich über alle die Jahre dynamisch. Sein Volumen wird heute auf rund CHF 5.8 Milliarden geschätzt. Der Anteil der Hochschulen am gesamten Weiterbildungsmarkt beträgt gemäss Bundesamt für Statistik (2019) circa 6.2 Prozent, wobei sich dieser Anteil aus den Angeboten der Universitäten (2.6%), der Fachhochschulen (2.9%) und der Pädagogischen Hochschulen (0.7%) zusammensetzt. Der Umsatz der Weiterbildung der Hochschule Luzern – Wirtschaft betrug 2007 CHF 12.5 Millionen. 2015 wurde ein Umsatz von CHF 17 Millionen erreicht. Seitdem bewegen sich die Umsatzzahlen in dieser Grössenordnung.

Die Hochschule Luzern – Wirtschaft war über einige Jahre hinweg der grösste Anbieter von Weiterbildungs-

gen im Fachbereich Wirtschaft und teilte sich 2019 den ersten Platz mit der Zürcher Fachhochschule. Nur ein Fachbereich Wirtschaft einer schweizer Universität weist höhere Umsatzzahlen auf. Die Hochschule Luzern – Wirtschaft ist aber auch stolz darauf, dass der Eigenfinanzierungsgrad der Weiterbildung über alle Jahre hinweg durchgehend über dem Durchschnitt der schweizer Fachhochschulen lag und sich dieser Leistungsbereich vollständig selbst finanziert.

### 5.3. Entwicklung der Forschung

---

Schon in den 1970er Jahren war die Forschung ein wichtiger Bestandteil der damaligen HWV Luzern. So entstand beispielsweise in den 1980er Jahren am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR das Format «Beratung mit Forschungscharakter», welches KMU aus der Zentralschweiz ans IBR herangetragen wurde. Das IBR war in dieser Anfangszeit eine Transferstelle zwischen Forschung und Wirtschaft, wo praxisnahe Fragestellungen aus der Wirtschaft im Rahmen von Beratungsmandaten kompetent bearbeitet werden konnten. Die später gegründeten Institute (IWI, ITM, IFZ, IKM) übernahmen ebenfalls entsprechende Tätigkeiten in ihren Fachgebieten.

Ab 1995 forderte das Fachhochschulgesetz (FHSZ) dann die Forschung aktiv ein. Das FHSZ schrieb vor, dass die Fachhochschulen «*[i]n ihrem Tätigkeitsbereich [...] anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsarbeiten durch[führen] und [...] Dienstleistungen für Dritte*» erbringen sollen. Die Forschung wurde somit zu einem offiziellen Leistungsauftrag. Damit einher ging auch die finanzielle Unterstützung der Forschungstätigkeiten durch den Bund und die Trägerkantone. Dadurch wurde der Kompetenzaufbau sowie die Akquisition von Projekten bei Forschungsförderinstituten ermöglicht. Ein wesentliches Förderinstrument war die 1996 gegründete Förderagentur des Bundes, die Kommission für Technologie und Innovation KTI (heute: Innosuisse). Nebst der Grundfinanzierung durch die Trägerschaft konnte so die Forschung mit erfolgreichen Forschungsfördergesuchen zusätzlich finanziert werden. Dies legte den Grundstein für das personelle, inhaltliche und finanzielle Wachstum in der Forschung in den folgenden Jahren.

Während sich die Aktivitäten zu Beginn ausschliesslich auf die anwendungsorientierte Forschung konzentrierten, kam im Laufe der Jahre zunehmend eine ergän-

zende Grundlagenforschung hinzu. Ein zentrales Fördergefäss war hierbei die anwendungsorientierte Grundlagenforschung des Schweizerischen Nationalfonds (SNF). Die Beteiligung an der SNF-Forschung führte dazu, dass die Forschung an Fachhochschulen thematisch und methodisch vielfältiger wurde. Diese Entwicklung verstärkte aber auch die Konkurrenzsituation mit den Universitäten in diesem Bereich.

Neben der Durchführung von Forschungsprojekten mit einer finanziellen Förderung durch KTI (respektive Innosuisse) und SNF zeichnete sich die Hochschule Luzern – Wirtschaft immer auch durch eine Vielzahl an Forschungsk Kooperationen mit Wirtschaft und Gesellschaft aus. Dazu gehören beispielsweise Stiftungen, die öffentliche Hand (Gemeinden, Kantone, Bund) oder Unternehmen.

Seit Beginn der Forschungsetablierung an den Fachhochschulen ist deren Finanzierung eine zentrale Herausforderung. Dies gilt insbesondere für die Forschung im Bereich der Betriebswirtschaft, da hier eine grosse Überschneidung mit den Aktivitäten der Universitäten und eine entsprechend grosse Konkurrenzsituation besteht – Betriebswirtschaft ist per se eine anwendungsorientierte Disziplin. Gemessen am Wachstum des Leistungsauftrags Forschung und des dazugehörigen Forschungspersonals ist es offensichtlich, dass eine Abhängigkeit von Drittmitteln besteht. Der Forschungsbereich ist auf Partner und die Strukturen der nationalen Forschungsfinanzierung angewiesen, da die internen Mittel der Trägerschaft begrenzt sind. Gleichzeitig lebt die Forschung stark von Ideen und ist in ihrer Ausrichtung projektbezogen und an kompetitive Ausschreibungen geknüpft. Die Hochschule Luzern – Wirtschaft hat in den letzten Jahren gezeigt, dass sich ihre Forschenden in vielzähligen kompetitiven Ausschreibungen erfolgreich durchsetzen können. Sie hat sich damit zu einer relevanten Adresse für Forschung in der schweizerischen Hochschullandschaft entwickelt.

### 5.4. Ausweitung des Studienangebots ab 2016

---

Während sich die Weiterbildung und die Forschung in guter Konstanz weiterentwickelten, begannen in der Ausbildung ab 2012 die Anmeldezahlen im Bereich der Bachelorausbildung anfangs leicht, ab 2015 dann stärker zu sinken. Dies war eine neue, besorgniserregende

Erfahrung für die Hochschule Luzern – Wirtschaft. Ein Teil der Entwicklung stand mit der Auslagerung des Bachelor of Science in Wirtschaftsinformatik an das neu gegründete Departement Informatik (2016) in Zusammenhang. Die Strategieanalyse 2016 brachte aber weitere Gründe hervor: die ungünstige demographische Entwicklung, der gesättigte Bildungsmarkt Zentral- und Deutschschweiz, rückläufige Berufsmaturitätsabschlüsse in der Zentralschweiz im Bereich Wirtschaft und die neue Wirtschaftsfakultät an der Universität Luzern. Aufgrund der sinkenden Anmeldezahlen stieg der finanzielle Druck. Entsprechend forderte die Strategie 2016–19 die Entwicklung neuer Angebote, die Verbesserung bestehender Angebote, die geographische und inhaltliche Erweiterung der Rekrutierungsbasis (neue Zielgruppen) sowie die Professionalisierung des Marktauftritts und der Aussenkommunikation. Die Erfüllung dieser Ziele – unter der Leitung der neuen Direktorin Christine Böckelmann – stand im Fokus der Jahre zwischen 2016 und 2020.

Der Bachelor of Science in Business Administration wurde in einem mehrjährigen Entwicklungsprojekt strukturell und inhaltlich vollständig überarbeitet. Dies führte dazu, dass die Modulstruktur des Curriculums von Grund auf neu erstellt wurde. Studierende erhielten so zum Beispiel die Möglichkeit, Verlauf und Dauer des Studiums innerhalb gewisser Grenzen selbst zu bestimmen. Damit wurden die klaren Grenzen zwischen Vollzeitstudium, berufsbegleitendem Teilzeitstudium und Teilzeitstudium ohne berufsbegleitende Tätigkeit aufgelöst. Zudem wurden die Studienrichtungen durch ein Major/Minor-System ersetzt, in dem Studierende einen Major als Hauptvertiefung und einen Minor als Nebenvertiefung wählen. Da die Zahl der Majors gegenüber den vormaligen Studienrichtungen auf zehn erhöht wurde und jeder Major in verkürzter Form auch als Minor gewählt werden kann, ergeben sich für die Studierenden vielfältige Kombinationsmöglichkeiten.

Mit dieser Reform, die ab 2018 umgesetzt wurde, verfügt die Hochschule Luzern – Wirtschaft heute über ein flexibles Bachelorangebot. Den weiteren zentralen Forderungen der Strategie 2016–19, nämlich der Angebotsausweitung sowie der Erschliessung neuer Zielgruppen, wurde ebenfalls Rechnung getragen. 2019 wurde der Bachelor of Science in Business Psychology lanciert, 2020 der Bachelor of Science in Mobility, Data Science and Economics. Bereits 2019 zeigte sich, dass sich die Bemühungen gelohnt hatten und ein Trendumkehr bei den Studierendenzahlen gelungen war.

Mit dem insgesamt starken Wachstum der Studierendenzahlen entstanden ab 2005 verschiedenste Dienstleistungen, die das Studierendenleben erleichtern. Dazu gehörte neben studiengangspezifischen und institutionalisierten Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Studiengangleitungen und Dozierenden auch Angebote der gesamten Hochschule Luzern wie zum Beispiel der Careers Service (Unterstützung beim Übertritt ins Berufsleben), Smart-Up (Unterstützung bei Unternehmensgründungen), das Campus Luzern Sportangebot, StuWo (der Verein für studentisches Wohnen), die Studien- und Laufbahnberatung, eine psychologische Beratungsstelle, die Hochschuleseelsorge und eine Anlaufstelle für Studierende mit Beeinträchtigungen.

## 5.5. Internationalisierung

Bereits seit den frühen 1990er Jahren war die HWV Luzern bestrebt, im Rahmen einer langfristigen Strategie internationale Beziehungen und Kooperationen aufzubauen. Im Studienjahr 1995/96 hatten Studierende der Betriebsökonomie beispielsweise erstmals die Möglichkeit, mit finanzieller Unterstützung aus dem EU-Mobilitätsprogramm Erasmus ein bis zwei Gastsemester an einer Hochschule im europäischen Ausland zu verbringen.

Ab 2005 wurde die Internationalisierung systematisch weiterentwickelt. In einem ersten Schritt geschah dies hauptsächlich im Bereich der Ausbildung über einen Ausbau der Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen, die den Austausch von Studierenden ermöglichen und die Dozierenden-Mobilität fördern. Später folgten auch die Weiterbildung, die Forschung sowie der Dienstleistungsbereich mit internationalen Aktivitäten. Seit vielen Jahren ist die Internationalisierung ein integraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Aktuell werden Partnerschaften zu über 90 Partnerhochschulen auf der ganzen Welt gepflegt – schwerpunktmässig in Europa, aber auch in Nordamerika und Asien sowie in Südamerika und Afrika. In den Master of Science-Studiengängen kann den Studierenden zudem in den meisten Programmen mittlerweile ein zweiter Abschluss auf der Basis eines Auslandsemesters angeboten werden: Zum Master of Science Diplom der Hochschule Luzern – Wirtschaft können Studierende in der gleichen Zeit ein zweites Diplom erreichen. Weiter

gibt es mittlerweile zahlreiche Ausbildungsprogramme, die teilweise oder vollumfänglich in Englisch unterrichtet werden. Sie bieten den inländischen Studierenden internationale Erfahrungen und ermöglichen es Studierenden aus dem Ausland, entweder ganz oder für ein Austausch-Semester in Luzern zu studieren.

Auch in der Weiterbildung konnten in den letzten Jahren international ausgerichtete Programme wie zum Beispiel das CAS International Leadership, das CAS International Management oder das CAS Commodity Professional lanciert werden. Mit dem MAS International Management & Doctor of Business Administration DBA wird nicht nur der systematische, berufsbegleitende Aufbau internationaler Management- und Führungskompetenz angeboten, sondern auch eine Pässele zu einer Promotion. In Forschung, Entwicklung und Beratung wird projektspezifisch mit internationalen Partnern und Auftraggebern aus der Wirtschaft oder Regierungsbehörden zusammengearbeitet.

Organisatorisch werden die Themen rund um die Internationalisierung mittlerweile im International Office gebündelt. Die strategisch ausgerichtete Stabsstelle ist für die Koordination der internationalen Aktivitäten zuständig.

## 5.6. Zertifizierungen und Akkreditierungen

Um ihre Qualität und den guten Ruf durch Dritte überprüfen zu lassen, hat sich die Hochschule Luzern – Wirtschaft schon früh mit Akkreditierungen und Zertifizierungen befasst. Dabei gibt es obligatorische und freiwillige Zertifizierungen und Akkreditierungen sowie solche mit generellen oder fachspezifischen Ausrichtungen.

Die Hochschule Luzern als Ganzes hat ihr Qualitätsmanagement seit 2006 über freiwillige EFQM-Zertifizierungen weiterentwickelt. Durch die EFQM-Systematik wurden Prozesse vereinheitlicht und diverse Verbesserungen anhand der für die Zertifizierung zentralen Befragung der Mitarbeitenden umgesetzt. Ende September 2015 erreichte die Hochschule Luzern als erste Hochschule in der Schweiz und Deutschland die Stufe «Recognised for Excellence 5\*».

Mit dem Inkrafttreten des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes 2011 wurde eine institutionelle

Akkreditierungspflicht für die Hochschulen in der Schweiz festgelegt. Eine erfolgreiche Akkreditierung weist nicht nur aus, dass eine Hochschule ein wirksames Qualitätssicherungssystem hat, sie ist auch Grundlage dafür, sich in der Schweiz «Hochschule» oder «Universität» nennen zu dürfen. Die Hochschule Luzern hat sich 2019 erfolgreich institutionell akkreditieren lassen. Es entstand ein «massgeschneidertes» Qualitätsmanagementsystem – verbunden mit dem Entscheid, keine weiteren EFQM-Zertifizierungen mehr durchzuführen.

Auf internationaler Ebene gibt es spezifisch für Hochschulen mit Wirtschaftsstudiengängen verschiedene weitere Akkreditierungen. Solche Akkreditierungen sind zentral für Kooperationen mit guten ausländischen Hochschulen im Bereich der Ausbildung (Dual Degrees/Joint Degrees, Austausch von Studierenden) sowie für gemeinsame Forschungsprojekte. Zudem schärfen internationale Akkreditierungen als «Qualitätssiegel» das Profil einer Hochschule im Ausland. Dies ist von hoher Bedeutung, weil es im internationalen Kontext für angehende Studierende oder Forschende schwierig ist, die Qualität der weltweit rund 16'000 Business Schools einzuschätzen. Die drei angesehensten Akkreditierungen für Business Schools sind Equis, AACSB und AMBA.

Die Departementsleitung der Hochschule Luzern – Wirtschaft beschloss im Jahr 2012, die Akkreditierung nach AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) anzustreben. Dieser Prozess dauert in der Regel mehrere Jahre. Hochschulen müssen beispielsweise in hoher Stringenz ihre Mission, ihre Entwicklungsprojekte und den Einsatz ihrer Mittel aufeinander abstimmen und systematisch prüfen, dass die Studierenden die Lernziele eines Studiengangs (und nicht nur diejenigen einzelner Veranstaltungen) erreichen. Dozierende müssen kontinuierlich nachweisen, dass ihre Kompetenzen ein hohes anerkanntes, aktuelles Niveau haben, indem sie entweder mit der Praxis stark verbunden sind oder regelmässig Forschungsbeiträge publizieren.

Im Jahr 2014 hatten erst 60 Prozent der Dozierenden über Publikationen, Projekte oder Referate genügend substantielle ausgewiesene Kontakte zur Praxis und zu Forschungsgemeinschaften. An AACSB-akkreditierten Hochschulen muss diese Quote bei 90 Prozent liegen, damit der Forschungs- und Praxisbezug im Unterricht genügend aktuell ist. Mit dem Ziel einer Erreichung

dieser Quote wurde ein interner Wandel in Gang gebracht, mit dem die Publikationstätigkeit und die Praxiskontakte von Dozierenden deutlich ausgebaut werden konnten.

Es mussten auch viele Kompetenzziele für die Studierenden expliziter gesetzt und ihr Erreichen überprüft werden. Dies beispielsweise im Bereich der Berufsbefähigung. So müssen nachweislich alle Diplomprogramme auf die zentralen Kompetenzen, über welche die Absolventinnen und Absolventen verfügen sollen, ausgerichtet sein.

Die finale AACSB-Akkreditierungsprüfung der Hochschule Luzern – Wirtschaft durch Direktoren ausländischer Business Schools fand im Juni 2021 statt. Damit wurde ein mehrjähriger Prozess zu Ende gebracht, der auf die Strategie, Organisation und auch die tägliche Arbeit der Dozierenden einen grossen Einfluss hatte. Ende Juli erhielt die Hochschule Luzern – Wirtschaft die AACSB-Akkreditierung. Sie gehört somit zu den sechs Prozent der weltweit durch AACSB akkreditierten Hochschulen. Die Akkreditierung gilt für fünf Jahre und soll 2026 erneuert werden. Durch die Akkreditierung wird sich die Internationalisierung der Hochschule Luzern – Wirtschaft in den Bereichen Lehre und Forschung weiter verstärken. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt auch ein Abbild der heutigen zentral-schweizer Wirtschaft, die lokal verankert, aber immer stärker auch global vernetzt ist.

Nach wie vor wichtig sind auch Akkreditierungen von einzelnen Studiengängen. Dazu gehört beispielsweise das Tedqual-Label, das von der UNWTO (United Nations World Tourism Organisation) für qualitativ hochstehende Tourismusstudienprogramme vergeben wird. Weitere Beispiele sind ACCA und CIMA, welche beide im Bereich der Wirtschaftsprüfung relevant sind und Absolventinnen und Absolventen des Master of Science in International Financial Management ein verkürztes Anschlussstudium im gleichen Fachbereich ermöglichen.

## 5.7. Corona-Pandemie als Zäsur – und Chance

---

Am Freitag, 13. März 2020, ordnete der Bundesrat zur Eindämmung der Corona-Pandemie auch die Schliessung aller Hochschulen ab Montag, 16. März 2020, an. Ab sofort war kein Präsenzunterricht mehr erlaubt. Der plötzliche Wegfall des für die Hochschule Luzern – Wirtschaft bis anhin mit Abstand wichtigsten Unterrichtssettings stellte eine noch nie dagewesene Zäsur dar. Um diese Umstellung bewältigen zu können, wurde der Unterrichtsbetrieb für eine Woche komplett unterbrochen. Während dieser Zeit arbeiteten die Studierenden an schriftlichen Aufträgen, während die Dozierenden ihre Kurse überarbeiteten.

Ab dem 23. März 2020 fand der Unterricht dann ausschliesslich in Onlineformaten statt. Die Herausforderungen waren dabei für alle Beteiligten riesig. Es galt in kürzester Zeit, neue elektronische Werkzeuge und deren Einsatzmöglichkeiten kennenzulernen und zu nutzen, mit technischen Problemen umzugehen, didaktisch ganz neue Wege auszuprobieren, Prüfungen völlig neu zu denken und zu organisieren und zahlreiche regulatorische Anpassungen vorzunehmen. Dies alles fand in einer sich rasch verschlechternden, gänzlich unbekanntem Krisensituation statt, die auch im Privatleben vieler Menschen markante Veränderungen mit sich zog (z.B. Homeoffice, Homeschooling von Kindern, Angst vor Arbeitsplatzverlust etc.). Dass es trotz allem gelang, im Frühlingsemester 2020 den Unterricht über weite Strecken in einer hohen Qualität weiterzuführen, war nur dem ausserordentlichen Einsatz und der hohen Flexibilität aller Mitarbeitenden, Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden zu verdanken.

Auch das Herbstsemester 2020 sowie das Frühlingsemester 2021 waren noch weitgehend von Corona-bedingten Einschränkungen geprägt. Es zeigte sich dabei, dass sich alle Beteiligten rasch an die neuen Rahmenbedingungen zu gewöhnen begannen. Die Situation verlangte zwar weiterhin eine hohe Flexibilität und Unsicherheitstoleranz, doch der Umgang damit wurde für die meisten einfacher und viele begannen, auch Chancen in den Neuerungen zu sehen. So probierten viele Dozierende aus eigener Initiative zum Beispiel neue Werkzeuge und Methoden aus, um ihren Online-Unterricht weiter zu optimieren. Die Fragestellungen verlagerten sich von kurzfristigen operativen Problemen hin zu eher mittel- und langfristigen Themen.

Corona bewirkte in der Lehre einen Digitalisierungs- und Modernisierungsschub, der ohne die Pandemie unvorstellbar gewesen wäre. Die grosse Herausforderung in allen Studiengängen wird sein, wie sich künftig das Bewährte aus der Vor-Corona-Zeit mit all den neuen Erfahrungen aus der Corona-Phase und den didaktisch teils hervorragenden neuen Online-Materialien kombinieren lässt. Das Rad der Zeit lässt sich nicht mehr zurückdrehen – wie vor Corona wird der Unterricht nie mehr sein.

Eines ist in der Corona-Zeit vielen Mitarbeitenden, Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden bewusst geworden: Der persönliche, direkte Austausch, für den die Hochschule Luzern – Wirtschaft seit Jahrzehnten steht, ist und bleibt zentral für gute Lehre und den starken Zusammenhalt untereinander. Das soll auch künftig so bleiben, denn die persönliche Begegnung lässt sich auch mit modernsten Online-Tools nur sehr begrenzt ersetzen.



A large, light blue, stylized number '6' is positioned on the left side of the page. The background features a network of thin white lines connecting various nodes, some of which are represented by concentric circles, creating a complex, interconnected pattern.

**Ausblick**

## 6. Ausblick

Die Lehre wird sich in den nächsten Jahren mit Bestimmtheit weiter verändern. Aktuell laufen verschiedene Projekte in Aus- und Weiterbildung, die sich mit ihrer Weiterentwicklung befassen. Das bezieht sich nicht nur auf methodisch-didaktische Fragen, sondern gilt auch für die Bildungsangebote. So werden ab Herbst 2021 im Bachelorbereich neue Studienvarianten angeboten (Teilzeit), die sich gerade auch in der Corona-Phase einer grossen Nachfrage erfreut haben. Ab 2022 wird der Master of Science in Business Administration mit einem stark überarbeiteten Angebot sowie einem zusätzlichen Major «People Management & Organization» starten. In der Weiterbildung gilt weiterhin, dass eine stete Überarbeitung des Angebots der Garant dafür ist, dass zu den aktuellen Qualifizierungsbedürfnissen und Fragestellungen aus der Praxis hochstehende Programme zur Verfügung stehen. Aufgrund der Erfahrungen aus der Corona-Zeit werden vor allem bei kürzeren Seminaren und Kursen auch reine Online-Angebote zukünftig ihren Platz haben. Bei den längeren Programmen geht es darum, digitale Elemente vermehrt mit dem Präsenzunterricht vor Ort zu verbinden, bei dem die gemeinsame Arbeit an Praxisfragestellungen ein zentraler Qualitätsfaktor bleiben wird. Kurz: der stete Wandel bleibt eine Konstante an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Um trotz aller Weiterentwicklungen die zentralen Werte und Haltungen der Hochschule Luzern – Wirtschaft nicht aus den Augen zu verlieren, sondern sie vielmehr in der gesamten Lehre noch zu stärken, wird zwischen Aus- und Weiterbildung vermehrt und enger zusammengearbeitet. Ziel ist, auch weiterhin und langfristig für qualitativ hochwertigen und innovati-

ven Unterricht zu stehen. Ein im Jahr 2020 gestartetes Projekt ist die Erarbeitung der «Leitsätze Lehre Hochschule Luzern – Wirtschaft» unter Einbezug aller Mitarbeitenden, Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden. Sie vermitteln ein gemeinsames Verständnis davon, woran sich die Lehre der Zukunft in Aus- und Weiterbildung orientieren soll. Darin nimmt unter anderem – trotz oder gerade wegen Corona – der persönliche Austausch zwischen Dozierenden und Studierenden, beziehungsweise Weiterbildungsteilnehmenden, einen sehr hohen Stellenwert ein.

In der Forschung lässt der Blick in die Zukunft vermuten, dass die Konkurrenzsituation beim Einwerben von Drittmitteln weiter zunehmen wird. Dies erfordert mehr Exzellenz und Spezialisierung bei den Antragsstellenden, damit sich diese bei den kompetitiven Verfahren durchsetzen können. Zudem wird die Forschung stärker international ausgerichtet werden. Der Wettbewerb wird nicht nur regional und national, sondern auch international stattfinden. Weiter ist zu erwarten, dass sich die Konvergenz der Hochschultypen im Bereich der Forschung verstärken wird, indem die gleichen Fördergefässe immer mehr von allen Hochschulen gleichermassen genutzt werden.

Wichtig wird sein, auch zukünftig in Kooperation mit Unternehmen und Institutionen für Wirtschaft und Gesellschaft relevante Fragestellungen mit erfolgsversprechenden Methoden zu bearbeiten. So kann die Hochschule Luzern – Wirtschaft weiterhin einen Beitrag für die Lösung unterschiedlichster gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Problemfelder leisten – in der Zentralschweiz, national und international.



**Hochschule Luzern – Wirtschaft**

Zentralstrasse 9  
Postfach 2940  
CH-6002 Luzern

[hslu.ch/wirtschaft](http://hslu.ch/wirtschaft)  
[sites.hslu.ch/50-jahre-wirtschaft](http://sites.hslu.ch/50-jahre-wirtschaft)

ISBN: 978-3-906877-86-0

