



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Externe Evaluierung der Pädagogischen Hochschule Steiermark

Bericht der Expertinnen und Experten
13.06.2017

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Informationen zur externen Evaluierung	3
1.1	Ziele und Methode der Evaluierung	3
1.2	Evaluierungsaspekte.....	3
1.3	Ablauf der Evaluierung.....	4
2	Informationen zu Pädagogischen Hochschulen	5
2.1	Hochschulsystem in Österreich – Pädagogische Hochschulen	5
2.2	Profil der Pädagogischen Hochschule Steiermark.....	7
3	Vorbemerkung der Expert/innen	9
4	Evaluierungsaspekte	10
4.1	Aspekt 1	10
4.1.1	Feststellungen	10
4.1.2	Analyse.....	12
4.1.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen.....	14
4.2	Aspekt 2	15
4.2.1	Feststellungen	15
4.2.2	Analyse.....	17
4.2.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen.....	20
4.3	Aspekt 3	21
4.3.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen.....	23
4.4	Aspekt 4: Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung	25
4.4.1	Feststellungen	25
4.4.2	Analyse.....	26
4.4.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen.....	27
4.5	Aspekt 5	28
4.5.1	Feststellungen	28
4.5.2	Analyse.....	29
4.5.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen.....	29
5	Zusammenfassung	30
6	Anlagen.....	32
6.1	Programm des Vor-Ort-Besuchs	32
6.2	Hochschul-Evaluierungsverordnung	34

1 Allgemeine Informationen zur externen Evaluierung

1.1 Ziele und Methode der Evaluierung

Die Pädagogischen Hochschulen sind gesetzlich zur Durchführung verschiedener Evaluierungen verpflichtet. Diese sind durch die Hochschul-Evaluierungsverordnung¹ (HEV) normiert. In der aktuellen „Evaluierung der gesamten Pädagogischen Hochschule“ (§7 HEV) ist vorgesehen, dass diese durch externe Expertinnen und Experten nach internationalen Standards erfolgt. Die Evaluierung ist durch das Rektorat der Pädagogischen Hochschule regelmäßig im Abstand von höchstens sieben Jahren zu veranlassen und ist erstmalig bis spätestens 1. Oktober 2017 durchzuführen.

Ziel der externen Evaluierung ist die Sicherung der Qualität der Tätigkeiten der Pädagogischen Hochschule. Die Tätigkeiten der Pädagogischen Hochschule ergeben sich aus dem Hochschulgesetz, wonach die Hochschule „sowohl Personen in Lehrberufen sowie nach Maßgabe des Bedarfs in pädagogischen Berufsfeldern aus-, fort- und weiterzubilden als auch Bildungsinstitutionen, vornehmlich Schulen, in ihrer Qualitätsentwicklung zu beraten und zu begleiten hat. In allen pädagogischen Berufsfeldern ist Forschung zu betreiben, um wissenschaftliche Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Lehre zu erlangen.“ (§ 8 Abs. 1 Hochschulgesetz 2005)

Die externe Evaluierung wird von der AQ Austria als Peer-Review organisiert, in dem die Expertinnen und Experten eine schriftliche Selbstevaluation der Hochschule erhalten und die Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule in einem Vor-Ort-Besuch als „kritische Freunde“ treffen. In ihrem Bericht beurteilen die Expertinnen und Experten die Stärken und Schwächen und das Entwicklungspotential der Pädagogischen Hochschule und geben Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen.

Name der Expertin/des Experten	Institution
Prof. Dr. Erwin Beck	Pädagogische Hochschule St. Gallen
Prof. ⁱⁿ Dr. ⁱⁿ Ursula Pfeiffer-Blattner	Pädagogische Hochschule Weingarten
Dr. ⁱⁿ Anja Pitton	Universität Duisburg-Essen
Mag. ^a Katharina Harrer	PH Oberösterreich

1.2 Evaluierungsaspekte

Die Evaluierung hat gem. § 7 Abs. 2 HEV jedenfalls Aufschluss über die folgenden Aspekte zu geben:

1. Die Erreichung der durch die Pädagogische Hochschule definierten Zielvorgaben nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans;
2. die Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen;
3. die Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen;
4. die Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung;
5. die Leistungsfähigkeit der Pädagogischen Hochschule im internationalen Vergleich.

1 Verordnung der Bundesministerin für Unterricht, Kunst und Kultur über die Evaluierungen und das Qualitätsmanagement an Pädagogischen Hochschulen (Hochschul-Evaluierungsverordnung – HEV) BGBl. II Nr. 214/2009 idgF.

1.3 Ablauf der Evaluierung

Verfahrensschritt	Zeitpunkt
Vereinbarung über die Durchführung der externen Evaluierung	02.02.2016
Vorstellung des Verfahrens an der Hochschule	17.03.2016
Workshop mit der Hochschule	09.05.2016
Vorbereitungsseminar der AQ Austria mit Expert/innen	4. bzw. 14.11.2016
Übermittlung des Selbstevaluierungsberichts an die Expert/innen	07.02.2017
Virtuelles Vorbereitungstreffen mit den Expert/innen	09.03.2017
Vorbereitungstreffen mit den Expert/innen vor Ort	04.04.2017
Vor-Ort-Besuch an der Hochschule	04.-07.04.2017
Übermittlung des Evaluierungsberichts an die Hochschule zur Stellungnahme	22.05.2017
Stellungnahme der PH Steiermark zu möglichen Fakten- und Formalfehlern	08.06.2017
Übermittlung des Evaluierungsberichts an die Hochschule	13.06.2017

2 Informationen zu Pädagogischen Hochschulen

2.1 Hochschulsystem in Österreich – Pädagogische Hochschulen

Die Institutionen des tertiären Bildungsbereichs auf Hochschulniveau sind folgenden Kategorien zuzuordnen:

- 22 **Öffentliche Universitäten** – finanziert durch den Bund;
- 13 **Privatuniversitäten** – finanziert durch private oder öffentliche Träger;
- 21 **Fachhochschulen**, die von privatrechtlich organisierten oder von öffentlichen Trägern erhalten und die in Form einer Studienplatzfinanzierung öffentlich gefördert werden;
- 14 **Pädagogische Hochschulen** – finanziert durch den Bund oder durch private Träger;
- das **Institute for Science and Technology – Austria** (IST-Austria), das durch öffentliche Finanzierung, Forschungsförderungen durch Peer-Review-Begutachtung, Technologie-Lizenzierung und Spenden unterstützt wird.

Bis Mitte der 1990er Jahre war das Hochschulwesen durch öffentliche Universitäten und künstlerische Hochschulen geprägt. Die **öffentlichen Universitäten** erhielten mit dem Universitätsgesetz 2002² den Status vollrechtsfähiger Einrichtungen. Eine Erweiterung und Diversifizierung des österreichischen Hochschulwesens wurde durch die Schaffung eines neuen Hochschulsektors, der **Fachhochschulen**, auf Grundlage des Fachhochschul-Studiengesetzes 1993³ eingeleitet. Das Universitäts-Akkreditierungsgesetz 1999⁴ bildete die Rechtsgrundlage für die Einrichtung **privater Universitäten**. Mit der **Donau-Universität Krems** verfügt Österreich über eine öffentliche Universität für postgraduale Weiterbildung, die in ihren Strukturen den öffentlichen Universitäten weitgehend entspricht⁵. Zuletzt erhielten die österreichischen Pädagogischen Akademien den Hochschulstatus (**Pädagogische Hochschulen**)⁶. 2006 wurde das **Institute of Science and Technology – Austria**⁷ eingerichtet, dessen Aufgaben in der Erschließung und Entwicklung neuer Forschungsfelder und der Postgraduiertenausbildung in Form von PhD-Programmen und Post Doc-Programmen liegt.

Pädagogische Hochschulen haben den gesetzlichen Auftrag Aus-, Fort und Weiterbildung in pädagogischen Berufsfeldern, insbesondere in Lehrberufen, durchzuführen. Die Lehre hat wissenschaftlich fundiert zu sein und besteht aus humanwissenschaftlichen, fachwissenschaftlichen und fachdidaktischen Komponenten und der schulpraktischen Ausbildung (Praxisschulen).⁸

Pädagogische Hochschulen können per Gesetz eingerichtet sein (öffentliche Pädagogische Hochschulen als Einrichtungen des Bundes) oder als private Pädagogische Hochschule oder private Studiengänge anerkannt werden⁹. Die neun **öffentlichen Pädagogischen Hoch-**

2 Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002), BGBl. I 2002/120.

3 Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge (Fachhochschul-Studiengesetz- FHStG), BGBl. I 1993/340.

4 Bundesgesetz über die Akkreditierung von Bildungseinrichtungen als Privatuniversitäten (Universitäts-Akkreditierungsgesetz - UniAkkG), BGBl. I 1999/168.

5 Bundesgesetz über die Universität für Weiterbildung Krems (DUK-Gesetz 2004), BGBl. I 2004/22.

6 Bundesgesetz über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien (Hochschulgesetz 2005), BGBl. I 2006/30.

7 Bundesgesetz über das Institute of Science and Technology – Austria, BGBl. I 2006/69.

8 § 8 Abs 1 HG.

9 § 4 bis 7 HG.

schulen sind Einrichtungen des Bundes¹⁰ und stehen damit in einem direkten Weisungszusammenhang zum zuständigen Bundesminister bzw. zur zuständigen Bundesministerin. Oberstes Aufsichts- und Kontrollorgan ist der Bundesminister bzw. die Bundesministerin für Bildung^{11 12} (mit Ausnahme der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik). Daneben wird den öffentlichen Pädagogischen Hochschulen eine Teilrechtsfähigkeit¹³ (eigene Rechtspersönlichkeit) zugesprochen, die sich auf über den öffentlich rechtlichen Bildungsauftrag hinausgehende Lehr- und Forschungstätigkeiten sowie die Erwachsenenbildung bezieht, also zum Beispiel Annahme von Forschungsaufträgen oder von Förderungen oder die Bildung von Forschungsk Kooperationen.¹⁴

Fünf **Private Pädagogische Hochschulen** (und 3 Studiengänge), die meist in kirchlicher Trägerschaft sind, unterliegen der Aufsicht (diese umfasst auch die Anerkennung gemäß § 4 HG) durch die Bundesministerin bzw. den Bundesminister für Bildung. Sie sind zur Führung der Bezeichnung ‚Private Pädagogische Hochschule‘ berechtigt.

Pädagoginnen- und Pädagogenbildung NEU

Die Reform der Lehrerinnen- und Lehrerbildung wurde im Jahr 2013 mit dem Bundesrahmengesetz zur Einführung einer neuen Ausbildung für Pädagoginnen und Pädagogen legislativ umgesetzt.

Intention des neuen Gesetzes war bzw. ist „eine inhaltliche Aufwertung und weitere Akademisierung des Lehrberufs, eine kompetenzbasierte Ausbildung, die die wissenschaftliche und professionsorientierte Qualifikation der Absolventinnen und Absolventen sicherstellt und die Harmonisierung der Ausbildung an Pädagogischen Hochschulen und an Universitäten mit der Intention von weitreichenden Kooperationen in der Umsetzung.“¹⁵

Die Reform der Pädagoginnen- und Pädagogenbildung sieht nicht mehr eine nach Schultypen (Volksschule, Hauptschule,...) sondern nach Bildungshöhe (Primarstufe, Sekundarstufe) differenzierte Lehramtsausbildung vor, die sich durch das Angebot von achtsemestrigen Bachelorstudien und zwei- bis viersemestrigen Masterstudien in die Systematik der Bologna-Architektur einfügt.

Trägerinnen der Ausbildungen sind Universitäten und Pädagogische Hochschulen, mit dem Ziel unter Schaffung von Synergien im Bereich ihrer Stärken in enger Kooperation Lehramtsausbildungen auf tertiärem Niveau anzubieten.

10 § 2 Abs 1 HG.

11 BMBF <https://www.bmbf.gv.at/>.

12 Das für die Universitäten sowie Fachhochschulen zuständige Ministerium ist das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft <http://www.bmwf.gv.at>.

13 Tätigkeiten der Pädagogischen Hochschulen, die im Rahmen der eigenen Rechtspersönlichkeit durchgeführt werden, unterliegen nicht der Hochschul-Evaluierungsverordnung HEV (§1 Abs 1 HEV). Daher werden die Bestimmungen des § 3 HG nicht näher ausgeführt.

14 § 3 HG.

15 ErIRV 2348 dB NR XXIV. GP.

2.2 Profil der Pädagogischen Hochschule Steiermark

Die folgenden Informationen sind dem Selbstevaluierungsbericht der Pädagogischen Hochschule Steiermark und der Homepage der Hochschule entnommen.

Die Pädagogische Hochschule Steiermark ist eine österreichische Bildungs- und Forschungsinstitution des tertiären Bereichs zur Professionalisierung von Pädagoginnen und Pädagogen und zur Qualitätsentwicklung des Bildungswesens im Dienste der Öffentlichkeit. Sie ist zentraler Player im Entwicklungsverbund Süd-Ost (EVSO). Der Entwicklungsverbund Süd-Ost ist das institutionalisierte Netzwerk aller lehramts anbietenden Hochschulen und Universitäten der drei Bundesländer Steiermark, Kärnten und Burgenland. Sein Ziel ist die gemeinsame Durchführung der neuen Lehramtsausbildung in Österreich, die den pädagogischen Hochschulen für die Sekundarstufe Allgemeinbildung die Kooperation mit mindestens einer Universität vorschreibt. Im Südosten Österreichs entschlossen sich alle acht existierenden Institutionen zur Kooperation, die sie bis zum aktuellen Zeitpunkt umsetzen. Zur Umsetzung der PädagogInnenbildung NEU, die im Juni 2013 im Parlament beschlossen wurde, hat die Pädagogische Hochschule Steiermark eine voll- und gleichwertige akademische Ausbildung für alle Pädagoginnen und Pädagogen von der Grund- bis zur Sekundarstufe zum Ziel.

Als Motto der Pädagogischen Hochschule Steiermark wurde „Lernen. Lehren. Forschen. – Wir gestalten Bildungszukunft!“ gewählt.

Die Kernaufgaben der PH Steiermark gliedern sich in Lehre, Forschung und Beratung:

- Lehre ist die wissenschaftsfundierte und professionsorientierte Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen.
- Forschung ist berufsfeldbezogene, angewandte Bildungs- und Praxisforschung.
- Beratung erfolgt für Qualitätsentwicklung von Schulen und anderen Bildungseinrichtungen.

Die Lehre an der Pädagogischen Hochschule Steiermark umfasst einerseits Lehramtsstudien mit fachwissenschaftlichen, fachdidaktischen, bildungswissenschaftlichen und pädagogisch-praktischen Elementen, andererseits evidenzbasierte Fort- und Weiterbildungen zur Unterstützung von Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung an Schulen und anderen Bildungseinrichtungen.

Die ForscherInnen im Haus untersuchen, wie Menschen lernen und wie Bildung gelingen kann. Die Forschungsschwerpunkte der PH Steiermark sind Lehren & Lernen, Fachdidaktik und Professionalität & Schule. Die Praxisforschung verbessert unterrichtliches und schulisches Handeln.

Mit Unterstützungs- und Beratungsleistungen für Teams, Kollegien einzelner Schulen und für Schulnetzwerke bzw. andere Bildungseinrichtungen werden Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereitet und trainiert sowie Qualitätsentwicklungsprozesse begleitet.

Das Studium an der PH Steiermark umfasst die Lehramtsstudien der Primarstufe, der Sekundarstufe Allgemeinbildung und der Sekundarstufe Berufsbildung sowie Weiterbildung und Fortbildung für Pädagoginnen und Pädagogen. Im Studienjahr 2016/17 gab es eine Gesamtzahl an Vollzeitstudierenden von 2.787 Personen, wobei 487 Studierende das Lehramt Primarstufe, 39 Studierende das auslaufende Lehramt Sonderschule, 1.950 Studierende das Lehramt Sekundarstufe Allgemeinbildung am Standort Graz und 311 Studierende das Lehramt Sekundarstufe Berufsbildung belegten. In der Fort- und Weiterbildung waren insgesamt 13.707 Per-

sonen angemeldet, wobei 2.068 Personen eine Weiterbildung für Lehrerinnen und Lehrer und 11.639 Personen eine Fortbildung für Lehrerinnen und Lehrer absolvierten.

3 Vorbemerkung der Expert/innen

Grundlage für die Arbeit der ExpertInnen im Sinne einer wohlwollenden und wertschätzenden Betrachtung der gegenwärtigen Performanz der Pädagogischen Hochschule Steiermark waren einerseits der Selbstevaluationsbericht (SEB) der Hochschule vom Januar 2017 sowie zentrale zusätzlich online bereitgestellte Dokumente zu Aufgaben und Strukturen der Hochschule. Zum anderen hatten die ExpertInnen ausreichend Gelegenheit, die Hochschule vor Ort kennenzulernen, indem diese Gespräche mit allen an der Hochschule beschäftigten Statusgruppen, mit Ausnahme des mitverwendeten Personals, sowie einer Gruppe Studierender möglich gemacht hat. Es wurde bald deutlich, dass die Evaluierung der PH Steiermark, wie wohl aller Pädagogischen Hochschulen Österreichs, in einem sehr speziellen Moment erfolgt. Es werden zurzeit so viele Neuerungen (PädagogInnenausbildung Neu, neues Dienstrecht, Schaffung regionaler Verbände) umgesetzt, dass es eine Herausforderung darstellte, genau zu diesem Zeitpunkt einen Selbstevaluierungsbericht verfassen zu müssen. Das muss bei der Beurteilung der momentanen Verfassung der Pädagogischen Hochschule Steiermark berücksichtigt werden. Es ist verständlich, wenn in einer solchen Situation noch nicht die Transparenz und Klarheit in den Prozessen, Strukturen und Abläufen bestehen, die sich ExpertInnen wünschen würden. Sieht man es negativ, ist es einfach ein ungünstiger Moment für eine Evaluierung. Sieht man es als Chance, so kann viel zu Entwicklungspotenzialen ausgesagt werden, ohne den Eindruck erwecken zu wollen, die PH Steiermark hätte bisher nicht gut genug gearbeitet. Dies ist sicher nicht der Fall. Die ExpertInnen haben versucht, sowohl das bisher Geleistete und dessen Qualität wie auch den Stand der Neuentwicklungen auf zahlreichen Ebenen gleichermaßen wohlwollend im Auge zu behalten.

An den drei Tagen der Begutachtung vor Ort Anfang April 2017 konnten sich die ExpertInnen einen vertieften Eindruck darüber verschaffen, in welcher Weise die Hochschule sich neue Ziele gesetzt und die damit zusammenhängenden Veränderungsprozesse geplant und umgesetzt hat. Eindrücklich war in allen Gesprächen, mit welchem großem Engagement die Beteiligten diese Prozesse mitgetragen und gestaltet haben und mit welcher großer Offenheit sie darüber differenzierend und durchaus auch kritisch berichtet haben.

Dies soll zu Beginn des Berichtes mit Dank gewürdigt werden, hat es doch den ExpertInnen einerseits die Arbeit erleichtert und ihnen andererseits auch Achtung und Wertschätzung signalisiert. So hoffen die ExpertInnen am Ende des Prozesses, dass ihre Betrachtung und ihre Empfehlungen diese Wertschätzung ihrerseits widerzuspiegeln vermögen.

4 Evaluierungsaspekte

„Kritische Überprüfung der Selbstdarstellung und der Selbstevaluation“ (gem. §7 Abs.3 Z.2 lit.a HEV)

Grundlage der Evaluierung der Pädagogischen Hochschule Steiermark war der von der Hochschulleitung autorisierte Selbstevaluierungsbericht (SEB) vom Januar 2017. Ergänzend wurde den ExpertInnen der Zugang zu weiteren zentralen online abgelegten Dokumenten ermöglicht. Zusätzlich wurden auf Nachfrage weitere Dokumente bereitgestellt.

Der SEB umfasst neben der Darstellung der Hochschule in ihren Kernaufgaben alle für die Evaluierung relevanten Bereiche im nötigen Umfang. Er beschreibt den bestehenden Status quo ebenso, wie er Entwicklungspotential in einzelnen Bereichen anzeigt. Insgesamt kennzeichnen ihn allerdings sehr formal gefasste Formulierungen, die an vielen Stellen für die ExpertInnen offen ließen, was damit wirklich inhaltlich-konzeptionell und in Bezug auf konkrete Maßnahmen gemeint war. Vieles wurde als im Projektstatus befindlich oder als zukünftiges Aufgabenfeld angemerkt. Im den SEB abschließenden Kapitel zur kritischen Selbsteinschätzung der Hochschule werden folgerichtig auch die einschlägigen Themen mit Handlungsbedarf genannt: ein fundiertes Qualitätsmanagementsystem, ein internes Informations- und Kommunikationsmodell, ein Weiterbildungskonzept für das Personal und ein Internationalisierungskonzept.

4.1 Aspekt 1

Erreichung der durch die Pädagogische Hochschule definierten Zielvorgaben nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans

4.1.1 Feststellungen

Im Selbstevaluierungsbericht der PH Steiermark ist das Profil der Hochschule festgeschrieben, an dem sich sowohl das Studienprogramm als auch die dieses Programm tragenden Prinzipien ausrichten. Als Profil werden die drei grundlegenden Bereiche von Lehre, Forschung und Beratung angeführt, die als Kernaufgaben der Hochschule gelten. Diese Kernaufgaben realisieren sich in Studienprogrammen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung von PädagogInnen, in denen Lehre und Forschung praxisorientiert verbunden werden sollen. Grundlegende Voraussetzung dafür war die Aufhebung der sowohl inhaltlichen wie räumlichen wie personellen Trennung in Ausbildung einerseits und Fort- und Weiterbildung andererseits. Besondere Relevanz erlangen diese Bereiche in den neuen Lehramtsstudien der Primarstufe, der Sekundarstufe Allgemeinbildung und der Sekundarstufe Berufsbildung, die unter dem Begriff „PädagogInnenbildung NEU“ zusammengefasst sind. Diese neue LehrerInnenbildung soll vor allem von den Prinzipien der Wissenschaftlichkeit als forschungsbasierte Lehre und des Theorie-Praxis-Bezugs als wissenschaftlich reflektierte Praxis geleitet werden. Organisatorisch eingebettet ist die neue LehrerInnenbildung in den Entwicklungsverbund Süd-Ost, dem neu institutionalisierten Netzwerk aller lehramts anbietenden Hochschulen und Universitäten der drei Bundesländer Steiermark, Kärnten und Burgenland. Er ist einerseits ein für die PH Steiermark notwendiger Verbund im Hinblick auf die Ausbildung für die Sekundarstufe Allgemein, die nur in Kooperation von Hochschule und Universität möglich ist. In seinem Ausmaß als Kooperation von vier Hochschulen und vier Universitäten ist dieser Verbund andererseits eine beachtenswerte Leistung, die für die neuen Studienprogramme in diesem Umfang nicht zwingend notwendig war. In den Gesprächen mit den Verantwortlichen der PH Steiermark wurde immer wieder betont, dass die Zusammenarbeit gut gelingt und in wertschätzender Partnerschaft gelebt wird. So wird als

besonderes Alleinstellungsmerkmal im Evaluationsbericht hervorgehoben, dass es dem Entwicklungsverbund Süd-Ost als einzigem Verbund Österreichs gelungen ist, die neuen Ausbildungsangebote für die Primarstufe und die Sekundarstufe Allgemeinbildung bereits zum Studienjahr 2015/16 einzuführen. In den Gesprächen vor Ort konnte allerdings nicht überzeugend dargestellt werden, welche Faktoren als Maßstab dafür betrachtet werden, um diesen vorgezogenen Studienbeginn als Gewinn verbuchen zu wollen.

Zentrales Steuerungsinstrument für die Durchführung der mit dem Profil verbundenen Aufgaben in Lehre, Forschung und Beratung ist der Ziel- und Leistungsplan (ZLP) der Hochschule, der für einen Zeitraum von drei Jahren vom Bundesministerium für Bildung genehmigt werden muss. Dem vorliegenden Evaluierungsbericht liegen sowohl der genehmigte ZLP 2014/15-2016/17 als auch der genehmigte ZLP 2016-2018 zugrunde. Der ZLP gilt als zentrales Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument, das im Sinne der Prinzipien einer Output-Steuerung angewendet wird. Seine Entstehung wird als partizipativ gestalteter Prozess des Rektorats mit den Führungskräften der Hochschule beschrieben, moderiert durch die Leiterin des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung. Dieses Vorgehen stützt sich auf die Annahme der Hochschulleitung, dass damit die Identifikation der Führungskräfte mit den Zielen der Hochschule gewährleistet ist und die Zielerreichung selber unterstützt wird. Im Gespräch mit den Lehrenden wurde den ExpertInnen vermittelt, dass die Rückbindung dieses Prozesses an diese Personengruppe gut gelungen ist. Nach Auskunft des Selbstevaluierungsberichts spiegeln sich die Ziele des ZLP in den einzelnen Organisationseinheiten vollständig wider. Die Letztentscheidung über den ZLP erfolgt dann nur noch durch das Rektorat und den Hochschulrat. Das Hochschulkollegium, in dem auch Studierende vertreten sind, scheint an diesem Prozess nicht beteiligt zu sein. Aus dem den ExpertInnen einsehbaren Controllingbericht für den ZLP 2016-2018 ist ersichtlich, dass der Hochschule zeitadäquat die Umsetzung der Ziele und Meilensteine in allen drei Bereichen gelingt.

In Ergänzung zum ZLP fördert das Rektorat den Einsatz weiterer Instrumente zur Steuerung der Hochschule, die mit dem Begriff „Strategie“ verbunden sind. Durch geplante regelmäßige Kommunikationsanlässe auf der Führungsebene werden gezielt Maßnahmen verfolgt, um ausgewählte Themen strategisch zu fördern. Zum einen fokussieren diese Strategiepapiere auf Themen der im Selbstevaluierungsbericht genannten Prinzipien (Internationalisierung, Medienbildung, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement), zum anderen werden Querschnittsbereiche (Gender, Governance) genannt. Grundlage ist eine hohe Kommunikationsdichte in jeder einzelnen Organisationseinheit, die es für die ExpertInnen als notwendig erscheinen lässt, die Organisation der Hochschule funktional, zielgerichtet und transparent abzubilden.

Die Umsetzung eines neuen Organisationsplans (s. auch Kapitel 4.3) war eines der zentralen Entwicklungskonzepte der PH Steiermark in den letzten beiden Jahren. Unter dem Stichwort „Organigramm NEU“ wurde mit Beteiligung aller betroffenen Gruppen und entscheidungsrelevanten Gremien eine neue Organisationsstruktur erarbeitet und umgesetzt. Aus Sicht der ExpertInnen ist sie nicht gänzlich selbsterklärend. So wird die Matrixstruktur innerhalb der acht neuen Institute erst in einer ergänzenden Darstellung zum Organigramm (siehe Selbstevaluierungsbericht S. 42) erkennbar. Zudem bestehen themenähnliche Bundeszentren neben den Instituten, die die Frage nach effektiver oder synergetischer Kooperation provozieren. Nicht abgebildet ist eine weitere Organisationsebene, die der Fachbereiche, die im Zuge der Neuorganisation gebildet wurde, aber nicht gesetzlich verankert ist. Dort sind verwandte Bildungs- und Unterrichtsfächer zusammengeführt, die einen kontinuierlichen inhaltlichen Diskurs führen sollen. Für die ExpertInnen blieb allerdings bis zum Ende unklar, wie und vor allem nach welchen Kriterien die nun neu gebildeten Organisationseinheiten personell besetzt sind, bzw. strukturell, aber auch inhaltlich kooperieren, um sich in der Zielerfüllung gegenseitig zu för-

dern oder konstruktiv zu korrigieren. Im Selbstevaluierungsbericht wird dazu vermerkt, dass alle relevanten Prozesse bis Ende 2017 beschrieben sein sollen.

Eine von der Hochschulleitung intensiv verfolgte Konsequenz der Neuausrichtung ist die Professionalisierung des lehrenden Personals im Sinne der verstärkten Akademisierung. Als Meilenstein wird die Anzahl der jährlich Höherzuqualifizierenden in den unterschiedlichen Personalkategorien im ZLP festgeschrieben. Grundlage dafür bildet eine vom Rektorat initiierte Potentialanalyse bei den Hochschullehrpersonen, um Potentiale, aber auch Unterstützungsbedarfe zu erkennen. Dabei sind zwei Strategien in der Diskussion: Einerseits geht es um eine gewünschte und gleichfalls erforderliche akademische Höherqualifizierung, die die Qualität der neuen Ausbildung wissenschaftlich fundiert. Andererseits soll über Maßnahmen der Professionalisierung im Bereich der Hochschuldidaktik Personalentwicklung gefördert werden. Qualitätsmaßstab im Bereich der Lehre ist ein für den steirischen Hochschulraum erarbeitetes Lehrkompetenzmodell, das über die vorhandenen Arbeitsgremien hinweg unabhängige Gültigkeit besitzt. Diese hochschulübergreifende Einigung ist beachtenswert, muss sich aber über Zielvereinbarungen auch in messbare Qualitätsparameter übersetzen lassen. Die Hochschulleitung sieht vor, personalrechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen für Höherqualifizierung und Professionalisierung zu schaffen. Allerdings bleibt für die ExpertInnen offen, von welchen Möglichkeiten und Ressourcen zur Unterstützung die Hochschulleitung dabei ausgeht, bzw. nach welchen Kriterien der nach dem neuen Dienstrecht einerseits variable, andererseits festgeschriebene Aufgabeneinsatz des Lehrpersonals durch die Hochschulleitung frei gesteuert werden kann. Die strukturelle Abhängigkeit der Pädagogischen Hochschulen vom zuständigen Bundesministerium bei der Besetzung der PH1- und PH2-Stellen wirkt bei der Stärkung der Akademisierung hemmend, weil sie Nachteile bei der Besetzung in Konkurrenz zu Universitäten darstellt (s. S. 19 unten).

4.1.2 Analyse

4.1.2.1 Umsetzung PädagogInnenbildung NEU

Positiv aufgefallen ist in allen Gesprächen, mit welchem großem Engagement diese grundlegenden Neuerungen in den Lehrprogrammen und in der Organisation der Hochschule erarbeitet und umgesetzt wurden. Die damit verbundene Aufbruchsstimmung wurde sowohl von den leitenden MitarbeiterInnen als auch von den befragten hauptamtlich Lehrenden in allen Gesprächen immer wieder betont. So gibt es gleichermaßen Stimmen, die Hoffnung in die anhaltende Phase von Weiterentwicklung setzen, wie es auch Stimmen gibt, die diese Beschleunigung als anwachsende Ermüdung und Überreizung erleben, deren Ende zugunsten von anwachsender Stabilität gewünscht wird. In der Umsetzung der neuen Ausbildungsprogramme fallen Risiken im Hinblick auf die Steuerung der Personalressourcen auf, die auch im Gespräch mit den Lehrenden beispielhaft deutlich wurden. So bleibt bis kurz vor Beginn des neuen Studienjahres offen, mit wie vielen Studierenden in der Sekundarstufe Allgemeinbildung gerechnet werden muss, weil durch den nicht zulassungsbeschränkten Zugang zu den Universitäten diese Kohortengröße unvorhersehbar ist. Dies hat Konsequenzen auf die Lehreplanung, weil der Anteil der PH Steiermark an den Studienprogrammen nicht absolut, sondern prozentual festgeschrieben ist. Der der Lehreplanung bisher unterlegte Berechnungsmodus sollte überprüft werden.

4.1.2.2 Monitoring Ziel- und Leistungsplan

Als vom Bundesministerium abhängige Hochschule ist die PH Steiermark in der Formulierung ihrer eigenen Entwicklung an die dort vorgegebenen Ziele und die damit verbundenen Res-

sources gebunden. Dies entlastet einerseits, erschwert aber darüber hinaus eine eigene davon unabhängige Profilierung. In den Gesprächen mit der Hochschulleitung wurde eine Kompromissbildung erkennbar, die die vorgegebenen Ziele mit den eigenen in einer gewissen Deckung sieht. Die beiden von der Hochschule als profilbildend genannten Bereiche der inklusiven Bildung und der Praxisforschung können als solche geteilten Schwerpunkte gewürdigt werden. Mit der Notwendigkeit der Kooperation mit Universitäten stellt sich zukünftig die Frage nach der Profilbildung der PH Steiermark noch einmal in anderer Weise, die im Sinne besonderer Qualifizierungspotentiale die Attraktivität für Studieninteressierte bei der Wahl der Hochschule leiten könnte.

Die vorgezogene Einführung der neuen Lehramtsausbildung ist einerseits ein Beleg dafür, dass die im ZLP gesetzten Meilensteine in diesem Bereich erreicht wurden. Andererseits hat sich die Hochschule für die qualitätsbasierte Entwicklung und Umsetzung einschließlich der als notwendig benannten Professionalisierung des Lehrpersonals und der die Lehre fundierenden Forschung weniger Zeit gegeben als möglich gewesen wäre. Die dabei entstandenen Programme und Prozesse zu evaluieren, ist angesichts der unterschiedlichen Kooperationen in den Studienprogrammen empfehlenswert.

Der Anspruch der Akademisierung der Lehre ist aus Sicht der ExpertInnen auf der einen Seite mit der Vielzahl an genannten Forschungsprojekten angemessen in der Umsetzung begriffen. Andererseits fällt auf, mit welchem oft sehr geringem Stellenanteil die Lehrenden darin involviert sind. Für die ExpertInnen wurde nicht ersichtlich, ob die Hochschulleitung über eine vorab definierte und nachzuweisende Forschungskompetenz die Personalressourcen in den Forschungsprojekten steuert. Zudem ist ein nicht quantifizierter Anteil an Lehrbeauftragten und mitverwendeten LehrerInnen an der neuen Ausbildung beteiligt. Es bleibt offen, in wie fern an diesen Personenkreis der Anspruch der forschungsbasierten Lehre gestellt wird. Diese Frage konnte mit den mitverwendeten LehrerInnen nicht besprochen werden, da diese Personengruppe nicht an den Gesprächen beteiligt war.

Im Bereich der Fort- und Weiterbildung weist der Vergleich der beiden ZLPs auf, dass die anvisierten quantitativen Parameter erreicht wurden. Den ExpertInnen gab allerdings zu denken, dass in den Gesprächen die Bewertung der Qualität dieser Programme sehr unterschiedlich ausgefallen ist, was auch mit der Kompetenz der Lehrenden in Zusammenhang gebracht wurde.

4.1.2.3 Umsetzung Organisationsplan (s. auch Kapitel 4.3)

Mit der Entwicklung und Umsetzung der neuen Organisationsstruktur zeigt die Hochschule ihre Entwicklungsfähigkeit als organisatorische Einheit, die diesen Veränderungsprozess strukturell und kommunikativ bewältigt hat. Ihr selbst gewählter Anspruch als lernende Organisation hat sich damit bewahrheitet. In Zukunft muss sich erweisen, ob die gewählten neuen Strukturen und Organisationseinheiten geeignet sind, die selbst formulierten Ansprüche an Qualität in den zentralen Arbeitsbereichen von Lehre, Forschung und Beratung auch kommunikativ zu explizieren und zu validieren. Empfehlenswert ist aus Sicht der ExpertInnen ein Prozess, in dem hochschulweit diskutiert und kriterienorientiert festgestellt wird, welche inhaltlichen Parameter als Indikatoren für Qualität in den einzelnen Bereichen gelten sollen.

4.1.2.4 Personalentwicklung

Personalentwicklung ist für die Hochschulleitung ein Schlüsselinstrument im Hinblick auf die Qualität der neuen Studienprogramme und thematischen Profile. Die inhaltlich qualifizierte

Ausrichtung an einem definierten Lehrkompetenzmodell und die formal quantifizierte Zielsetzung im Hinblick auf Höherqualifizierungen im Bereich des Stammpersonals sind nachprüfbar Indikatoren dafür. Für die Umsetzung ist für die ExpertInnen eine kriterien- und kennzahlenbasierte Ressourcenplanung unumgänglich, die die nachfrageorientierten Anforderungen der Studienprogramme mit den vorhandenen Personalressourcen zusammen sieht. Dabei muss auch der quantitative Anteil der Lehrendendeputate außerhalb des Stammpersonals erfasst und ggf. in die Personalentwicklung einbezogen werden.

4.1.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Die ExpertInnen empfehlen der Hochschule:

- Mit Bezug auf die Qualität der Lehre bedarf es strategischer Überlegungen dahingehend, wie die Planung der erforderlichen Lehrressourcen mit der Anzahl der neu zugelassenen Studierenden im Lehramtsstudium Sekundarstufe Allgemeinbildung koordiniert werden kann.
- Für die Weiterentwicklung in den Kernbereichen der Hochschule bedarf es einer inhaltlichen Bewertung und einer daraus resultierenden Begründung der im ZLP festgeschriebenen Kennzahlen als Qualitätsindikatoren in den einzelnen Bereichen.
- Im Hinblick auf die Erkennbarkeit der Hochschule ist es angeraten, eine spezifische Profilbildung der PH Steiermark im neuen Setting des Hochschulverbunds Süd-Ost weiter zu verfolgen.
- Als Grundlage für die Steuerung der Hochschule soll begleitend zur themen- und aufgabenorientierten Betrachtung eine strategische Betrachtung entwickelt werden, die die Ressourcen der Hochschule mit den notwendigen und den wünschenswerten Anforderungen in Zusammenhang bringt.

4.2 Aspekt 2

Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen

4.2.1 Feststellungen

In allen Gesprächen kann ein reges Bewusstsein für Qualität in der Lehre und die Notwendigkeit der permanenten Sicherung und Weiterentwicklung dieser Qualität konstatiert werden. Es besteht ein hohes Selbstbewusstsein in Bezug auf die Qualität der Ausbildungsleistungen, die an der PH Steiermark vermittelt werden.

Das vorherrschende Verständnis von Qualität der Lehre definiert sich darin, ob die AbnehmerInnen, hier insbesondere die Studierenden der Ausbildung an der PH Steiermark, mit der angebotenen Lehre und ihrer Betreuung durch die Dozierenden und Lehrbeauftragten zufrieden sind. Für Qualität in erster Linie bedeutsam ist also die „Kundenzufriedenheit“ der an der PH Steiermark Studierenden.

Eine über Indikatoren bzw. Qualitätsstandards gemessene Qualität, wie sie beispielsweise über ein online-tool erfasst wird, das von den Studierenden freiwillig nach Abschluss einer Lehrveranstaltung genutzt werden kann, hat geringe Bedeutung, da insbesondere die schwache Rücklaufquote von 10 bis 20% wenig aussagekräftige Aussagen zur Qualität der Lehrveranstaltungen zulassen.

Das Feedback aufgrund solcher Evaluationen der Lehrveranstaltungen an Studierende erfolgt nicht verbindlich. Daran anschließende datenbasierte Qualitätszirkel unter den für die Lehre Verantwortlichen finden – wenn überhaupt – nicht regelmäßig und daher unverbindlich statt.

Stattdessen wird von Zwischenevaluationen berichtet, die in verschiedenen Lehrveranstaltungen dazu verwendet werden, die Zufriedenheit der Studierenden zu erfassen. Dies wird von den Verantwortlichen der Hochschule als Vorteil gegenüber Schlussevaluationen bewertet, der darin gesehen wird, dass auf Mängel noch während der laufenden Lehrveranstaltung reagiert werden kann und Verbesserungen angebracht werden können.

In vielen Gesprächen kommt zum Ausdruck, dass Vieles, was mit der Qualität der Lehre und der individuellen Betreuung der Studierenden zu tun hat, primär informell abläuft. Es besteht eine hoch entwickelte informelle Kommunikation, die für Lehrende und Studierende schnell und für beide Seiten sich fruchtbar auswirkende Strategien zur Optimierung und Problemlösung des gemeinsam betriebenen Ausbildungsprogrammes garantiert.

Formelle Evaluationen liegen wenige vor. In Bezug auf die Lehre mit der bereits angesprochenen sehr geringen Rücklaufquote der Lehrevaluationen sind die Daten kaum nutzbar und erfüllen die Kriterien eines zuverlässigen und valide messenden Qualitätssicherungssystems nicht.

Es wird in diesem Zusammenhang mehrfach bestätigt, dass kaum Kennzahlen bestehen, aufgrund derer neue Ziele gesetzt und die daraus folgenden Wirkungen in Bezug auf die Erreichung dieser Ziele überprüft werden könnten.

Ohne Kennzahlen und Ergebnisse regelmäßig durchgeführter Evaluationen mit angemessenen Rücklaufquoten bzw. Wirkungsanalysen aufgrund von Befragungen der Studierenden der PH Steiermark zu Beginn und nach Abschluss des Studiums können kaum datenbasierte Aussa-

gen über die Qualität der Aus-, Fort- und Weiterbildung an der PH Steiermark gemacht werden.

Erschwert wird auch die Personalentwicklung, da die Kennzahlen für die erbrachten Leistungen der Lehrenden nur zum Teil vorliegen, was eine transparente, datengestützte Zielvereinbarung erschwert. So werden ausschließlich Angaben über die gehaltenen Stunden in der Lehre gemacht, aber qualitativ relevante Angaben zu dieser Lehre und Angaben über die anderen Tätigkeiten im mehrgliedrigen Verwendungsbild fehlen. Die Steuerung der individuellen Förderung der Mitarbeitenden über Fort- und Weiterbildungen auf der Grundlage ihrer bisher geleisteten Lehrtätigkeiten wird dadurch beinahe verunmöglicht.

Es wird berichtet, dass früher exemplarisch einzelne Ablaufprozesse im Betrieb dieser Hochschule analysiert worden seien, was in verschiedenen Dokumenten (beispielsweise zu Lehrplanungsprozessen in den Anhängen 11, 12, 15, 16 des SEB) dargestellt wird. Die Analyse weiterer Prozesse (z. B. zu Qualitätszirkeln in der Lehre oder zur Einführung neuer Dozierender ins System der PH Steiermark durch das Qualitätsmanagement-System) hat in der Folge aber aus Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen eingestellt werden müssen (die Leitung des Zentrums für Evaluation und Qualitätsmanagement ist im Moment nicht besetzt).

Da Kennzahlen und weitere evidenzbasierte Daten zu Wirkung und Erfolg der Leistungsbereiche Aus-, Fort- und Weiterbildung fehlen, beruhen die vorgelegten Evaluationsberichte ausschließlich auf quantitativen statistischen Angaben über Durchführung von Lehrveranstaltungen, nicht aber auf durch quantitative und qualitative Kriterien gestützte Evaluationsdaten, was die Qualität der Berichterstattung stark einschränkt.

Das Fehlen der evidenzbasierten Daten und Kennzahlen zur Darstellung und Begründung des Erfolgs in den Leistungsbereichen der PH Steiermark beeinträchtigt die Transparenz des Hochschulsystems und insbesondere auch die zur Weiterentwicklung jeder Hochschule notwendige Transparenz der Maßnahmen zur Optimierung der Qualität und deren Auswirkungen.

„Gutes tun und darüber reden“, was in vielen Gesprächen mit großer Leidenschaft und Überzeugung an der PH Steiermark getan worden ist, beruht vor allem auf Erfahrungen und Erlebnissen der an den Gesprächen Beteiligten aus Hochschulleitung, Lehrkörper, Verwaltung und Studierenden, aber kaum auf dazu erhobenen Daten eines an der Hochschule bestehenden Qualitätssicherungs-Systems.

Das neue Organigramm geht von neuen Organisationseinheiten aus, die selbstverständlich durch das hochschuleigene Qualitätssicherungs-System auch auf ihre Wirksamkeit evaluiert werden müssten. Dass dazu zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nichts ausgesagt wird, erstaunt nicht, jedoch müssten dazu künftig evidenzbasierte Aussagen gemacht werden können, wofür entsprechende Daten erhoben werden müssen. Einige dieser neuen Organisationseinheiten werden von den Lehrenden ausdrücklich gelobt.

Dasselbe ist im Zusammenhang mit den Forschungsaktivitäten zu sagen. Zwar hat die Forschung in der national und international bestehenden Forschungsgemeinschaft ihre eigenen Standards und wettbewerbsorientierte Rahmenbedingungen. Die Kompetitivität und die geltenden Standards bestimmen die Qualität der Forschung. Was jedoch im hochschuleigenen QM-System fokussiert werden müsste, ist das Verhältnis von Forschung und Lehre an der Hochschule oder auch die Anwendungsorientierung der betriebenen Forschung, um nur zwei wichtige Aspekte zu erwähnen. Auch hier sind künftig Daten zu erheben, da die subjektiven Eindrücke der forschenden Dozierenden allein nicht ausreichen.

4.2.2 Analyse

Sowohl in den Gesprächen mit den Verantwortlichen der PH Steiermark als auch mit den Studierenden kommt zum Ausdruck, dass an dieser Hochschule ein nahezu „familiäres Klima“ der Zusammenarbeit besteht, in welchem Probleme auf kurzen Wegen und sehr direkt über die informellen Beziehungen angegangen und gelöst werden. Das wirkt sich auch auf das Qualitätsbewusstsein aller an der Hochschule Tätigen aus. Es besteht Gewissheit und große Übereinstimmung darin, dass Probleme oder notwendige Veränderungen zur Qualitätsoptimierung auf kurzen Wegen und dynamisch angegangen werden müssen und können. Das sind bestimmte gute Voraussetzungen für notwendige Anpassungen in den Strukturen und Prozessen, aber sie werden nicht für alle Betroffenen sichtbar und können so zu wenig gemeinsam wahrgenommen und objektiv beurteilt werden.

Sowohl in Gesprächen mit Ausbildungsverantwortlichen als auch mit den Studierenden fällt auf, dass eine etwas verkürzte Sicht von Qualitätsmanagement besteht. Verfahren und Maßnahmen von Seiten des Qualitätsmanagements werden vor allem dann erwartet, wenn Mängel oder Konflikte konstatiert werden können. QM ist aber mehr als eine „Qualitätsfeuerwehr“, die dann aktiv wird, wenn es in einem Prozess oder einem Schnittpunkt der Ausbildungsorganisation brennt, bzw. wenn Probleme auftreten. Mindestens so wichtig wie diese Funktion ist die grundsätzliche Wahrnehmung und Sicherung von qualitätsfördernden Strukturen und Prozessen.

Ein Qualitätsmanagement-System hat über die Hauptfunktionen der Qualitätssicherung und -weiterentwicklung die Aufgabe, die Daten für Erfolg oder Misserfolg von Aktivitäten und auch spezifischen Maßnahmen in den Leistungsbereichen der Hochschule für die Verantwortlichen und die AbnehmerInnen der Leistungen fassbar und sichtbar zu machen. Dazu sind QM-Strukturen erforderlich, die von vereinbarten Zielen (z. B. vom Ziel- und Leistungsplan) ausgehend, auf der Basis von definierten Indikatoren das Erreichen der Ziele bzw. die Qualität der erbrachten Leistungen evaluieren und für alle Beteiligten transparent kommunizieren. Auf der Grundlage der erhobenen Daten, also evidenzbasiert, werden dann in Qualitätszirkeln Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualität dieser Leistungen beschlossen, periodisch überprüft und auch auf neue Gegebenheiten, Erwartungen und Herausforderungen ausgerichtet.

Obwohl ein Qualitätshandbuch besteht, das 2014 erstellt worden ist, ist in den Gesprächen klargeworden, dass trotz des hohen Qualitätsbewusstseins aller Beteiligten und Verantwortlichen der PH Steiermark gegenwärtig kein ausreichendes formelles Qualitätsmanagement-System besteht, das die Qualität von Lehre, Forschung und Beratung in dieser oben dargestellten Weise erfüllen würde. Leider ist zurzeit auch die Leitung des dafür im Organigramm der Hochschule vorgesehenen Zentrums für Evaluation und Qualitätsmanagement nicht besetzt.

Eine Vorstudie zur Einführung der neuen gesetzlichen Grundlagen zur PädagogInnenbildung in Österreich – einer für alle lehrerbildenden Hochschulen geltenden neuen Herausforderung – erfolgte auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews. Auf diese Weise sollte eruiert werden, in welchen Themenbereichen Evaluierungsbedarf besteht und auf welche Weise diese Evaluierung erfolgen könnte (vgl. Anlage 09 zum SEB). Der Bericht weist in die richtige Richtung, kommt aber leider nicht zu klaren Entscheidungen, mit welchen Evaluierungsmaßnahmen der bestehende Bedarf an Klärung der qualitätsbestimmenden Faktoren erfolgen soll. Selbst in der Frage der Notwendigkeit einer standardisierten Lehrveranstaltungsevaluation besteht keine einheitliche Meinung bei den befragten Institutsvertretungen. Hier greift das

von den ExpertInnen wahrgenommene Bedürfnis nach wenig forschungsorientierter, pragmatischer Klärung der bestehenden Fragen zu kurz. Solche Erfahrungsberichte sind weit entfernt von dem, was im Hinblick auf eine wissenschaftlich fundierte, evidenzbasierte Evaluation von Qualitätsaspekten heute dem *State of the Art* eines wissenschaftlichen Qualitätsmanagements entspricht.

Dass dennoch Ansätze zur kontinuierlichen Diskussion und Weiterentwicklung der Qualität an der PH Steiermark bestehen, geht aus folgenden Befunden hervor:

- In den Studienangeboten für das Lehramt Primarschule bestehen Eingangsabklärungen, die eine strenge qualitätsrelevante Auswahl von Studierenden für dieses Lehramt erlauben.
- Es besteht die Möglichkeit für Studierende, Lehrveranstaltungen in einem online-tool zu beurteilen. Leider basieren diese Rückmeldungen auf Freiwilligkeit und erreichen in der Regel nur eine Rücklaufquote von 10-20%.
- Mit Rückblick auf festgelegte Ziele (insbesondere auf den Ziel- und Leistungsplan) werden Zielerreichung und Leistungsqualität in Erfahrungsberichten beschrieben, doch fehlen darin wichtige Bezüge zu Kennzahlen und Qualitätsdaten.
- Zur Weiterentwicklung der Qualität tragen auch die Strategiepapiere bei, die im Zusammenhang mit der Umsetzung der Ziel- und Leistungspläne erarbeitet worden sind.
- Im Evaluierungsbericht zur neuen PädagogInnenbildung (Anhang 09 zum SEB, S. 15f.) werden programmatische Ziele für eine Qualitätsoptimierung der Ausbildungsleistungen im Entwicklungsverbund Süd-Ost detailliert dargestellt, deren Realisierung aber ein entsprechendes Qualitätsmanagement und wissenschaftlich fundierte Evaluierungsverfahren voraussetzen.
- Im Organigramm bestehen mit dem Zentrum für Evaluation und Qualitätsmanagement und dem Institut für Educational Governance und Qualitätsentwicklung die strukturellen Voraussetzungen für eine hochschulintern wirksam umsetzbare Qualitätssicherung und -weiterentwicklung.
- Der Hochschulrat befasst sich im Zusammenhang mit der Entwicklung der Zusammenarbeit im Entwicklungsverbund Süd-Ost mit Qualitätsfragen. Dabei findet ein regelmäßiger Gedankenaustausch mit den Verbundpartnern zu diesen Qualitätsfragen statt.
- Von Seiten der Führungspersonen wird bestätigt, dass durch Beziehungsarbeit viel in die Personalentwicklung investiert werde, dass aber Kennzahlen und qualitative Indikatoren als Grundlagen weitgehend fehlen würden. Es wird aber bestätigt, dass es üblich sei, die nächsten Entwicklungsschritte in den Mitarbeitergesprächen in Zielvereinbarungen festzuhalten. Weiter wird darauf hingewiesen, dass die Möglichkeiten der Mitarbeitenden in Potentialanalysen erfasst worden seien, die freiwillig in die Durchführung von Mitarbeitergesprächen einbezogen werden können.
- Es besteht ein Lehrkompetenzmodell, in welchem zielorientierte Qualitätsmerkmale einer guten Lehre für alle an der Hochschule Lehrenden skizziert sind, eine Initiative auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Qualitätsoptimierung in der Lehre. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die Entwicklung einer forschungsbasierten Evaluation noch Zeit in Anspruch nehmen werde.
- Das Hochschulkollegium hat überzeugend dargestellt, wie sorgfältig und in Theorie und Praxis mehrfach abgesichert neue Curricula entwickelt, begutachtet und umgesetzt werden. Es wird auch bestätigt, dass eine Arbeitsgruppe beauftragt sei, die gegenwärtig suboptimal laufende Lehrveranstaltungsevaluation neu zu konzipieren.
- Die Institutsleitungen und die Fachbereichsleitungen machen darauf aufmerksam, dass die Qualitätsentwicklung in der Fachdidaktik durch die Zusammenarbeit im Entwicklungsverbund Süd-Ost vorangetrieben und mit der bevorstehenden Gründung von

Zentren wie etwa dem Zentrum für Technik und Didaktik der Naturwissenschaften gefördert werden soll.

- Da die Besetzung von PH1-Stellen nicht leicht zu realisieren sei, gibt es Bemühungen, durch Personalentwicklung den eigenen akademischen Nachwuchs heranzubilden. Da aber im Leistungsbereich Forschung noch kein eigentlicher Mittelbau besteht, ist dies nur sehr beschränkt möglich.
- Aus der Verwaltung wird berichtet, dass mit verschiedenen Verfahren (spontane Rückmeldung der Studierenden und Lehrenden, Zufriedenheitsüberprüfung alle drei Jahre) die Qualität der Verwaltungsleistungen geprüft wird. Zusätzliche akademisch orientierte Sachbearbeitungspersonen (Third Space Personal), wie beispielsweise im Bereich der Abteilung Studium & Prüfungswesen, könnten im Moment aufgrund des Aufnahmetopps nicht eingestellt werden. Beim gegenwärtig zusätzlichen Verwaltungsaufwand durch die Umsetzung der Studienangebote des Entwicklungsverbunds Süd-Ost wären Sonderleistungen im Bereich des Qualitätsmanagements von Seiten der Verwaltung kaum möglich.
- In der Folge der angelaufenen hochschulartenübergreifenden Zusammenarbeit im Entwicklungsverbund Süd-Ost ist insbesondere durch die intensivere Vernetzung der Fachwissenschaften, Fachdidaktiken und Bildungswissenschaften eine wichtige Qualitätsdiskussion zu Themen der Aneignungsdidaktik, der guten Lehrperson und zur guten Lehre entfacht worden. Diese neue Qualitätsdiskussion wird durch informelle Gesprächszirkel (z. B. bekannt unter dem Begriff „Denkräume“) und durch externe ReferentInnen belebt, wobei die einzelnen Fachgruppen dafür sorgen, dass auch die Studierenden in diesen Diskurs einbezogen werden. Künftig ist vorgesehen, alle zwei Jahre die AbsolventInnen in eine rückblickende Ausbildungevaluation einzubeziehen.
- Die große Teilnahme an den Fortbildungsangeboten der Sommerhochschule der PH Steiermark lässt den Schluss zu, dass es gelingt, den Weiterbildungsbedarf von Lehrkräften in hohem Maße zu befriedigen. In der Direktbegegnung mit Vertretungen aus Fortbildungsveranstaltungen sind zu Qualität, Aktualität und Praxisorientierung von PH-Fortbildungsaktivitäten die Rückmeldungen sehr unterschiedlich ausgefallen.
- Die besonderen Profilmerekmale der Mehrsprachigkeit und der Inklusion, die auch in verschiedenen Gesprächen dargestellt worden sind, werden sowohl von den Studierenden als auch von den Vertretungen der Fort- und Weiterbildung zu wenig deutlich als profilmildende, besonders herausragende Wesensmerkmale der PH Steiermark wahrgenommen. Dabei gelten einzelne Dozierende in diesen Bereichen national und international als ausgewiesene ExpertInnen, was für die Qualität der Bemühungen in diesen Bereichen spricht.
- Die mit dem neuen Organigramm erfolgte Zusammenlegung von Aus-, Fort- und Weiterbildung, als auch die Organisation des Hochschulbetriebs in thematisch definierten Instituten wird als qualitätssteigernde Maßnahme erlebt und von den ExpertInnen auch so gesehen.

In den Gesprächen insbesondere mit Hochschulrat, Hochschulleitung und Hochschulkollegium sind auch einige Erschwernisse besprochen worden, die wohl ausschließlich das zuständige Ministerium über die geltenden Rahmenbedingungen verändern könnte, die aber ebenfalls die Qualität der Lehrerinnen- und Lehrerbildung beeinflussen:

- lange dauernde Bestellungsverfahren für Rektoratsmitglieder;
- fehlende Angaben zur Lohneinstufung bei Neueinstellungen, was die Chancen der Pädagogischen Hochschulen in Bewerbungsverfahren stark beeinträchtigt;
- kaum Sachmittel für die hochschuleigene Forschung;

- Aufnahmestopp in der Verwaltung trotz neuer Aufgaben im Zusammenhang mit der neuen PädagogInnenbildung, dem neuen Dienstrecht und der Umsetzung des Entwicklungsverbundes Süd-Ost.

Fazit: Die ideellen Voraussetzungen für eine aufmerksame Wahrnehmung und Sicherung der Qualität in den verschiedenen Leistungsbereichen der PH Steiermark sind nachweisbar vorhanden, die dafür notwendigen Instrumente und Verfahren eines eigenen Qualitätsmanagement-Systems mit entsprechenden Evaluierungsmaßnahmen sind in Ansätzen vorhanden. Für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität, die Transparenz in Bezug auf die nachhaltige Wirkung der Aus- und Weiterbildungsbemühungen der Hochschule, die Kommunikation darüber und insbesondere auch die Personalentwicklung und die Förderung des akademischen Nachwuchses an der Hochschule fehlen gegenwärtig wichtige Instrumente und Verfahren der Qualitätsevaluation, -sicherung und -weiterentwicklung.

4.2.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Die ExpertInnen empfehlen der Hochschule:

- Die Stelle einer/eines Qualitätsbeauftragten, insbesondere in der Funktion der Leitung des Zentrums für Evaluation und Qualitätsmanagement, ist schnell mit einer entsprechend qualifizierten Person zu besetzen. In Kooperation mit dem Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung und dem Institut für Educational Governance und Qualitätsentwicklung soll ein Konzept für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, d. h. ein wissenschaftlich fundiertes QM-System, entworfen werden, das die Instrumente und Verfahren für eine evidenzbasierte Qualitätsevaluierung gewährleistet (inkl. QM-Handbuch und Leitfäden).
- Die Lehrveranstaltungsevaluation auf der Grundlage eines online-tools soll dringend überarbeitet und verbindlich (d. h. im Rahmen der Lehrveranstaltung) angewendet werden.
- Das QM-System soll festlegen, inwiefern und in welcher Frequenz die Studierenden der Aus-, Fort- und Weiterbildung in Evaluierungsprozesse (z. B. Eingangsvoraussetzungen, Abschlusskompetenzen, Studiengangbeurteilung, Praxistauglichkeit, Studierbarkeit) einbezogen werden.
- Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation sollen Grundlage sein für
 - ein verbindlich zu leistendes Feedback an die Studierenden;
 - die Diskussion der Zielerreichung und die allfällige Optimierung des Lehrangebots durch den Qualitätszirkel der Lehrenden.
- Hochschulrat, Rektorat und Hochschulkollegium sollen aufgrund der hochschulinternen Erfahrungen mit dem eigenen Qualitätsdiskurs festlegen, welche Prozesse und Schnittstellen im Hochschulbetrieb durch eine Prozessanalyse dargestellt, geklärt und optimiert werden müssen.
- Ergebnisse der Qualitätsdiskussion, der erreichten Ziele in der Qualitätsoptimierung und in den eigenen Stärken (z. B. Inklusion) sollen regelmäßig nach innen und außen kommuniziert werden.
- Mit den MitarbeiterInnen der Verwaltung soll eine Strategie zur Qualitätssicherung erarbeitet werden, die deren Arbeitsbeanspruchung berücksichtigt, aber auch deutlich macht, dass Qualitätsentwicklung zu effizientem Zeit- und Ressourcenverbrauch führen kann.

4.3 Aspekt 3

Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen

4.3.1 Feststellungen

Die an die aktuellen gesetzlichen Anforderungen angepassten Planungs- und Organisationsstrukturen der PH Steiermark sind im „Organisationsplan NEU“ konzipiert und im „Organigramm der Pädagogischen Hochschule Steiermark“ visualisiert. Der Organisationsplan und das Organigramm wurden vom Bundesministerium für Bildung und Frauen im Jahr 2015 genehmigt. Das Organigramm ist Bestandteil des Selbstevaluierungsberichts der PH Steiermark und lag – wie der Selbstevaluierungsbericht – den Gesprächen zugrunde, die mit den TeilnehmerInnen des Vor-Ort-Besuchs geführt wurden, um dialogisch einen vertieften Einblick in die Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen gewinnen zu können. Auf Nachfrage der ExpertInnen wurde erläutert, dass die im Bericht und in verschiedenen Gesprächen bei der Vor-Ort-Begehung erwähnte Struktur der Fachbereiche im Organigramm nicht abgebildet ist, weil ein Fachbereich gemäß geltendem Hochschulgesetz nicht vorgesehen ist. Gleiches gilt für die regionalen Fachdidaktikzentren. Die Organisationsstrukturen der PH Steiermark sind, nach Erläuterung durch die GesprächsteilnehmerInnen, erkennbar darauf ausgerichtet, in den einzelnen Organisationseinheiten und deren Zusammenwirken zweckmäßig und effizient agieren zu können. Zentral ist dabei die Zusammenführung von Aus-, Fort- und Weiterbildung in einer Institutsstruktur mit dazu querliegenden Fachbereichen und Zentren. Diese strukturelle Matrix bietet allen Beteiligten Gestaltungsspielräume für eine inhaltliche Weiterentwicklung der LehrerInnenbildung an der PH Steiermark. Die verbindlichen Kommunikationswege zwischen den einzelnen Organen und weiteren Strukturen sind im „Organigramm Führungskommunikation PH Steiermark“ dargelegt.

4.3.2. Analyse

Die ExpertInnen haben beim Vor-Ort-Besuch den positiven Eindruck gewonnen, dass an der PH Steiermark Reformprozesse in einer partizipativen Kultur bei gleichzeitig klaren Top-Down-Entscheidungsstrukturen mit den KollegInnen gelebt werden. Die Hochschule wird als ein Ort gemeinsamer Entscheidungsfindung und kollegialer Kooperation wahrgenommen; der Wunsch, sich selbst, aber auch die PH Steiermark weiterzuentwickeln und zu verändern, ist spürbar. Das Kollegium war und ist in das Changemanagement eingebunden, wenn den ExpertInnen auch nicht alle Kommunikationswege und -prozesse auf den ersten Blick deutlich wurden. Es wurden Gespräche mit VertreterInnen aller Statusgruppen geführt, ausgenommen war allerdings die große Gruppe des mitverwendeten Personals. Auf Nachfrage erfuhren die ExpertInnen, dass die Zusammenarbeit mit dieser Statusgruppe ebenfalls gut funktioniert. Die dargestellten Reformen sind gleichzeitig vom thematisierten Wunsch des Kollegiums begleitet, an die vielfältigen Umstrukturierungen eine Phase der Konsolidierung anzuschließen.

Positiv benannten und bewerteten die ExpertInnen die Zusammenlegung von Ausbildung und Fort- und Weiterbildung in acht neu gegründeten Instituten und teilen damit die Auffassung der TeilnehmerInnen der Gespräche. Die aufgehobene Trennung wirkt identitätsbildend und die Zugehörigkeit zu einem Institut wird als Orientierungshilfe angenommen. Die Struktur der eigenen Hochschulorganisation wird transparenter als bisher („Ich weiß, wo ich hingehöre.“) wahrgenommen. In den Instituten arbeiten KollegInnen unterschiedlicher Fachbereiche und Fächer zusammen. Diese Interdisziplinarität in den Instituten befördert auch ein positives Forschungsklima, wie in den geführten Gesprächen deutlich wurde.

Als positiv wird von den GesprächsteilnehmerInnen sowie den ExpertInnen bewertet, dass auch die Ebene der Institute als „zweite Führungsebene“ an Personalentwicklungsmaßnahmen beteiligt ist. So führen z. B. alle InstitutsleiterInnen Mitarbeitergespräche, die, wie im Selbstevaluierungsbericht in Kapitel 3.3 dargestellt, der Personalentwicklung dienen. Da in den einzelnen Instituten unterschiedlich viel Personal angesiedelt ist, sind die Leitenden nicht in gleichem Umfang in die Personalentwicklung eingebunden. Hier sind die Institutsleitungen unterschiedlich belastet. Es ist in den nächsten Jahren zu beobachten, ob Personal hier dauerhaft ungleich oder (zu) hoch in die Personalführung und -entwicklung eingebunden ist.

In den unterschiedlichen Gesprächen wurde den ExpertInnen deutlich, dass die Struktur der Fachbereiche eine zentrale Struktur der PH Steiermark ist (vgl. Anlage 13 des Selbstevaluierungsberichts: Konzept Fachbereiche Domänenkonzept, Erst- und Zweitzuordnung). Da sie gemäß Hochschulgesetz nicht vorgesehen sind, erscheinen sie nach Entscheidung des Bundesministeriums über den neuen Organisationsplan – obwohl das Rektorat sie im Organisationsplan ausgewiesen hatte – auch nicht im Organigramm. Außenstehenden erschließt sich somit nicht auf den ersten Blick die Organisationsstruktur der PH Steiermark in Gänze, obwohl die Fachbereiche eine gelebte Struktur sind. Sie geben den MitarbeiterInnen über ihre Fachzugehörigkeit eine „zweite Heimat“ und erleichtern die Kontaktaufnahme zu anderen KollegInnen derselben Fachdisziplin außerhalb der Hochschule oder der zu kooperierenden Einrichtungen. Nach Einschätzung der ExpertInnen sollten die Fachbereiche daher in das Organigramm aufgenommen werden, weil andernfalls ein wesentlicher Baustein der PH Steiermark in der Darstellung fehlt. Dies gilt analog für die Berücksichtigung der regionalen Fachdidaktikzentren.

Die Personalentwicklung ist ein offensichtliches Anliegen der Hochschulleitung und wird an verantwortliche Personen der Verwaltungseinheiten, Institute und Zentrumsleitungen kommuniziert und in der Hochschule umgesetzt. Individuelle Personalentwicklung setzt dabei auf die Motivation der MitarbeiterInnen und ist daher nicht verpflichtend. Sie basiert auf Maßnahmen, die gemeinsam aus den zuvor durchgeführten Mitarbeitergesprächen sowie der Potentialanalyse (s. auch Kapitel 4.1.1) abgeleitet werden. Es ist davon auszugehen, dass die angestrebte Akademisierung des Personals ebenfalls zu einem positiven Forschungsklima beitragen wird. Dieser Prozess ist in den nächsten Jahren zu beobachten.

Positiv aufgefallen ist den ExpertInnen das Arbeiten in komplexen und vernetzten Strukturen, die weit über die per Gesetz definierten Organe und Organisationseinheiten hinausgehen, aber einen erhöhten Koordinierungs- und Kommunikationsaufwand erfordern, wie die „doppelte Zugehörigkeit“ zu unterschiedlichen Instituten und Fachbereichen zeigt. Dem Selbstevaluierungsbericht ist das Organigramm zur Führungskommunikation PH Steiermark (Anlage 01) beigefügt, das top-down verlaufende Kommunikationsstrukturen abbildet. Die ExpertInnen haben den Eindruck gewonnen, dass diese Kommunikationsstruktur im Format der diversen Dienstbesprechungen nicht allen GesprächsteilnehmerInnen zur Gänze bekannt ist. In den Gesprächen ist nicht ausreichend deutlich geworden, welche Kommunikationsformate, Austauschforen o. ä. ohne die Teilnahme der Hochschulleitung darüber hinaus der Vernetzung z. B. unter den Zentren, Instituten etc., bzw. zwischen den einzelnen Ebenen dienen und diese befördern.

In der Phase der Umstrukturierung ist es offensichtlich gelungen, hoch vernetzt und sehr zeitintensiv in themenbezogenen Arbeitsgruppen gesteckte Ziele in kurzer Zeit mit Erfolg zu erreichen. Möglich war dies aufgrund des persönlichen Engagements des hoch motivierten Personals auch außerhalb der Arbeitszeiten und aufgrund der Vorgaben des neuen Dienstrechts mit einem sechsgliedrigen Dienstbild. Im weiteren Verlauf des Change-Prozesses müssen

nach Einschätzung der ExpertInnen nun die Geschäftsprozesse den neuen Strukturen zunehmend angepasst werden, eine weitere organisatorische und kommunikative Herausforderung für das gesamte Kollegium.

Das neue Dienstrecht birgt nach Einschätzung der ExpertInnen die Gefahr einer dauerhaft (zu) hohen Arbeitsbelastung des Personals vor allem in der Lehre, aber auch in allen anderen Aufgabenfeldern (z. B. bzgl. des Engagements für den Change-Prozess außerhalb der Dienstzeiten, was problematisch ist, oder bzgl. der Verpflichtung der PH Steiermark im EVSO, einen prozentual definierten Anteil an der Lehre anzubieten, der jedoch nicht planbar ist). Die ExpertInnen sehen diese Gefahr, auch wenn z. B. das Lehrdeputat individuell zugunsten eines Forschungsprojekts und/oder anderer Aufgaben reduziert werden kann. Dies kann Einfluss auf die Qualität der Lehre und/oder der Forschungsaktivitäten haben, wenn das zur Verfügung stehende Zeitbudget die notwendige, intensive Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen einschränkt. Hier wäre aus Sicht der ExpertInnen eine Umsetzung des Dienstrechts wünschenswert, die von einem definierten Umfang des Zeitbudgets aus flexibel und individuell vorgeht.

Zweckmäßige und effiziente Strukturen ermöglichen es einer Hochschule kurz-, mittel- und langfristig strategisch planen zu können. Grundlage einer personellen und sachlichen Ressourcenplanung sind u. a. aktuelle und transparente Kennzahlen und Datensets. Die ExpertInnen gewannen in den Gesprächen den Eindruck, dass Planungen auf dieser Basis nur eingeschränkt möglich sind, da die notwendigen Daten in der Hochschule, einschließlich der Verwaltung, nur bedingt vorliegen, was sicherlich zum Teil im Status der PH Steiermark als nachgeordneter Dienststelle des zuständigen Bundesministeriums begründet ist. Idealerweise kann die Verwaltung mit ihren zuzuliefernden Daten die Hochschulleitung in Entscheidungsprozessen zur Entwicklung von Qualität und Effizienz in ihren Lehr- und Forschungsprogrammen unterstützen. Ein Grundstein zur Weiterentwicklung dieses Potentials und für ein noch besser vernetztes Agieren zwischen Hochschulleitung und Verwaltung ist mit der vor kurzem erfolgten Nachbesetzung der Stelle des Rektoratsdirektors nach kurzer Vakanz gelegt worden.

4.3.3. Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Die ExpertInnen empfehlen der Hochschule:

- Das Modell der regelmäßigen Dienstbesprechungen (auch mit Externen) in Denkräumen, könnte – soweit noch nicht geschehen – in eine verbindliche und einheitliche Prozessstruktur an der Hochschule überführt werden, um Beteiligungsforen dauerhaft zu etablieren und zu verankern.
- Strukturen sollten für das Kollegium sowie für Außenstehende „auf den ersten Blick“ transparent und verstehbar sein. Es wird daher angeregt, das vorhandene Informationsangebot auf der klar gegliederten und informativen Homepage der PH Steiermark um ein detailliertes Organigramm mit den nicht abgebildeten, aber existenten Strukturen (z. B. Fachbereiche) zu erweitern.
- Auch wenn die Fachbereiche nicht im Hochschulgesetz verankert sind, sollten diese mit ihrer Nahtstelle zu den Instituten im Organigramm visualisiert werden, da sie eine nicht zuletzt für die dort beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutsame und gelebte Struktur sind. Damit verknüpft sollten die LeiterInnen der Fachbereiche auf der Homepage namentlich genannt werden, um ihre Verantwortlichkeit nach außen besser sichtbar zu machen. Diese Empfehlung gilt analog für die Sichtbarmachung der regionalen Fachdidaktikzentren.

- Zu einer stärkeren Transparenz im Organigramm trüge ebenfalls bei, die strukturellen und inhaltlichen Beziehungen zwischen dem Rektorat und dem Hochschulrat sowie dem Hochschulkollegium zu visualisieren.
- Zum fortgesetzten Gelingen des komplexen Changemanagement-Prozesses sollten dauerhaft umfängliche, standardisierte und transparente Kommunikationsprozesse, initiiert durch das Rektorat und praktiziert mit allen Statusgruppen des Kollegiums und unter Einbeziehung der Verwaltung, implementiert sowie evaluiert werden (vgl. SEB Anlage 9, S. 9, S. 15).

4.4 Aspekt 4: Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung

Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung

4.4.1 Feststellungen

Gemäß Hochschulgesetz (HG) 2005 ist das Verwaltungspersonal durch das zuständige Regierungsmitglied (Bildungsministerin/Bildungsminister) zu besetzen, nachdem der Auswahlprozess an der Hochschule durchgeführt wurde und das Rektorat dem Bundesministerium einen Reihungsvorschlag für die Besetzung übermittelt hat. Diese gesetzliche Regelung macht klar, dass die obersten Organe der PH Steiermark limitierten Einfluss auf die Besetzung ihres Verwaltungspersonals haben. An der PH Steiermark bestehen in der Verwaltung folgende Abteilungen:

Studien- und Prüfungswesen, Personal, Studienbibliothek, IT-Dienst, Quästur und Wirtschaft. Die Rektoratsdirektion steht den Verwaltungsbereichen vor und ist verantwortlich für die zweckmäßige und gesetzeskonforme Erfüllung der Aufgaben. An der PH Steiermark stehen den Abteilungen eigene LeiterInnen vor.

In der Verwaltung sind gemäß Stellenplan 51,75 Vollbeschäftigungsäquivalente (VBÄ) vorgesehen. Derzeit sind 2,4 VBÄ unbesetzt.

Durch den „Aufnahmestopp“ im öffentlichen Dienst können keine weiteren Stellen geschaffen werden. So wurde der vom Ministerium vorgegebene Stellenplan seit 2012 nicht ausgeweitet. Von der Hochschule wird begrüßt, dass Fördermaßnahmen, wie etwa das Mobilitätsprogramm für österreichische Bundesbedienstete, bestehen. Die PH Steiermark nutzt dieses Angebot. Um das Personal aufzustocken, gibt es laut SEB auch die Möglichkeit VerwaltungspraktikantInnen einzustellen, was die PH Steiermark auch tut. Derzeit sind vier VerwaltungspraktikantInnen und fünf Lehrlinge an der PH Steiermark beschäftigt.

Bezüglich der Aufgaben der Verwaltung gibt es teilweise auch ein Zusammenwirken mit Lehrenden an den Instituten. Beispielsweise wird im Bereich der IT mit dem Institut für Digitale Kompetenz und Medienpädagogik zusammengearbeitet. Gemeinsame Absprachen und Abläufe wurden, wie in den Gesprächen klar wurde, festgelegt. Bezüglich einer (möglichen) Digitalisierung der Lehre wäre das Know-How vorhanden, es fehlt jedoch an ausreichenden Budgetmitteln. Für die derzeitigen Aufgaben ist die technische und räumliche Ausstattung vorhanden und funktional.

VerwaltungsmitarbeiterInnen sind im Hochschulkollegium vertreten und dort stimm- und antragsberechtigt. Zudem wird der Rektoratsdirektor zum Budgetbeirat und zu Institutsleitungskonferenzen und Rektoratssitzungen geladen.

Es wurde eine Evaluation der Organisationseinheit Abteilung 6 (damaliger Name: Studium und Prüfungswesen) gemäß § 6 HEV durchgeführt. Diese Evaluierung enthält bisherige Ziele, Rückblick, Ist-Stand und Zukunftsblick, Stärken, Verbesserungspotential und einen Maßnahmenkatalog. Auch die von der Abteilung durchzuführenden Tätigkeiten werden gelistet. Zur Zufriedenheit der Studierenden mit der Abteilung 6 wurde eine Umfrage über ph-online gestartet. Folgemaßnahmen, wie etwa die Nutzung der Weiterbildungsmöglichkeiten durch die MitarbeiterInnen werden realisiert, wie die Gespräche vor Ort zeigten. Sinnvoll wäre es sicherlich, diese in einem Folgedokument zusammenzufassen und nochmals im Detail zu überprüfen und bei Notwendigkeit zu überarbeiten.

4.4.2 Analyse

In Gesprächen und im Selbstevaluierungsbericht zeigte sich, dass die VerwaltungsmitarbeiterInnen an einer gelingenden Zusammenarbeit mit anderen Organen der PH Steiermark interessiert sind. Zudem wurde beispielsweise von der Studien- und Prüfungsverwaltung immer wieder die Kundenorientierung betont. Studierende werden explizit als Kundengruppe benannt, was als positiv zu bewerten ist.

Das neue Organigramm stellt auch für die Verwaltung eine Herausforderung dar, da sich viele Zuständigkeiten geändert haben, wobei die Verwaltung nach eigenen Aussagen nicht von Beginn an vollumfänglich darüber informiert wurde. Der Rektoratsdirektor ist zu Rektorats- und Institutsleitungssitzungen und Führungsklausuren eingeladen. Die notwendige Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten soll so sichergestellt werden.

Innerhalb der Verwaltung existieren Prozessdokumentationen, um Abläufe transparent und nachvollziehbar abzubilden. Eine zentrale elektronische Ablage von Akten (elektronischer Akt) fehlt, die aus Sicht sowohl der Befragten als auch der ExpertInnen Prozesse nochmals effizienter gestalten helfen könnte. Einige Verfahrensabläufe, die sich aufgrund von mehreren Ansprechpartnern (Landesschulrat, Ministerium beim Reiserechnungsmanagement) aufwändig gestalten, könnten vereinfacht werden, wenn die Möglichkeit dazu durch den Gesetzgeber bzw. die übergeordnete Dienststelle geschaffen würde. Der Wunsch nach einer dadurch erhofften Vereinfachung der Verfahren ist in der Verwaltung vorhanden. Die ExpertInnen empfehlen daher, Rahmenbedingungen zu schaffen, die erlauben, dass ein solches bzw. ein technisch adäquates System installiert wird.

Problematisch ist, dass die personelle Ausstattung der Verwaltung insbesondere in Bezug auf formal höherqualifizierte Personen (Studienabschluss) sehr knapp bemessen ist. Aufgrund des fixierten Stellenplans und der damit verbundenen Eingruppierung der Stellen ist es schwierig, formal höherqualifizierte Personen für die Verwaltung zu gewinnen. Überhaupt fehlt der „Third Space“, was im Vergleich zur Universität sicherlich einen gewissen Wettbewerbsnachteil darstellt. Positiv ist, dass es Verwaltungsangestellten möglich ist, an Fortbildungen der Verwaltungsakademie teilzunehmen. Diese Veranstaltungen werden als vielseitig beschrieben, die tatsächliche Nachfrage ist jedoch grösser als das Angebot. Auch für die Verwaltung ist die „International Staff Mobility“, vorgesehen und wird regelmäßig in Anspruch genommen. Die Aufenthalte sind jedoch häufig relativ kurz.

In zentralen Bereichen zeigt sich die Abhängigkeit der Hochschule von der übergeordneten Administration. So können beispielsweise Budgetmittel nicht übertragen werden, was für eine eigenständige längerfristige strategische Planung ressourcenintensiver Bereiche wünschenswert wäre. Auch die zentrale Administration und Wartung der Netzwerke, die ohne Abstimmung mit der Verwaltung der Hochschule von übergeordneter Stelle vorgenommen werden, führten in der Vergangenheit zu Schwierigkeiten bei der Studienadministration. Als nachgeordnete Dienststelle kann die Hochschule den Wartungszeitpunkt nicht selbst bestimmen.

Im Rahmen des neuen Sekundarstufenstudiums, das in Kooperation mit anderen Institutionen angeboten wird, traten rechtliche Probleme, beispielsweise beim Datenabgleich der Studierenden, auf, die aufgrund der guten Zusammenarbeit der beteiligten Verwaltungseinheiten rasch bearbeitet werden konnten. Diese Strategie der Problemlösung ist als zielführend und positiv zu bewerten. Wünschenswert wäre, dass rechtliche Rahmenbedingungen und Grundlagen zur Durchführung vom Gesetzgeber vor dem Start neuer Vorgaben getroffen werden.

In Bezug auf Drittmittelforschung ist die administrative Unterstützung der Hochschullehrpersonen vor allem im Hinblick auf eine ordnungsgemäße Abrechnung von Projektmitteln zwingend notwendig. Diese ist jedoch aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen rechtlich schwierig zu bewerten, da im Rahmen der Teilrechtsfähigkeit der Pädagogischen Hochschulen Drittmittelforschung zwar rechtlich möglich, aber nicht im Rahmen des öffentlich-rechtlichen Auftrags der Hochschulen dienstrechtlich erlaubt ist. Dies führt im nationalen wie internationalen Vergleich zu Verzerrungen, vor allem, weil im Bereich der Forschungsunterstützung durch ProjektmitarbeiterInnen für die Pädagogischen Hochschulen im Vergleich zu Universitäten erhebliche Nachteile durch unattraktive Anstellungsmöglichkeiten bestehen. Insbesondere Drittmittel wären aber für eine Tertiärisierung der PH Steiermark wichtig.

Bis auf die bereits durchgeführte Evaluierung der Organisationseinheit Abteilung 6 (damaliger Name: Studium und Prüfungswesen) (§ 6 HEV) sind keine Evaluierungsmaßnahmen für die Verwaltung geplant. Die Potentialanalyse wurde nicht für die Verwaltung durchgeführt. Es gibt ein Protokolldokument (Anlage 08) zur Selbstevaluierung aller Organisationseinheiten einschließlich der der Verwaltung, dessen Grundlage allerdings geeignete Evaluierungsinstrumente sein müssten.

4.4.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Die ExpertInnen empfehlen der Hochschule:

Für die einzelnen Organisationseinheiten der Verwaltung werden Qualitätsziele und geeignete Instrumente zur Evaluierung entwickelt.

- Es wird angeregt, die für Lehrende bereits durchgeführte Potentialanalyse auch für VerwaltungsmitarbeiterInnen durchzuführen. Aus dieser könnten sich passende Fortbildungen oder andere Impulse zur Weiterentwicklung und -qualifizierung ergeben.
- Die Aufenthaltsdauer in „Staff Mobility“-Programmen, die auch von der Verwaltung in Anspruch genommen werden können, sollte (verbunden mit einem konkreten Dienstauftrag) verlängert werden können, um einen breiteren Einblick zu gewährleisten.
- Die Verwaltung sollte vermehrt Verwaltungsaufgaben, die gegenwärtig von Lehrpersonen wahrgenommen werden, sukzessive übernehmen und an neue durch „Third Space-Personal“ wahrzunehmende Aufgabenbereiche zuweisen.

Die ExpertInnen merken zusätzlich an:

- Die extern vorgegebenen Arbeitsplatzbeschreibungen sollten an die höheren Anforderungen in der Verwaltung angepasst werden, um den aktuellen Herausforderungen und Aufgaben einer Hochschule zu entsprechen.
- Es sollten ausreichend Fortbildungsplätze an der Verwaltungsakademie für interessierte TeilnehmerInnen geschaffen werden.
- Finanzielle Rückstellungen sollten vom Ministerium ermöglicht werden, um strategische Planungen der PH Steiermark zu erleichtern.
- Notwendige Rahmenbedingungen und technische Voraussetzungen zur Effektivierung der Verwaltungsarbeit sollten geschaffen werden.

4.5 Aspekt 5

Leistungsfähigkeit der Pädagogischen Hochschule im internationalen Vergleich

4.5.1 Feststellungen

Im ZLP 2016-2018 gibt es kein eigenes Kapitel „Internationalität und Mobilisierung“, das noch im ZLP 2014/15-2016/17 so enthalten war. Dort wurden zu diesem Thema Ziele im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie aufgeführt, die sich auf Mobilitätsinitiativen und Studienprogramme beziehen. Im SEB findet das Thema Internationalisierung mehrmals ausdrückliche Erwähnung. Er enthält einen Abschnitt zum internationalen Vergleich (S. 57ff), der aber weder die Internationalisierungsstrategie noch die Mobilitätsprogramme erwähnt. Dort sind als Themen im internationalen Vergleich die beiden Profildomänen „Inklusive Bildung“ und „Pädagogisch-Praktische Studien“ aufgeführt. Im Rahmen der Neuorganisation der Hochschule wurde ein Institut für Diversität und Internationales geschaffen. Außerdem wird im SEB erwähnt, dass auch der Bereich Internationalisierung einer der sechs Themenbereiche ist, für den derzeit ein Strategiepapier erarbeitet wird.

Im Gespräch mit den Verantwortlichen der Hochschule wurden beide Bereiche (Internationalisierung durch Mobilität und Internationalisierung durch Profildomänen) als Themen mit internationaler Relevanz dargestellt. In den Gesprächen wurde engagiert beschrieben, welche Möglichkeiten für Studierende und Lehrende bestehen, mit Unterstützung der Hochschule im Ausland eine gewisse Zeit zu studieren oder zu arbeiten. Dazu pflegt die Hochschule eine Vielzahl von Hochschulpartnerschaften. Dies wurde auch von den befragten Studierenden hervorgehoben. Es gibt Mobilitätsangebote und Anerkennungsregelungen, die in Anspruch genommen werden. Korrespondierend gelingen interne Maßnahmen der Internationalisierung, wie englischsprachige Lehrveranstaltungen und deren vorbereitende Unterstützung oder die Entwicklung eines internationalen Joint Master Degrees „International Teacher“.

Im Bereich der disziplinären Diskurse stellt sich die Hochschule in den Lehr- und Forschungsschwerpunkten „Inklusive Bildung“ und „Pädagogisch-Praktische Studien“ (s. Kapitel 4.1) durch Teilnahme an internationalen Forschungsprojekten und internationalen Tagungen dem internationalen Vergleich. Im Bereich der Inklusiven Bildung sieht sie sich einerseits den landesspezifischen Zielen zu Vielfalt und Diversität verpflichtet und andererseits ist sie überzeugt, durch eigene Forschung und Entwicklung den Vergleich mit internationalen Standards aufnehmen zu können. Die Hochschule beschreibt sich in diesem Bereich als international konkurrenzfähig, auch weil dieser Themenbereich an der Hochschule schon eine lange Tradition hat. Für die ExpertInnen wird allerdings nicht klar, was der Maßstab für diese Bewertung ist.

Im Bereich der Pädagogisch-Praktischen Studien hat die Hochschule einen zweiten zentralen Kompetenzschwerpunkt etabliert, der maßgeblich als Alleinstellungsmerkmal in besonderen Ausbildungsanteilen in den Lehramtsstudiengängen integriert ist. Sein Ziel ist die Kompetenzentwicklung in der wissenschaftsbasierten Praxisreflexion und deren Erforschung. Die Struktur dieses Theorie-Praxis-Bezugs ist international nicht neu, erhebt an der PH Steiermark aber den Anspruch besonderer Exzellenz in den Themen und der Organisation.

4.5.2 Analyse

Die genannten Maßnahmen im Bereich der Internationalisierung werden an der Hochschule themenbezogen vertreten. Sie lassen erkennen, dass die Hochschule Anstrengungen unternimmt, sich international der Auseinandersetzung zu stellen, auch um selber davon zu profitieren. Mit dem neu gegründeten Institut für Diversität und Internationales besteht eine Organisationsstruktur, die dieses Thema im Sinne einer strategischen Ausrichtung bündeln und zielgerichtet darstellen kann. Da der Bereich der Praxisforschung in einem zweiten Institut angesiedelt ist, müsste auf die Kooperation zwischen beiden Instituten zum Aspekt der Internationalisierung Wert gelegt werden. Die ExpertInnen ermuntern die Hochschule, diesen Bereich thematisch auszubauen, indem Ziele und Meilensteine, verbunden mit Kennzahlen, im ZLP formuliert werden, aus denen erkennbar wird, wie die Strategie operationalisiert und evaluiert werden kann.

Um die landeseigenen Ziele im Themenfeld „Inklusive Bildung“ zu unterstützen, wird ange-regt, auch für die eigene Institution eine Diversity-Strategie zu entwickeln, die die bereits vorhandenen Maßnahmen in einer zielgerichteten Strategie bündelt.

Im Bereich Inklusive Bildung ist die Hochschule derzeit vor allem in nationalen, aber auch in wenigen internationalen Forschungsprojekten beteiligt und weist Publikationen und Tagungsbeiträge entsprechend dazu nach. Im Bereich Pädagogisch-Praktische Studien hat sie vor allem Studienprogramme in der Aus-, Fort- und Weiterbildung eingeführt und ein Zentrum für Pädagogisch-Praktische Studien am Institut für Praxislehre und Praxisforschung eingerichtet. Um auch in diesem Bereich die eigene Position im internationalen Vergleich deutlicher behaupten zu können, raten die Expertinnen Forschungsansätze zur Wirkungsforschung und Effizienz der Konzepte und durchgeführten Maßnahmen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung in beiden Themenbereichen an. Diese erlauben zudem auch Aussagen zur Qualität der durchgeführten Programme in den genannten Bereichen und sind notwendige Grundlage dafür, Lehre effizienzbasiert durchführen zu können.

Mit den im SEB (S. 74f) formulierten Fragestellungen als kritische Selbsteinschätzung hat die Hochschule bereits einen Schritt in die vorgeschlagene Richtung getan.

4.5.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Die ExpertInnen möchten der Hochschule folgende Empfehlungen mitgeben:

- Es wird angeregt, den Themenbereich Internationalisierung durch ein strategisches Konzept mit Zielen, Meilensteinen und Kennzahlen neu darzustellen.
- Die Hochschule sollte die Effizienz ihrer Maßnahmen in den beiden Themenbereichen Inklusion und Praxisforschung überprüfen sowie national und international darüber berichten und dazu publizieren.
- Es wird angeregt, eine eigene Diversity-Strategie für die Hochschule zu entwickeln.
- Die Hochschule sollte die Wirkung der Maßnahmen zur Inklusion im eigenen Haus verfolgen, sei es durch Fallstudien oder Begleitstudien im Berufsfeld, womit die Inklusionsdiskussion deutlich bereichert werden könnte (Entwicklungspotential).
- Der Hochschule wird geraten, Inklusion und berufspraktische Exzellenz zu Schlüsselthemen der hochschuleigenen Kompetenz im Bereich Schulentwicklung für die zu beratenden Schulen im Berufsfeld zu konzeptualisieren.

5 Zusammenfassung

Die PH Steiermark hat in den letzten beiden Jahren einen intensiven Veränderungsprozess auf allen Organisationsebenen konzeptionell entworfen und strategisch umgesetzt. Dieser Prozess war einerseits notwendige Konsequenz äußerer Vorgaben in den zentralen Handlungsfeldern und andererseits eigenständige von innen motivierte Initiative zur Veränderung. Es ist ihr dabei gelungen, eine breite mittlere Führungsebene zu schaffen und zu besetzen. Damit verbunden war die Erwartung, dass die selbst gesetzten Ziele operativ umgesetzt und vom gesamten Kollegium auch mitgetragen werden. Gemessen werden soll das Erreichen dieser selbst gesetzten Ziele durch festgesetzte Kennzahlen im Ziel- und Leistungsplan.

Die zentralen Veränderungen fanden in den Bereichen von Lehre, Organisation und Dienstrecht statt. Wichtige Konsequenzen darin sind Maßnahmen zur Evaluation und Qualitätssicherung in allen Handlungsfeldern, also in Lehre, Forschung und Beratung. Dazu gehören auch Maßnahmen zur Personalentwicklung, vor allem im Hinblick auf die Akademisierung des PH1- und PH2-Personals und im Hinblick auf hochschuldidaktische Weiterqualifikation. Dem selbst gesetzten Anspruch effizienzbasierter Lehre muss notwendig die Förderung der Forschung im nationalen und internationalen Zusammenhang folgen.

In zentralen Bereichen wird die Abhängigkeit der Hochschule als nachgeordnete Behörde sichtbar, in einigen Bereichen eher bremsend als förderlich. So sind Besetzungsverfahren für Leitungsstellen und alle Professuren vom zuständigen Bundesministerium abhängig, was vor allem im Hinblick auf das Fehlen relevanter Informationen, wie die Höhe der Dotierung dieser Stellen, zu Nachteilen für die Hochschule führt. Auch die dienstrechtliche Reglementierung von Forschung im Hinblick auf Drittmittelprojekte wirkt sich einschränkend auf die Beteiligung an internationaler Forschung aus.

Die Konsolidierung der neuen Strukturen und deren Qualitätssicherung sind ein Teil der großen Herausforderungen für die Zukunft der Hochschule. So muss sie für Lehre, Forschung und Beratung, sowie für die Verwaltung ein den Zielen im jeweiligen Bereich angemessenes Qualitätssicherungssystem entwickeln, das sowohl quantitative als auch qualitative Parameter für Qualität aufweist und angemessene Methoden zur Überprüfung und Qualitätssicherung enthält. Diese Umsetzung muss sich auf transparente Prozessstrukturen sowie auf entsprechende Kommunikations- und Informationswege stützen können. Dies alles sollte in einem Qualitätshandbuch festgehalten werden, um personenunabhängige Standards transparent und dauerhaft sichtbar zu machen. Parallel dazu braucht es Bemühungen dahingehend, eine interne Qualitätskultur aufzubauen, in der neben informellen auch formelle Ansätzen von Qualitätssicherung aufgebaut, sowie die Studierenden an der Diskussion um Qualität und an Qualitätssicherungsmaßnahmen stärker als bisher beteiligt werden.

Der Umbau der Personalstruktur im Hinblick auf die Anforderungen akademischer Lehre und nationaler wie internationaler Forschung ist ein weiterer wichtiger Bereich für die Zukunft der Hochschule. Das im Verbund der an den gemeinsamen Studienprogrammen beteiligten Hochschulen formulierte Lehrkompetenzmodell ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Die Förderung von Lehrenden durch Unterstützung von Akademisierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sollte ressourcenorientiert konzeptioniert und kommuniziert werden. Die große Gruppe des mitverwendeten Personals muss in die Förderung mit einbezogen werden.

Zuletzt wird der Erfolg der bisher genannten Maßnahmen auch davon abhängen, inwiefern es der Hochschulleitung gelingt, trotz der vernetzten Strukturen der neuen Organisation transpa-

rente Kommunikationsstrukturen, Informationswege und Zuständigkeiten aufzubauen und darzustellen. Dies ist auch deshalb ratsam, weil wegen der vielfältigen Kooperationen mit anderen Institutionen neben der internen auch die externe Kommunikation neue Bedeutung bekommen hat.

6 Anlagen

6.1 Programm des Vor-Ort-Besuchs

05.04.2017: 1. Tag Vor-Ort-Besuch		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen der Hochschule
09.00 – 10.30	Steuerung der Hochschule, strategische Planung, Personaleinsatz, QM, Organisation und Planung	Rektorat, Vorsitzender des Hochschulrates
10.30 – 10.45	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria	
10.45 – 12.00	Umsetzung der Aufgaben des Hochschulkollegiums	Vertreter/innen des Hochschulkollegiums
12.00 – 12.45	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria Mensa der PH Steiermark am Campus Nord	
12.45 – 13.45	Abstimmung innerhalb der PH, Organisation und Planung, QM und Evaluierungen – Institute und Fachbereiche	Institutsleiter/innen Fachbereichsleiter/innen
13.45 – 14.00	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria	
14.00 – 15.30	Umsetzung der Aufgaben der Verwaltung, QM in der Verwaltung, Organisation und Planung in der Verwaltung	Rektoratsdirektion Vertreter/innen der unterschiedlichen Verwaltungsabteilungen
15.30 – 15.45	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria	
15.45 – 16.45	Qualitätsmanagement und Evaluierung in der praktischen Umsetzung	Vertreter/innen für QM Lehre und Forschung, Leitung Zentrum für Hochschul- und PE-Entwicklung
16.45 – 17.15	Klärung allgemeiner Fragen der Expert/innen (nur bei Bedarf)	Rektorin, Koordinatorin der Evaluierung
17.15 – 18.00	Nachbesprechung (Expert/innen und AQ Austria)	Ohne Vertreter/innen der PH
19.00	Frei bzw. Abendessen der Expert/innen und AQ Austria	
06.04.2017: 2. Tag Vor-Ort-Besuch		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen der Hochschule
08.30 – 09.45	Umsetzung der Aufgaben der Lehrenden, Wirkung des QM, Struktur der Hochschule, Organisation und Planung in der Lehre	Lehrende (Stammpersonal, Dienstzugeteilte)
09.45 – 10.30	PH Online Verwendung	Anleitung durch IT

10.30 – 10.45	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria	
10.45 – 12.15	Perspektive der Studierenden: QM und Wirkung des QM, Organisation des Studiums	Studierende (Ausbildung) untersch. Studiengänge, Jahrgänge
12.15 – 13.00	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria Mensa der PH Steiermark Campus Nord oder außerhalb	
13.00 – 14.15	Hochschule im internationalen Vergleich: Inklusive Pädagogik und Pädagogisch-praktische Studien	Vertreter/innen aus den Themenfeldern Zuständige für Internationale Mobilität
14.15 – 14.30	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria	
14.30 – 15.30	Ziele der Hochschule und deren Umsetzung in Bezug auf Forschung, QM in der Forschung, Struktur der Hochschule, Organisation und Planung in der Forschung	Lehrende mit hohem Forschungsanteil, PH1 und PH2 Mitarbeiter/innen der beiden Institute Praxisforschung und Bildungsforschung
15.30 – 15.45	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria	
15.45 – 16.30	Perspektive der Studierenden: QM und Wirkung des QM, Organisation des Studiums...	Studierende bzw. Teilnehmende Fort- und Weiterbildung
16.30 – 17.00	Klärung allgemeiner Fragen der Expert/innen (nur bei Bedarf)	Rektorin, Koordinatorin der Evaluation
17.00 – 17.30	Nachbesprechung (Expert/innen und AQ Austria)	Ohne Vertreter/innen der PH
19.00	Frei bzw. Abendessen der Expert/innen und AQ Austria	
07.04.2017: 3. Tag Vor-Ort-Besuch		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen der Hochschule
09.00 – 10.00	Umsetzung der Aufgaben der Lehrbeauftragten, Wirkung des QM, Organisation der Lehre...	Lehrende (Lehrbeauftragte)
10.00 – 11.00	Austausch mit Expert/innen	Rektorat
11.00 – 11.15	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria	
11.15 – 11.45	Offene Fragen der Expert/innen (nur bei Bedarf)	Rektorat
11.45 – 16.15	Schlussbesprechung der Expert/innen und AQ Austria inkl. Mittagspause Expert/innen und AQ Austria in der Mensa	
16.15 – 16.30	Abschlussbesprechung (Feedback der Expert/innen, keine Diskussion)	Rektorat, Koordinatorin der Evaluation
16.30	Abreise der Expert/innen und AQ Austria	

6.2 Hochschul-Evaluierungsverordnung

Geltungsbereich, Regelungszweck

§ 1. (1) Diese Verordnung gilt für die öffentlichen Pädagogischen Hochschulen gemäß § 1 Abs. 1 Z 1 bis 8 des Hochschulgesetzes 2005, BGBl. I Nr. 30/2006, und regelt die Evaluierung sowie die Qualitätsentwicklung im Rahmen des gesamten öffentlich-rechtlichen Leistungsspektrums der Pädagogischen Hochschule.

(2) Sie dient dazu,

1. die Qualität der Arbeit in Forschung, Lehre, Organisation, Planung sowie in der Verwaltung zu heben, zu sichern und zu verbessern,
2. Entscheidungshilfen bei der mittel- und langfristigen Planung zu erarbeiten sowie
3. Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit abzulegen.

Gegenstand der Evaluierungen und Qualitätsentwicklung

§ 2. (1) Die Evaluierungen und die Qualitätsentwicklung beziehen sich auf:

1. den gesamten Studien- und Prüfungsbetrieb in Aus-, Fort- und Weiterbildung (Lehre),
2. die gesamte Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der Pädagogischen Hochschule (Forschung und Entwicklung) und
3. die Planungstätigkeit, die innere Organisation der Pädagogischen Hochschule gemäß dem Organisationsplan (§ 29 des Hochschulgesetzes 2005) sowie die Administration von Lehre, Forschung und Entwicklung (Planung, Organisation und Verwaltung).

(2) Die Evaluierungen und die Qualitätsentwicklung haben sich auf den Ziel- und Leistungsplan, die Qualitäts- und Leistungssicherung, die Zweckmäßigkeit der Durchführung, die Wirtschaftlichkeit und die Sparsamkeit der getroffenen Maßnahmen zu beziehen.

Arten der Evaluierungen

§ 3. Folgende Evaluierungen sind intern an der Pädagogischen Hochschule oder extern durch Sachverständige durchzuführen:

1. Überprüfung der allgemeinen Entwicklung anhand von Kennzahlen (§ 4): Durch die Abfrage von Daten anhand von Kennzahlen über jede Organisationseinheit wird Informationsmaterial an der Pädagogischen Hochschule gewonnen, das der internen Evaluierung dient. Evaluierungen anhand von Kennzahlen sind durch das Rektorat der Pädagogischen Hochschule zu veranlassen und jährlich durchzuführen.
2. Evaluierung des Lehrangebots durch die Studierenden (§ 5): Die Qualität der Lehrangebote ist durch die Studierenden zu bewerten. Diese Bewertung dient der internen Evaluierung, ist durch das Rektorat der Pädagogischen Hochschule zu veranlassen und jedenfalls jährlich durchzuführen.
3. Evaluierung der einzelnen Organisationseinheiten der Pädagogischen Hochschule (§ 6): Diese erfolgt in Eigenverantwortung durch die Pädagogische Hochschule und ist in periodischen Abständen von drei Jahren durch das Rektorat zu veranlassen.
4. Evaluierung der gesamten Pädagogischen Hochschule (§ 7): Diese erfolgt durch externe Expertinnen und Experten nach internationalen Standards. Die Evaluierung ist durch das Rektorat der Pädagogischen Hochschule regelmäßig im Abstand von höchstens sieben Jahren zu veranlassen und ist erstmalig bis spätestens 1. Oktober 2017 durchzuführen.
5. Fokussierte externe Evaluierung (§ 8): Diese erfolgt bei Bedarf durch die Bundesministerin oder durch den Bundesminister für Bildung und Frauen und soll eine Vergleich-

barkeit der Qualität der Leistungen der betroffenen Pädagogischen Hochschulen ermöglichen.

Überprüfung der allgemeinen Entwicklung anhand von Kennzahlen

§ 4. (1) Das Rektorat hat einmal jährlich zusätzlich zum Ziel- und Leistungsplan und zum Ressourcenplan einen Arbeitsbericht zu verfassen. Dieser hat jedenfalls die folgenden Kennzahlen zu enthalten:

1. Anzahl der abgehaltenen Lehrveranstaltungen, der Anmeldezahlen und der abgenommenen Prüfungen gegliedert nach den Kategorien „Ausbildung“ sowie „Fort- und Weiterbildung“ unter Angabe der Semesterwochenstunden und der dafür anfallenden Kosten.
 2. getrennt nach Geschlecht und gegliedert nach Lehramtsstudien, Hochschullehrgängen sowie Lehrgängen die Anzahl
 - a. der Gesamtstudierenden,
 - b. der neu zugelassenen Studierenden und
 - c. der Absolventinnen und Absolventen.
- (Anm.: Z 3 und 4 aufgehoben durch BGBl. II Nr. 211/2015)*
5. Anzahl der Lehrenden und Studierenden, die an internationalen Mobilitätsprogrammen teilgenommen haben (Incomings und Outgoings);
 6. Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen;
 7. Anzahl der laufenden Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie die dafür bereitgestellten Ressourcen;
 8. Ausmaß der an der Pädagogischen Hochschule eingesetzten Personalkapazität getrennt nach Verwendungen unter Angabe des Geschlechts und des prozentuellen Anteils der weiblichen Bediensteten.

(2) Berichtszeitraum ist das abgelaufene Studienjahr.

(3) Die Daten des Arbeitsberichts bilden gemeinsam mit dem Ziel- und Leistungsplan und dem Ressourcenplan eine Grundlage für die Evaluierungen gemäß §§ 5 bis 8 und dienen als Grundlage für Maßnahmen zur Qualitäts- und Leistungssicherung. Der Arbeitsbericht ist dem Hochschulrat und der Bundesministerin oder dem Bundesminister für Bildung und Frauen zur Kenntnis zu bringen.

Evaluierung des Lehrangebots durch die Studierenden

§ 5. (1) Die einzelnen Lehrveranstaltungen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sind durch die Studierenden zu bewerten. Die Bewertungen erfolgen in Form von

1. Rückmeldungen im Verlauf der Lehrveranstaltung und
2. Rückmeldungen zum Ende der Lehrveranstaltung.

(2) Rückmeldungen im Verlauf der Lehrveranstaltung sind durch die Lehrveranstaltungsleiterinnen und -leiter durchzuführen, sofern dies in Bezug auf die Dauer der Lehrveranstaltung sinnvoll ist. Die Stärken und Schwächen der Lehrveranstaltung sind gemeinsam mit den Studierenden zu reflektieren. Die Rückmeldungen haben so zu erfolgen, dass weder mittelbar noch unmittelbar ein Rückschluss auf einzelne Studierende möglich ist. Die Lehrveranstaltungsleiterin oder der Lehrveranstaltungsleiter hat zu den Rückmeldungen den Studierenden gegenüber Stellung zu nehmen.

(3) Bewertungsinstrumente für Rückmeldungen zum Ende der Lehrveranstaltung haben Kriterien für die Bewertung zu beinhalten. Im Bereich der Ausbildung haben sie Fragestellungen vorzusehen

1. zu den Rahmenbedingungen der Lehrveranstaltung und

2. zur methodischen Gestaltung der Lehrveranstaltung.

(4) Im Bereich der Fort- und Weiterbildung haben die Instrumente über Abs. 3 Z 1 und 2 hinaus Fragestellungen vorzusehen

1. zur Relevanz der Lehrinhalte für die schulische Praxis und
2. zur Umsetzbarkeit der didaktischen Konzepte in der schulischen Praxis.

(5) Die Ergebnisse der Rückmeldungen im Verlauf und zum Ende der Lehrveranstaltung dienen den Lehrveranstaltungsleiterinnen und -leitern zur Reflexion, Planung und Weiterentwicklung ihrer Lehrmethode.

(6) Darüber hinaus dienen die Ergebnisse der Rückmeldungen zum Ende der Lehrveranstaltung den Organen der Pädagogischen Hochschule

1. zur Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Lehrqualität,
2. als Grundlage für Maßnahmen zur Unterstützung der Lehrenden bei der Weiterentwicklung der Qualität des Lehrangebots (zB durch Weiterbildungsangebote) und
3. für curriculare Planungsschritte.

(7) Die Studienkommission hat in Zusammenarbeit mit den Lehrveranstaltungsleiterinnen und -leitern die Bewertungsinstrumente zu entwickeln und die Ergebnisse der Rückmeldungen (samt optionaler Stellungnahme der Lehrkraft) in einem Bericht zusammenzufassen. Sie hat das Rektorat, den Hochschulrat und die Bundesministerin oder den Bundesminister für Bildung und Frauen jährlich über die Ergebnisse der Evaluierung in Kenntnis zu setzen. Die Rektorin oder der Rektor hat gegebenenfalls mit der Leiterin oder mit dem Leiter der Lehrveranstaltung entsprechende Maßnahmen unter Angabe einer zeitlichen Planung festzulegen.

Evaluierung der einzelnen Organisationseinheiten der Pädagogischen Hochschule

§ 6. (1) Ziel der Evaluierung einzelner Organisationseinheiten ist die Sicherung und Verbesserung der Qualität der jeweils zu evaluierenden Organisationseinheit. Die Evaluierung erfolgt hochschulintern in regelmäßigen Abständen auf Veranlassung des Rektorats.

(2) Die betroffene Einheit hat unter Miteinbeziehung der Ergebnisse der Evaluierung des Lehrangebots durch die Studierenden gemäß § 5 eine Darstellung über den gegenwärtigen Stand und die Entwicklung von Lehr- und Forschungstätigkeit, Organisation, Verwaltung und Planung samt einer Analyse der Stärken und Schwächen der Organisationseinheit zu verfassen und dem Rektorat vorzulegen.

(3) Die Rektorin oder der Rektor hat aufgrund der Evaluierung mit der betroffenen Organisationseinheit eine schriftliche Vereinbarung von Maßnahmen mit einer zeitlichen Planung zu erarbeiten. Nach einer für die Umsetzung der Maßnahme angemessenen Zeit hat die Einheit dem Rektorat über die durchgeführten Maßnahmen und deren Ergebnisse zu berichten. Das Rektorat hat den Hochschulrat und die Bundesministerin oder den Bundesminister für Bildung und Frauen über die Ergebnisse der Evaluierung und die getroffenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung zu informieren.

Evaluierung der gesamten Pädagogischen Hochschule

§ 7. (1) Die Evaluierung der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Planung sowie der Organisation und Verwaltung erfolgt nach internationalen Standards durch drei Expertinnen oder Experten, von denen zwei dem postsekundären Bildungs- oder Forschungsbereich außerhalb der Republik Österreich anzugehören haben. Ziel der Evaluierung ist die Sicherung und Verbesserung der Qualität der Tätigkeiten der Pädagogischen Hochschule.

(2) Die Evaluierung hat jedenfalls Aufschluss über die folgenden Aspekte zu geben:

1. Die Erreichung der durch die Pädagogische Hochschule definierten Zielvorgaben nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans;

2. die Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen;
3. die Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen;
4. die Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung;
5. die Leistungsfähigkeit der Pädagogischen Hochschule im internationalen Vergleich.

(3) Die Evaluierung erfolgt durch:

1. Selbstevaluation: Die Pädagogische Hochschule hat eine Darstellung über die Lehr- und Forschungstätigkeit, die Planung, die Organisation und die Verwaltung sowie eine kritische Selbstanalyse zu den Aspekten gemäß Abs. 2 Z 1 bis 5 bezüglich aller Organisationseinheiten zu verfassen. Zur Erstellung dieser Analyse kann sie Beratung aus dem fachlich qualifizierten Umfeld beziehen und Rückmeldungen von Absolventinnen und Absolventen von Lehramtsstudien einholen.
2. Externe Evaluierung: Auf Basis der Selbstevaluation und zumindest eines mehrtägigen Besuchs vor Ort haben die Expertinnen und Experten einen Bericht zu verfassen, der Folgendes zu enthalten hat:
 - a) Kritische Überprüfung der Selbstdarstellung und der Selbstevaluation;
 - b) Beurteilung der Stärken und Schwächen und des Entwicklungspotenzials der Pädagogischen Hochschule;
 - c) Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen.

(4) Das Rektorat hat die Ergebnisse der externen Evaluierung der Studienkommission für eine Stellungnahme zur Verfügung zu stellen und selbst dazu Stellung zu nehmen. Danach hat es dem Hochschulrat sowie der Bundesministerin oder dem Bundesminister für Bildung und Frauen über die Ergebnisse zu berichten. Die aufgrund der Vorschläge und Empfehlungen allenfalls zu treffenden Maßnahmen sind im folgenden Ziel- und Leistungsplan auszuweisen und im Rahmen desselben weiterzuentwickeln und zu überprüfen. Die Ergebnisse der Evaluierung sind in einer hochschulinternen Veranstaltung öffentlich zu präsentieren und zu diskutieren.

Fokussierte externe Evaluierung

§ 8. Die Bundesministerin oder der Bundesminister für Bildung und Frauen kann, sofern ein Bedarf nach Qualitätserhebungen (zB von Studiengängen oder von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten) besteht, fokussierte Evaluierungen an den Pädagogischen Hochschulen durch externe Expertinnen oder Experten veranlassen.

Inkrafttreten

§ 9. (1) Diese Verordnung tritt mit Ablauf des Tages der Kundmachung im Bundesgesetzblatt in Kraft.

(2) § 3 Z 4 und 5, § 4 Abs. 1 erster Satz sowie § 4 Abs. 1 Z 1 und 2, § 4 Abs. 3, § 5 Abs. 7, § 6 Abs. 2 und 3, § 7 Abs. 1 und 4 sowie § 8 dieser Verordnung in der Fassung der Verordnung BGBl. II Nr. 211/2015 treten mit Ablauf des Tages der Kundmachung im Bundesgesetzblatt in Kraft; gleichzeitig tritt § 4 Abs. 1 Z 3 und 4 außer Kraft.