



Agentur für  
Qualitätssicherung  
und Akkreditierung  
Austria

# Externe Evaluierung der Pädagogischen Hochschule Kärnten

Bericht der Expertinnen und Experten  
06.04.2017

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Allgemeine Informationen zur externen Evaluierung</b>	<b>3</b>
1.1	Ziele und Methode der Evaluierung	3
1.2	Evaluierungsaspekte	4
1.3	Ablauf der Evaluierung	4
<b>2</b>	<b>Informationen zu Pädagogischen Hochschulen</b>	<b>5</b>
2.1	Hochschulsystem in Österreich – Pädagogische Hochschulen	5
2.2	Profil der Pädagogischen Hochschule Kärnten	7
<b>3</b>	<b>Vorbemerkung der Expert/innen</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Evaluierungsaspekte</b>	<b>10</b>
4.1	Aspekt 1	10
4.1.1	Feststellungen	10
4.1.2	Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)	11
4.1.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen	12
4.2	Aspekt 2	13
4.2.1	Feststellungen	13
4.2.2	Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)	14
4.2.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen	16
4.3	Aspekt 3	16
4.3.1	Feststellungen	16
4.3.2	Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)	19
4.3.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen	22
4.4	Aspekt 4: Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung	23
4.4.1	Feststellungen	23
4.4.2	Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)	25
4.4.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen	25
4.5	Aspekt 5	26
4.5.1	Feststellungen	26
4.5.2	Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)	27
4.5.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen	28
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Anlagen</b>	<b>31</b>
6.1	Programm des Vor-Ort-Besuchs	31
6.2	Hochschul-Evaluierungsverordnung	33

# 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-Evaluierungsverordnung<sup>1</sup> (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. <b>Eva Arnold</b>	Leitung Zentrum für Lehrerbildung Hamburg (ZLH), Universität Hamburg
Prof. Dr. phil. <b>Rico Cathomas</b>	Abteilung F&E/DL, Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR)
Prof. Dr. <b>Silvio Herzog</b>	Rektor, Pädagogische Hochschule Schwyz

Die studentische Vertreterin musste aus gesundheitlichen Gründen die Teilnahme an der Evaluierung absagen und konnte aufgrund der zeitlichen Gegebenheiten nicht mehr entsprechend nachbesetzt werden.

<sup>1</sup> 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.

## 1.2 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.

## 1.3 Ablauf der Evaluierung

Verfahrensschritt	Zeitpunkt
Vereinbarung über die Durchführung der externen Evaluierung	02.12.2015
Vorstellung des Verfahrens an der Hochschule	04.02.2016
Workshop mit der Hochschule	25.02.2016
Auswahl der Expertinnen und Experten	31.05.2016
Vorbereitungsseminar der AQ Austria mit Expert/innen	14.11.2016
Übermittlung des Selbstevaluierungsberichts an die Expert/innen	12.12.2016
Virtuelles Vorbereitungstreffen mit den Expert/innen	07.01.2017
Vorbereitungstreffen mit den Expert/innen vor Ort	23.01.2017
Vor-Ort-Besuch an der Hochschule	24. – 26.01.2017
Übermittlung einer ersten Version des Evaluierungsberichts an die Hochschule	15.03.2017
Stellungnahme der Hochschule	04.04.2017
Übermittlung des Evaluierungsberichts an die Hochschule	06.04.2017

## 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;
- 12 **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 2002<sup>2</sup> 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 1993<sup>3</sup> eingeleitet. Das Universitäts-Akkreditierungsgesetz 1999<sup>4</sup> 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 entspricht<sup>5</sup>. Zuletzt erhielten die österreichischen Pädagogischen Akademien den Hochschulstatus (**Pädagogische Hochschulen**)<sup>6</sup>. 2006 wurde das **Institute of Science and Technology – Austria**<sup>7</sup> 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).<sup>8</sup> Pädagogische Hochschulen können per Gesetz eingerichtet sein (öffentliche Pädagogische Hochschulen als Einrichtungen des Bundes) oder als private Pädagogische Hochschule oder private Studiengänge anerkannt werden<sup>9</sup>. Die neun **öffentlichen Pädagogischen**

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

3 Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge (Fachhochschul-Studiengesetz- FHSStG), 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.

**Hochschulen** sind Einrichtungen des Bundes<sup>10</sup> 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<sup>11 12</sup> (mit Ausnahme der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik).

Daneben wird den öffentlichen Pädagogischen Hochschulen eine Teilrechtsfähigkeit<sup>13</sup> (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.<sup>14</sup>

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.“<sup>15</sup>

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 bmwfw <http://www.bmwfw.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 Kärnten

Die folgenden Informationen entstammen der Homepage der PH Kärnten:

Die Pädagogische Hochschule Kärnten bietet wissenschaftlich fundierte, berufsfeldbezogene Bildungsmöglichkeiten für Personen in pädagogischen Berufsfeldern, insbesondere für Lehrer/innen. Sie steht für kontinuierliche Professionalisierung in der Einheit von Aus-, Fort- und Weiterbildung unter durchgängiger Berücksichtigung des Gender Mainstreamings.

Die Pädagogische Hochschule Kärnten betreibt Forschung und forschungsgeleitete Lehre, der Forschungsauftrag richtet sich an alle Organisationseinheiten. Forschung wird in Projektteams in Kooperation mit in- und ausländischen Bildungsinstitutionen, insbesondere Universitäten, durchgeführt. Studierende werden in die Forschungsprozesse miteinbezogen.

Die Pädagogische Hochschule bietet zielgruppenorientierte Beratung für Personen und Organisationen im schulischen Feld mit dem Schwerpunkt (fachbezogene) Schul- und Unterrichtsentwicklung, Coaching für Führungskräfte und Supervision.

Als Pädagogische Hochschule in der Alpen-Adria Region verpflichtet sie sich zu interkultureller Bildung mit internationalem Anspruch. Dies wird durch das Institut für „Mehrsprachigkeit und Interkulturelle Bildung“ deutlich. Interkulturelle Pädagogik in den Bereichen Sprachdidaktik/Mehrsprachigkeit, globales Lernen, Migration, Global Citizenship ist Bildungs- und Forschungsschwerpunkt. Mehrsprachigkeit und Mobilität von Studierenden und Lehrenden, die sich in vielfältigen Bildungsk Kooperationen ausdrücken, sind selbstverständlicher Teil der Arbeit.

Im Hinblick auf die historische und kulturelle Situation Kärntens kommt der slowenischen Sprache in Forschung sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung von Lehrer/innen für das Minderheitenschulwesen große Bedeutung zu. Gleiches gilt für die Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen.

Hohe Priorität in Forschung und Entwicklung haben die Didaktik der Primarstufe und der Bereich der vorschulischen Erziehung in Synergie mit den AECCs<sup>16</sup> Mathematik und Deutsch an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt.

Die Curricula für das neue Lehramtsstudium im Bereich der Primarstufe wurden im Entwicklungsverbund Süd-Ost von den Pädagogischen Hochschulen der Bundesländer Burgenland, Kärnten und Steiermark gemeinsam entwickelt und entsprechen den Vorgaben des Bundesgesetzes zur Pädagog/innenbildung NEU (2013).

Das neue Curriculum für das Lehramtsstudium Sekundarstufe Allgemeinbildung wurde im Entwicklungsverbund Süd-Ost gemäß den Vorgaben des Bundesgesetzes zur Pädagog/innenbildung NEU (2013) in Kooperation mit den Universitäten und Pädagogischen Hochschulen der Bundesländer Burgenland, Steiermark und Kärnten entwickelt.

Die Lehramtsstudien Primarstufe und Sekundarstufe Allgemeinbildung umfassen jeweils Bachelor- und Masterstudien.

<sup>16</sup> Austrian Educational Competence Centres

Das Curriculum für das Bachelorstudium Sekundarstufe Berufsbildung wurde im Entwicklungsverbund Süd-Ost von den Pädagogischen Hochschulen Steiermark, Kärnten und Burgenland entwickelt.



### 3 Vorbemerkung der Expert/innen

Die Expert/inn/engruppe stützt ihre Beschreibung und Beurteilung auf den von der PH Kärnten verfassten Selbstevaluierungsbericht vom Dezember 2016, den dreitägigen Vor-Ort-Besuch mit zahlreichen Gruppeninterviews sowie die vor Ort zur Verfügung gestellten Dokumente.

Neben den Interviews erhielt die Expert/inn/engruppe eine Führung durch die Räumlichkeiten des Standortes Hubertusstrasse mit Erläuterungen der Rektorin zur Institution und unterhielt sich mit Fachpersonen zu den Themen „Minderheitenschulwesen in Kärnten – eine Besonderheit der PH Kärnten“ und „Naturwissenschaftlicher Lerngarten NAWIMix“.

Die Gespräche waren seitens der PH Kärnten von großer Offenheit und spürbarem Interesse an der externen Perspektive der internationalen Expert/inn/en geprägt.

Bei der Erarbeitung des vorliegenden Berichts haben sich die Expert/inn/en an den Evaluationsaspekten und den dazu formulierten Leitfragen orientiert. Im Sinne des Austausches ist es bei einem solchen Verfahren unvermeidlich und auch gewünscht, dass die eigenen Themen und Hintergründe des Experten/inn/enteams ebenfalls in die Gespräche und letztendlich in den Bericht miteinfließen.

Trotz der umfangreichen Dokumentation und den vielen und intensiv geführten Gesprächen bleibt der Einblick der Expert/inn/en bei einem solchen Peer-Review Verfahren immer etwas eingeschränkt und situativ. Außerdem muss der Zeitpunkt der Evaluierung (Januar 2017) explizit als Hintergrund zur Kontextualisierung der vorliegenden Erläuterungen und Empfehlungen einbezogen werden. Prägend in Dokument und Gespräch waren Vorgaben des Bundesministeriums für Bildung (im Folgenden: BMB), welche die aktuelle Struktur, Kultur und verschiedene Praktiken (insbesondere im Bereich Personal) der PH Kärnten stark beeinflussen. Die PH Kärnten befindet sich in einer „Übergangsphase“, wo bedeutsame Innovationen im Bereich der Angebote (Stichwort Pädagog/inn/enbildung NEU) und der Kooperationen (Verbünde insbesondere im Bereich der Sekundarstufe Allgemeinbildung und der Sekundarstufe Berufsbildung) erst in der Anfangsphase sind und noch wenige langfristige Perspektiven bestehen. Die vorliegende Evaluation kann deshalb als Standortbestimmung auf diesem Weg verstanden werden, die zudem bei einer wiederholten Durchführung als Vergleichsbasis für die Weiterentwicklung der Hochschule dienen soll. Ob das auch das Ziel des BMB ist, wird aus den Grundlagen nicht ersichtlich. Allgemein sind Ziel und Zweck der Evaluierung für das Expert/inn/enteam bis am Schluss des Verfahrens unklar geblieben. Für die Verwendung des vorliegenden Berichts sind sie jedoch zwingend zu klären, damit dieses Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung zielführend für die Hochschulentwicklung eingesetzt werden kann.

Die Expert/inn/engruppe sieht sich in ihrer Beschreibung und Beurteilung der PH Kärnten der Qualität in systemischer Sicht verpflichtet. Ihre Empfehlungen richten sich demnach nach Themen und können verschiedene Akteure sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschule betreffen.

## 4 Evaluierungsaspekte

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

Der Selbstevaluierungsbericht der Pädagogischen Hochschule Kärnten umfasst 133 Seiten mit verschiedenen Anhängen, die dem besseren Verständnis der internen Abläufe dienen sollen. Er geht auf alle fünf Evaluierungsaspekte und die damit verbundenen Leitfragen ein. Die Beschreibungen sind ausführlich, anschaulich und dienen sehr gut dem geforderten Zweck.

Die Erläuterungen zu den einzelnen Evaluierungsaspekten schließen im Bericht jeweils mit einer kritischen Selbsteinschätzung und mit Fragen an die externen Expert/inn/en. Diese Abschnitte bezeugen die offene und reflektierte Grundhaltung der Hochschule, die auch in den Gesprächen immer wieder deutlich zum Ausdruck kam.

### 4.1 Aspekt 1

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

#### 4.1.1 Feststellungen

Die Erreichung der durch die Pädagogische Hochschule Kärnten definierten Zielvorgaben nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans (ZLP) wird im Selbstevaluierungsbericht ausführlich beschrieben. Bei der Feststellung, der Analyse und den Empfehlungen ist zwischen den jährlichen ZLP von 2008 bis 2015 und dem aktuell gültigen ZLP 2016-2018 zu unterscheiden.

Im Selbstevaluierungsbericht aufgeführt und beim Vor-Ort-Besuch im Handapparat zur Einsicht gegeben sind die *Ziel- und Leistungspläne von 2007 bis 2015* sowie die entsprechenden Erfüllungsberichte (letzter Bericht: 2015 für Ziel- und Leistungsplan 2014/15 bis 2016/17). Die Erfüllungsberichte zeigen, dass die PH Kärnten mit diesem Steuerungs- und Reportinginstrument sehr gut arbeiten konnte und die Erreichung der gesetzten Ziele zum größten Teil gelungen ist. Die Zielformulierung und die Ressourcenplanung waren realistisch aufeinander abgestimmt. Die relevanten Kennzahlen wurden für die jährliche ZLP-Gespräche erfasst und konnten so zur Steuerung beigezogen werden. Über ein „Ampel“-System wurden fortlaufend problematische Entwicklungen identifiziert, bearbeitet oder zumindest argumentiert. Die Pläne wurden nach innen und nach außen gezielt kommuniziert.

Bei der Umsetzung der Ziel- und Leistungspläne erwiesen sich die Qualifikation und die Einsetzbarkeit des Personals in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern als besonders wichtig. Die PH Kärnten hat seit 2008 ein Personalentwicklungskonzept, das regelmäßig und im Zuge der Erstellung des Selbstevaluationsberichtes letztmals im Sommer 2016 aktualisiert wurde. Das neue Dienst- und Besoldungsrecht (Dienstrechts-Novelle 2012 – Pädagogische Hochschulen) erweist sich für die PH Kärnten in der Personalgewinnung und in der Personaleinsatzplanung als erschwerend. Schwierigkeiten wurden erstens dabei erkennbar, dass das neue Dienstrecht für langgediente Lehrer/innen in Bezug auf die finanzielle Einstufung nur wenig attraktiv war, wodurch es zu einer merklichen Fluktuation von Lehrenden an der PH Kärnten kam. Zweitens

bedeutet die Definition eines verpflichtenden Lehrausmaßes von mindestens zehn Semesterwochenstunden für jene Hochschullehrpersonen, die einen Großteil des Lehrpersonals ausmachen, eine erkennbare Einschränkung in der Personalplanung, was sich besonders im „Third-Space“ (u. a. Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement) sowie in der Leitung von Zentren nach Ablauf der Übergangsregelung negativ auswirken wird.

Der *Ziel- und Leistungsplan 2016-18* ist zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Besuchs zwar vom Hochschulrat verabschiedet und eingereicht, aber vom BMB noch nicht genehmigt (Nachtrag: Genehmigung erfolgte am 3. Februar 2017). Die Hochschule beschreibt im Selbstevaluierungsbericht die Erstellung des ZLP 2016-18 als schwierig und begründet dies damit, dass die Vorgaben des BMB als sehr einschränkend empfunden wurden. So war vordefiniert, dass man lediglich drei Strategieziele angeben und entsprechende Ressourcen beantragen konnte, die außerdem auf die Pädagog/inn/enbildung NEU fokussiert sein mussten, was aus Sicht der PH Kärnten eine einseitige Unterstützung im Bereich der Ausbildung darstellt. Das Formular für die Eingabe wurde als wenig zielführend empfunden, weshalb die PH Kärnten ein Zusatzdokument erstellte, welches der leichteren Orientierung dienen sollte.

Zur Umsetzung des ZLP 2016-18 liegen formal gesehen noch keine Erfahrungsberichte vor, da im Januar 2017 der Aushandlungsprozess zwischen der PH Kärnten und dem BMB noch nicht abgeschlossen war.

Die Erarbeitung des ZLPs erfolgt nach einem transparenten und intern breit abgestützten Erarbeitungsprozess. Die PH Kärnten steht in einem sehr guten Kontakt mit ihren externen Interessensgruppen und bindet deren Sichtweise über eine Umfeldanalyse in die Erarbeitung der ZLP ein. Die PH Kärnten investiert viel in die interne und externe Kommunikation und nutzt die Chancen einer überschaubaren, sehr gut in der Region verankerten und innovativen Hochschule.

Betreffend die Steuerung der Hochschule durch das BMB ist zudem zu erwähnen, dass die derzeitige Ablehnung des Auf- und Ausbaus des Ausbildungsbereichs der Sekundarstufe in den musisch-kreativen Fächern von der Hochschulleitung ausdrücklich bedauert wird. Dies erweist sich nachvollziehbar insbesondere für die Ausbildung für die Sekundarstufe als problematisch, da der Bedarf an ausgebildeten Lehrpersonen in diesem Fachbereich in ganz Kärnten nachweisbar hoch ist. Die vom BMB vorgegeben Rahmenbedingungen lassen nicht zu, dass die PH Kärnten dem erkannten Bedarf nachgeht und entsprechende Ausbildungen anbietet.

#### 4.1.2 Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)

Die PH Kärnten hat mit den bisherigen ZLP sehr gut als Steuerungs- und Reportinginstrument gearbeitet. Sie konnten gut für die Hochschulentwicklung genutzt werden, wenn auch die Zielperioden sehr kurzfristig definiert waren und eine langfristige Planung deshalb erschwert wurde.

Sowohl in den Gesprächen als auch in den Berichten wurde erkennbar, dass sich die PH Kärnten sinn- und maßvolle Ziele setzt. Die Umsetzung erfolgt mit einem gewissen Pragmatismus und dem Blick für das Machbare im Rahmen der gegebenen Umstände.

Der aktuelle ZLP 2016-18 erweist sich nach Aussage der PH Kärnten als große Schwierigkeit. Durch die Einschränkung auf drei strategische Ziele deckt er weder von den Zielsetzungen noch von den Ressourcen her die Gesamtstrategie der Hochschule ab. Das führt auch aus Sicht der

Expert/inn/en zu einer ungünstigen Gewichtung der Ziele innerhalb der Institution, die sich für die Hochschulentwicklung als erschwerend erweisen. Damit fehlt der Hochschule aktuell eine ganzheitliche Ausrichtung, wie es für die strategische Führung notwendig ist. Die aufgrund dieser Vorgaben formulierten Ziele wirken zudem additiv, eine übergreifende Strategie ist für die Expert/inn/en nicht sichtbar. Diese wäre aber zu einem Zeitpunkt, wo sich die Hochschule betreffend Angebot und Kooperationen sowie der langfristigen Perspektive in einer „Umbruchphase“ befindet und somit positionieren muss (s. Vorbemerkungen zu diesem Bericht), eine bedeutsame Notwendigkeit. Die PH Kärnten kompensiert diesen Umstand dadurch, dass sie zieladäquate Maßnahmen und Angebote in pragmatischer Weise ohne strategische Verortung umsetzt und durch einen hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwand die „Fäden zusammenhält“. Diese Art der Bewältigung ist aus Sicht der Expert/inn/engruppe in der aktuellen Situation durchaus zielführend. Langfristig bindet sie aber zu viele Ressourcen und fördert nur bedingt eine effektive und nachhaltige Hochschulentwicklung.

Die Expert/inn/engruppe erachtet den ZLP als durchaus sinnvolles und international bekanntes Steuerungsinstrument seitens der Bildungspolitik. Für die strategische und operative Steuerung der Hochschule ist es aber absolut zentral, dass die Ziele die Entwicklung der gesamten Hochschule erfassen und der strategischen Ausrichtung der jeweiligen PH genügend Freiräume gibt. Diese Rahmenbedingungen sind zurzeit seitens des BMB nicht gegeben.

Der Umstand, dass der ZLP 2016-2018 nachdem bereits ein Jahr damit gearbeitet werden musste, immer noch nicht genehmigt und zur Veröffentlichung freigegeben ist, hat eine merkliche Unsicherheit auf allen Ebenen zur Folge. Damit wird der große Vorteil, dass die Leistungsperiode nun auf drei Jahre und somit mittelfristig ausgerichtet ist, von Seiten des Ministeriums gleich wieder verspielt. Die langfristige Steuerung und der effiziente und effektive Mitteleinsatz bedürfen einer frühzeitigen Klärung der Ziele, gerade in einer Phase der Hochschulentwicklung, die durch viele Neuerungen und Unsicherheiten geprägt ist.

#### 4.1.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

- Die Expert/inn/en empfehlen der PH Kärnten, sich möglichst bald um ein Strategie- und Steuerungsinstrument zu bemühen, das die gesamte Hochschule abdeckt und nach innen und außen die langfristige Entwicklung transparent macht. Die Ziel- und Leistungspläne können hierfür (wieder) einen bedeutsamen Zugang bilden, auch um möglichst ressourcenschonend vorzugehen. Ein Ansatz wäre hier, Probleme mit dem langwierigen Bewilligungsprozess und den zu einschränkenden Rahmenbedingungen der Erarbeitung mit dem BMB zu diskutieren. Sollte hier die empfohlene Weiterentwicklung in einem annehmbaren Zeitraum nicht gelingen, sollte ein zusätzliches und rein internes Steuerungsinstrument angedacht werden.
- Unabhängig davon empfiehlt die Expert/inn/engruppe, die einzelnen Ziele noch stärker zueinander und zu einer übergreifenden Gesamtstrategie in Beziehung zu setzen.
- Aus Sicht der Expert/inn/en ist vom BMB zu klären, wie mit der veränderten Gestaltungsmöglichkeit der ZLPs in Zukunft umgegangen werden soll. Zudem ist für die Expert/inn/en nicht nachvollziehbar, in welchem Verhältnis die Vereinbarungen des ZLP zu weiteren Vorgaben (z. B. zum Dienstrecht) stehen, über die die Hochschule von außen gesteuert wird.

Bezogen auf die Frage der PH Kärnten im Selbstevaluierungsbericht, wo sie aus Sicht der Expert/inn/en mehr Autonomie bräuchte, ist sich die Expert/inn/engruppe einig: bei der Personalgewinnung und bei Personaleinsatzplanung. Eine qualitätsfördernde Hochschulentwicklung wird maßgeblich dadurch geprägt, die „besten Köpfe“ gewinnen, am richtigen Ort einzusetzen und ihnen interessante Entwicklungsperspektiven bieten zu können. Es braucht demnach mehr Freiheiten bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden, ihren Einsatzmöglichkeiten und bei den internen Entwicklungsmöglichkeiten. Es braucht Möglichkeiten, dass sich Fachpersonen spezialisieren können (z. B. in der Leitung, im Third-Space oder bei der Forschung). Für die Professionalisierung dieser Funktionen und die effiziente und effektive Hochschulführung ist das sehr bedeutsam. Das aktuelle Dienst- und Besoldungsrecht erschwert dies und müsste aus Sicht der Expert/inn/engruppe angepasst werden.

## 4.2 Aspekt 2

### Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen

#### 4.2.1 Feststellungen

Das Qualitätsmanagementsystem und die dazugehörigen Evaluierungsmaßnahmen der PH Kärnten werden im Selbstevaluierungsbericht ausführlich beschrieben.

Das QM-System orientiert sich dabei am TQM-Ansatz bzw. der an internationalen Pädagogischen Hochschulen üblichen Umsetzung des EFQM-Modells für Excellence, ohne aber den Anspruch zu erheben, dieses Modell in vollem Umfang umzusetzen. Wie aus dem Selbstevaluierungsbericht und den Gesprächen ersichtlich, wird auf pragmatische Weise versucht, Teil-Elemente zu implementieren ohne eine offizielle Zertifizierung anzustreben. Ziel des QM-Systems ist es gemäss Selbstevaluierungsbericht, dass Ergebnisse, Ressourcen und Strukturen in Bezug auf die Qualität regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt werden.

An der PH Kärnten sind qualitätssichernde Maßnahmen in den Bereichen *Lehre, Forschung* und *Verwaltung* vorgesehen und zu großen Teilen auch umgesetzt. Jeder der genannten Bereiche wird systematisch evaluiert. Weniger sichtbar ist indes, inwieweit die verschiedenen QM-Massnahmen in den Bereichen ineinandergreifen und ein ganzheitliches QM-System darstellen. Es ist ein QM-Beirat eingeführt, der die Vernetzung der Bereiche gewährleisten soll.

Als wesentliches Instrument des Qualitätsmanagements in der *Lehre (Aus-, Fort- und Weiterbildung)* dient der regelmäßige Einsatz von Studierendenfragebögen zur Erhebung der Qualität des Unterrichts bzw. der Lehre. Die Diskussion der Ergebnisse dieser Evaluationen ist ein wesentlicher Bestandteil der jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche zwischen den Lehrenden und den Institutsleiter/innen.

Zum Zwecke der Qualitätssicherung in der Fortbildung wurde außerdem eine institutsübergreifende Fortbildungscoordination eingesetzt.

Gemäss dem Selbstevaluierungsbericht richtet sich die Qualität in der *Forschung* der PH Kärnten nach den allgemeinen Qualitätskriterien wissenschaftlicher Forschung bzw. an deren üblichen Kennzahlen: Anzahl der Veröffentlichungen, Anzahl der Forschungsprojekte und Anzahl der aktiven Tagungsteilnahmen. Entsprechend der Angaben im Selbstevaluierungsbericht hat die PH Kärnten ihre Entwicklungsziele, die z. B. im Ziel- und Leistungsplan 2013/14-2015/16 formuliert wurden, in allen drei Bereichen sogar überschritten. Neben der Publikationstätigkeit wird die Antragstellung unterstützt, außerdem werden durch Personalentwicklungsmaßnahmen die Mitarbeitenden an die Mitarbeit von Forschungsprojekten herangeführt.

Das Qualitätsmanagement für das *Verwaltungspersonal* orientiert sich an den Vorgaben eines verbindlichen Organisationshandbuchs und an den folgenden primären Qualitätskriterien: Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und Effektivität (Wirksamkeit).

Vorgesehen ist zudem der Aufbau eines Qualitätsmanagements im Entwicklungsverbund Süd-Ost um die Qualität der Studienangebote in diesem Bereich zu gewährleisten. Hier ist es allerdings noch zu früh um schlüssige Aussagen zu machen, da noch keine sichtbaren Ergebnisse dieses Aufbaus vorliegen.

#### 4.2.2 Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)

Die Qualitätssicherung der PH Kärnten umfasst die folgenden Kernbereiche: Lehre der Aus-, Fort- und Weiterbildung, Forschung und Verwaltung. Die Aufteilung des QM in diese drei Kernbereiche ist üblich und durchaus sinnvoll, und macht die operative Qualitätssicherung erst handhabbar. Was aber an der PH Kärnten noch nicht klar sichtbar ist, ist, wie die qualitätssichernden Maßnahmen aus allen Bereichen in ein ganzheitliches QM-System zusammenfließen. Bei einer solchen Aufteilung besteht auch immer die Gefahr, die Bereiche nur isoliert zu evaluieren und die auch für die Qualitätsentwicklung wichtigen voneinander abhängigen Prozesse zu wenig zu berücksichtigen bzw. den Qualitätsaspekt auf einige wenige quantitative Kennzahlen zu reduzieren.

Die Lehre in der *Ausbildung* wird systematisch in Form von LV-Evaluationen evaluiert. Hier wird der Anweisung aus der Hochschulevaluierungsverordnung (HEV) folgegeleistet und der Prozess dazu ist etabliert. Beim Vor-Ort-Besuch hat sich aber gezeigt, dass sich die Zweckmäßigkeit dieser Evaluierung für die PH Kärnten selbst in Grenzen hält. Dies beruht zum einen auf einer sehr niedrigen Rücklaufquote, die mit Durchführungsart und –zeitpunkt argumentiert wird. Zum anderen ist aber die Zielsetzung der Evaluation nicht allen Interessensgruppen innerhalb der PH Kärnten klar. Die Expert/inn/en kamen hier nach Gesprächen mit Lehrenden und Studierenden zu dem Schluss, dass die interne Kommunikation in diesem Bereich noch zu verbessern ist.

So wird prinzipiell der Umstand begrüßt, dass besonders jüngere Lehrende bemüht seien, ihren Unterricht auf der Basis der Evaluationen zu optimieren. Andererseits wurden stellenweise die Intransparenz und Ineffizienz der Befragungen moniert, beispielsweise nach welcher Systematik die zu evaluierenden Veranstaltungen ausgewählt wurden. Besonders bemängelt wurde aber, dass auch mehrfach negative Rückmeldungen zur Qualität der Lehre für die jeweiligen Lehrenden folgenlos blieben. Hier ist es wichtig, dass die Hochschulleitung mit Lehrenden und Studierende in einen offenen Dialog tritt und die Evaluationsstrategie transparent und nachvollziehbar kommuniziert.

Ein Fragezeichen setzt das Expert/inn/enteam in diesem Zusammenhang an die Validität des verwendeten Fragebogens. Dieser überprüft eher das spezifische Lehrerverhalten denn die Lehrveranstaltung als solche. Insbesondere sollte der Lernerperspektive, resp. den Lerneffekten mehr Gewicht beigemessen werden (etwa mit Fragen wie: „Was ist Ihr Beitrag als Studierende/r zum Gelingen dieser Veranstaltung?“). Dies auch besonders deshalb, da im Selbstevaluierungsbericht die «Lernerzentrierung» als wichtiges Qualitätskriterium der Lehre aufgeführt ist.

Die Motivation der Lehrenden Feedback einzuholen ist, wie an PHen üblich, hoch. Das zeigt sich an der PH Kärnten dadurch, dass einzelne Lehrende zusätzlich zur vorgegebenen LV-Evaluation individuell Feedback von ihren Studierenden einholen. Dies deutet die Expert/inn/engruppe wiederum als Zeichen dafür, dass der Diskurs zum Thema Nutzen der LV-Evaluierung verstärkt gesucht werden sollte. Als Anregung «off-topic» könnte überlegt werden, inwiefern die

Entwicklung und Anwendung von eigenen, empirisch validierten Instrumenten zur Erfassung und Auswertung der Unterrichtsqualität an der PH Kärnten Gegenstand von hausinternen Forschungsprojekten sein könnte.

Das Qualitätsmanagement in der *Fort- und Weiterbildung* ist noch bedeutend anspruchsvoller, da diese Kurse zu einem bedeutsamen Teil von externen Lehrenden durchgeführt werden. Die Heterogenität des eingesetzten Lehrpersonals, der Kursangebote und der Kursformate erschwert eine systematische Evaluation und die Implementierung einer qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Feedbackschleife. So sind Fragen nach den hochschuldidaktischen Minimalqualifikationen des Kurspersonales oder die nach den Auswahlkriterien der Kursinhalte, bzw. ob diese Angebote den Qualitätsstandards einer Hochschule durchgängig genügen, noch nicht abschliessend geklärt. An der Implementierung einer qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Qualitätssicherung in der Fort- und Weiterbildung muss weiter intensiv gearbeitet werden.

Die Qualitätssicherung in der *Forschung* wird im Bericht ausführlich dokumentiert, bei den Gesprächen hat sich allerdings gezeigt, dass diese noch keine Selbstverständlichkeit in der gelebten Praxis darstellt. Das liegt aber auch daran, dass es unter den gegebenen Bedingungen sehr anspruchsvoll ist, qualitativ hochwertige Forschung zu betreiben. So absorbiert das hohe Engagement in der Lehre, in der Aus- und Weiterbildung, aber auch mannigfaltige und zunehmende Administrations- und Kommissionsarbeit wesentliche zeitliche und personelle Ressourcen. Auch ist der Zugang zu zusätzlichen finanziellen Ressourcen begrenzt, die Beschaffung von Drittmitteln für Forschungsarbeiten ist z.B. nicht mit einem konkreten Zeitkontingent hinterlegt, wodurch es derzeit auch keine kompetitiven Drittmittelprojekte gibt. Der PH Kärnten als Institution muss die nötige Zeit eingeräumt werden, sich als Forschungseinrichtung zu etablieren. Nach wie vor sehen sich viele Lehrende der PH Kärnten in ihrem Selbstverständnis primär als Lehrperson und weniger explizit als Forscher/in. Hilfreich auf diesem Weg wäre sicherlich die Entwicklung einer konsistenten Forschungsstrategie, mit inhaltlichen-thematischen Schwerpunktsetzungen, klaren semantischen Festlegungen und personellen forschungsspezifischen Entwicklungsperspektiven. Erst daran anschließend kann ein schlüssiges QM-Konzept mit Erfolgsindikatoren für den Teilbereich Forschung und Entwicklung entwickelt werden.

Eine weitere Empfehlung wäre, dass es eine Aufgabe des Qualitätsmanagements sein könnte, zu untersuchen, inwieweit die an der PH Kärnten getätigten Forschungsarbeiten einen Impact auf die Qualität der eigenen Lehre haben. Umgekehrt wäre es auch sinnvoll just jene Phänomene zum expliziten Forschungsgegenstand der PH zu machen, die im Selbstverständnis der PH als ihre Kernkompetenzen angesehen werden. Dies wäre sicherlich auch ein nützlicher Beitrag zur Schärfung eines eigenen Forschungsprofils.

Das Qualitätsmanagement für die *Verwaltung* funktioniert gut, insbesondere auch deshalb, weil die geforderten Qualitätsstandards im Organisationshandbuch (insbesondere in den Kapiteln 3 und 4) schriftlich festgehalten und für alle Mitarbeitenden zugänglich sind. Das Personal wurde als qualitätsbewusst wahrgenommen, es identifiziert sich mit den Zielen der Institution und versucht, die Bereiche der Lehre und Forschung durch die eigene Arbeit gewinnbringend zu unterstützen. Qualifikationswünsche können anlässlich der Mitarbeiter/innengespräche angemeldet werden, Weiterbildungsangebote (mehrheitlich an der staatlichen Verwaltungsakademie) werden wahrgenommen.

Für das Qualitätsmanagement im Bereich *der internen Bildungsplanung* beurteilt die Expert/inn/engruppe die Etablierung einer fächer- und funktionsübergreifenden QM-Gruppe als

sehr vielversprechenden Ansatz, die allgemeine Qualität der Institution zu optimieren. Diese kann dazu beitragen die vorhandenen Entwicklungspotentiale sowohl der Institution als Gesamtes wie auch der einzelnen Funktionsträger systematisch zu erfassen und spezifisch zu fördern. Die Beziehung der Vizerektorin für Forschung in dieser Gruppe ist zentral, um alle Kernbereiche in Bezug auf Qualitätsmanagement besser zu verbinden.

Als nächste größere Herausforderung wird zu klären sein, inwieweit Elemente des Qualitätsmanagements der PH Kärnten auch im Qualitätsmanagement des Entwicklungsverbundes Süd-Ost zum Tragen kommen bzw. ob es dem neuen Verbund gelingen wird, ein gemeinsames, tragfähiges QM zu entwickeln und zu implementieren.

#### 4.2.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

- Die Expert/inn/en empfehlen, das Qualitätsmanagement noch mehr als ganzheitliches System zu verstehen und die Bezüge zwischen den einzelnen Aktivitäten in den verschiedenen Bereichen herzustellen. Die QM-Gruppe kann hierfür als zentrales Organ der Steuerung fungieren, wenn die Zusammensetzung darauf ausgerichtet wird.
- Die Expert/inn/en empfehlen der PH Kärnten den Diskurs über qualitativ hochwertige Lehre und die Weiterentwicklung selbiger weiterzuführen und in diesem Diskurs die Studierenden wesentlich stärker einzubeziehen. In diesem Zusammenhang soll auch überlegt werden, wie man die Ergebnisse der Evaluierungen und die davon abgeleiteten Maßnahmen besser an die Studierenden kommunizieren kann.
- Außerdem möchten die Expert/inn/en empfehlen, die LV-Evaluation dahingehend zu überarbeiten, dass sie besser für die Weiterentwicklung der Lehre eingesetzt werden kann. Hier ist es wichtig, die unterschiedlichen Zielsetzungen von Hochschulleitung (Aussage über gesamthochschulische Entwicklungen) und der Lehrenden (Input für die persönliche und didaktische Weiterentwicklung) miteinzubeziehen. Die Expert/inn/en empfehlen der PH Kärnten an der Qualität in der Evaluation der Lehre weiter zu arbeiten. Konkret soll der zurzeit verwendete Fragebogen in Richtung einer umfassenden Bewertung der gesamten Lehrveranstaltung mit Fokus auf die Lernenden und auf Lernprozesse überarbeitet werden.
- Die Expert/inn/en empfehlen der PH Kärnten, ihre Qualitätsanforderungen für ihre Forschung genauer und systematischer zu definieren. Die Kennzahlen müssen breiter gefasst werden als nur Publikationen, „Impact“ in die Lehre könnte z.B. ein weiteres Kriterium sein. Dazu gibt es zahlreiche Literatur und die PH Kärnten hat davon berichtet, dass sie sich mit diesem Thema bereits befasst. Dafür ist aber eine Definition, was unter Forschung und Entwicklung verstanden wird, notwendig, um daraus wiederum die zentralen Indikatoren für eine erfolgreiche Umsetzung abzuleiten.

### 4.3 Aspekt 3

#### Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen

##### 4.3.1 Feststellungen

Den Selbstdarstellungen der PH Kärnten lässt sich entnehmen, dass die Hochschule sechs Institute eingerichtet hat, die die folgenden Bezeichnungen tragen:

- Pädagogik und Didaktik der Primarstufe
- Fachwissenschaft, Fachdidaktik und Pädagogik der Sekundarstufe Allgemeinbildung
- Berufspädagogik
- Schulentwicklung und Pädagogisch-Praktische Studien



- Mehrsprachigkeit und Interkulturelle Bildung
- Medienpädagogik und Informationstechnologien

Jede der insgesamt 165 Lehrpersonen, die auf Planstellen oder im Rahmen der Mitverwendung an der PH Kärnten tätig sind, ist einem dieser Institute zugeordnet. Diese Zuordnung schließt jedoch nicht aus, auch in anderen Instituten als Lehrende bzw. Lehrender tätig zu werden. Somit hat jede/r Mitarbeitende eine eindeutige Zuordnung in der Organisation, gleichzeitig wird für die Erfüllung der Aufgaben ausreichend Flexibilität geschaffen.

Die Zahl der Institute nach § 16 Hochschulgesetz ist an der PH Kärnten derzeit auf vier begrenzt, im Sinne einer Gleichstellung werden das Institut für Mehrsprachigkeit und Interkulturelle Bildung sowie das Institut für Medienpädagogik und Informationstechnologien aber ebenfalls unter dieser Bezeichnung geführt. Die Leitungen der sechs Institute bilden gemeinsam mit dem Rektorat und einigen weiteren Beauftragten die Institutsleiter/innen/konferenz, die das Rektorat vor allem in Bezug auf strategische Entscheidungen beraten soll.

Den Instituten zugeordnet wurden sieben thematisch ausgerichtete Zentren, nämlich

- Institut für Pädagogik und Didaktik der Primarstufe: Zentrum für Inklusion und inklusive Pädagogik
- Institut für Fachwissenschaft, Fachdidaktik und Pädagogik der Sekundarstufe Allgemeinbildung: Regionales Fachdidaktikzentrum für Naturwissenschaften; Regionales Fachdidaktikzentrum für Literacy; LeseSchreibZentrum
- Institut für Schulentwicklung und Pädagogisch-Praktische Studien: Zentrum für Pädagogisch-Praktische Studien; Bundeszentrum für fachbezogene Schulentwicklung
- Institut für Medienpädagogik und Informationstechnologien: Regionales Fachdidaktikzentrum für Informatik

Zudem gehört „Nawimix“ als außerschulischer, naturwissenschaftlicher Lernort zur Pädagogischen Hochschule Kärnten.

Das Rektorat der PH Kärnten besteht aus der Rektorin, dem Vizerektor für Lehrer/innenbildung und Qualitätsmanagement und der Vizerektorin für Forschung und Entwicklung. Es gibt drei Servicestellen, nämlich die der Rektorin zugeordneten Servicestellen für Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation resp. Bildungsk Kooperationen und internationale Kontakte sowie die Servicestelle für Qualitätsmanagement und Hochschulentwicklung, die dem Vizerektor für Lehrer/innenbildung und Qualitätsmanagement zuarbeitet.

Den Vorgaben des Hochschulgesetzes entsprechend wurden die folgenden Gremien gebildet:

- der Hochschulrat als Aufsichtsgremium der PH Kärnten, dem drei vom Bund und zwei vom Land bestellte Mitglieder angehören;
- das Hochschulkollegium, das sich aus sechs Vertreter/inne/n/ des Lehrpersonals, zwei Mitgliedern des Verwaltungspersonals und drei Studierenden zusammensetzt;
- die Curricularkommission, ein vom Hochschulkollegium eingesetztes Gremium
- der Arbeitskreis für Gleichstellungsfragen, dem sechs Mitglieder aller Statusgruppen angehören.

Darüber hinaus besteht an der PH Kärnten

- ein Forschungsbeirat zur Prüfung von Forschungsvorhaben, die von Mitgliedern des Kollegiums entwickelt wurden;
- die Personalvertretung.

Um ihre Aufgaben in Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung und Forschung erfüllen zu können, wurden folgende Planungsabläufe entwickelt, die aber momentan noch nicht verschriftlicht vorliegen:

Für den *Bereich der Ausbildung* entwickeln die Institutsleitungen zunächst Vorschläge für den Einsatz der Lehrpersonen, die ihren Instituten angehören, sowie für Lehrbeauftragungen. Diese Vorschläge werden durch die jeweiligen Studiengangsleitungen mit den Erfordernissen des Gesamtcurriculums abgeglichen und vom zuständigen Vizerektor hinsichtlich personeller Umsetzbarkeit und der Einhaltung der Qualitätskriterien überprüft.

Während die Primarstufenausbildung von der PH Kärnten allein verantwortet wird, sind die Planungs- und Organisationsprozesse für die Ausbildung von Lehrkräften für die Sekundarstufe nach Auskunft der Beteiligten besonders komplex, da die Lehrangebote im Rahmen der Pädagog/inn/enbildung NEU im Entwicklungsverbund Süd-Ost in enger Kooperation der Bundesländer Steiermark, Burgenland und Kärnten an vier Universitäten und vier Hochschulen entwickelt und durchgeführt werden. Diese Hochschulen praktizieren eine gemeinsame Zulassung der Studierenden und arbeiten über die Standorte hinweg mit identischen Curricula. Im Fach Musik ist darüber hinaus eine Abstimmung mit dem Landeskonservatorium Kärnten und der Kunstuniversität Graz erforderlich.

Diese Lehrangebote befinden sich durch die Einführung der Pädagog/inn/enbildung NEU in einer Phase des Umbruchs, in der der Abstimmungs- und Informationsbedarf besonders hoch ist. Studierende und Lehrende müssen sich auf die neuen, erheblich umgestalteten Studiengänge einstellen, während die bisherigen Studienangebote bis zu deren Auslaufen von der PH Kärnten weiterhin bedient werden müssen. Studierende der neuen Studiengänge sind in besonderer Weise auf die Informationen angewiesen, die von Lehrenden und der Verwaltung zur Verfügung gestellt werden, da sie sich nicht an den „Vorgängerjahrgängen“ orientieren können; Lehrende werden z. T. in neuen Bereichen eingesetzt, um die veränderten Aufgaben der Hochschule umsetzen zu können.

Manche Prozesse werden laut den Schilderungen der Beteiligten zufolge durch erhebliche Planungsunsicherheiten erschwert. So wurde berichtet, dass in einigen Fächern (z. B. Musik) erst kurz vor Semesterstart bekannt wird, für wie viele Studierende Lehrangebote benötigt werden. Auch wenn es der Hochschule dem Vernehmen nach gelingt, flexibel auf solche Unsicherheiten zu reagieren, stehen solche Abläufe einer effizienten Nutzung von Ressourcen entgegen.

Im *Bereich der Fortbildung* erfolgt die Planung in den Instituten durch fortbildungsverantwortliche Personen und die Institutsleitung. Referenzrahmen für die Planung sind die Vorgaben des BMB sowie die Ergebnisse von Planungsgesprächen mit dem Landesschulrat.

Curricula für Weiterbildungsstudiengänge werden durch Lehrgangsleiter/innen entwickelt, die von der jeweiligen Institutsleitung bestimmt werden. Die Curricula müssen von der Hochschulkommission verabschiedet und vom Rektorat (ab 30 Credits auch vom BMB) genehmigt werden. Die Planung der Lehrangebote der Weiterbildung erfolgt in gleicher Weise wie für Fortbildungsveranstaltungen.

Im *Bereich der Forschung* spielt der Forschungsbeirat eine zentrale Rolle, wenn es um den Personaleinsatz für Forschungsvorhaben geht. Dieser Beirat prüft eingereichte Projektvorschläge auf ihre Qualität und empfiehlt dem Rektorat, welche Projekte durch speziell gewidmete Forschungszeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert werden sollten. Das

Rektorat prüft die Empfehlungen und weist den Beschäftigten die entsprechende Forschungszeit in den jeweiligen Dienstpflichtenvereinbarungen zu.

Zu den Veränderungen des Aufgabenzuschnitts des wissenschaftlichen Personals trägt zudem der Umstand bei, dass zukünftig der überwiegende Teil der Hochschullehrpersonen aufgrund ihrer Einstufung mindestens zehn SWS Lehre leisten müssen, was die Integration von Forschungsaufgaben in den Arbeitsalltag erschwert.

Die Personalgewinnung erfolgt innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen nach einem im Organisationshandbuch beschriebenen Verfahren. Erschwernisse in Bezug auf die Gewinnung von geeignetem Personal ergeben sich nach Auskunft des Rektorats aus den Vorgaben des neuen Dienstrechts sowie aus dem Umstand, dass die Hochschule nicht in der Lage ist, im Besetzungsverfahren über die Einstufung und die Höhe des zukünftigen Gehalts Auskunft zu geben. Dieser Umstand erschwert die Besetzung von Professuren durch international anerkannte Wissenschaftler/innen erheblich, wodurch die PH im internationalen Vergleich, aber auch im Vergleich zu öffentlichen Universitäten in Österreich, benachteiligt ist.

Die Hochschulleitung engagiert sich im Bereich der Personalentwicklung durch ein monatliches Rektorats-Jour fixe sowie jährlich stattfindende Standortklausuren. Angeboten werden regelmäßige Schulungen für die Bereiche Gender-Mainstreaming, Qualifizierung im IT-Bereich, Internationalisierung der Mitarbeiter/innen im Bereich Lehre und Verwaltung sowie zur Vertiefung von Englischkenntnissen für Staff-Mobilitäten. Zum Aufbau und zur Erweiterung der Forschungskompetenzen der Mitarbeiter/innen wird Forschungscoaching inkl. Beratung bei Anträgen, Tagungsbeiträgen und Publikationen angeboten. Diesem Ziel dient auch ein jährlicher Forschungstag, außerdem werden forschungserfahrene Personen in bestehende Projektgruppen involviert, um von der Kooperation mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen zu profitieren.

Wesentliche Aufgaben in der Personalführung wurden den Institutsleitungen übertragen; sie planen den Einsatz der Institutsmitglieder in der Lehre und beraten diese im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche in Bezug auf Maßnahmen der Personalentwicklung.

Sowohl im Selbstevaluierungsbericht als auch in den Gesprächen vor Ort wurde betont, dass die Beteiligten die aktuelle Institutsgliederung als funktional einschätzen. Wichtig ist die Zusammenfassung der Zuständigkeiten für alle Angebote im Sekundarstufenbereich über die Schulformen (NMS, AHS und Gymnasien) hinweg im Institut für Fachwissenschaft, Fachdidaktik und Pädagogik der Sekundarstufe Allgemeinbildung, das an der PH Kärnten bereits vor der Etablierung der Pädagog/inn/enbildung NEU eingeführt wurde. Positiv bewertet wird zudem der Umstand, dass in sich in allen Instituten Zuständigkeiten für Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Forschung finden, wodurch eine intensivere Verschränkung von Forschung und Lehre ermöglicht wird. Diese Entscheidung ist nach Auffassung des Rektorats geeignet, den Aufbau von Forschungskompetenz in allen Bereichen zu stimulieren, die Trennung von Aus- und Fortbildung zu mildern und die Professionalisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

#### 4.3.2 Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)

Bei der Analyse der Planungs- und Organisationsstrukturen waren zunächst die Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, unter denen diese entstanden sind und derzeit funktionieren. Diese Rahmenbedingungen zeichnen sich vor allem durch die vielfältige und kleinteilige externe Steuerung durch gesetzliche Vorgaben und Richtlinien, aber auch durch verschiedene Erwartungen und Vorgaben von externen Kooperationspartner/inne/n aus,

wodurch dem Rektorat selbst nur noch wenig Handlungsspielraum in Bezug auf die Steuerung bleibt. Dabei fällt auf, dass in einigen Bereichen Input- und Output-Steuerung in wenig überzeugender Weise kombiniert werden: während Ziel- und Leistungspläne ein klassisches Instrument der Output-Steuerung darstellen, lassen die sehr differenzierten Regelungen des Dienstrechts (Input-Steuerung) der Hochschulleitung wenig Gestaltungsspielräume, um die Zielerreichung wirkungsvoll beeinflussen zu können. Aus dieser Kombination von Input- und Output-Steuerung resultieren Widersprüchlichkeiten, wodurch die Gefahr entsteht, dass die PH Kärnten in ungünstiger Weise übersteuert wird.

Die Strategiefähigkeit der Hochschule wird zudem durch Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen Entwicklung weiter eingeschränkt. Die Rahmenbedingungen, unter denen die Leitung der Hochschule handelt, sind in Bewegung: insbesondere die zukünftige Struktur der Zusammenarbeit im Entwicklungsverbund und die damit verbundene Arbeitsweise im Verbund ist für die Beteiligten kaum vorherzusagen. Damit verbunden gibt es auch bei der Pädagog/inn/enausbildung NEU offene Fragen, für deren Beantwortung die PH Kärnten auf das BMB und die Kooperationspartner/innen im Entwicklungsverbund Süd-Ost angewiesen ist. Aus Sicht der Expert/inn/engruppe stellt es eine große Leistung des Rektorats dar, unter diesen Bedingungen verlässliche Planungs- und Organisationsroutinen verankert zu haben.

Die bestehenden Planungs- und Organisationsstrukturen der PH Kärnten beeindrucken denn auch durch ihre hohe Komplexität. Sechs Institute, sieben (Kompetenz-)Zentren und drei Servicestellen, die personell miteinander verwoben sind ergeben eine Struktur, die für Außenstehende nicht leicht durchschaubar ist. Die überwiegend gesetzlich vorgegebene Gremienstruktur zeichnet sich durch zahlreiche aufeinander bezogene Organe aus und erfordert ein hohes Engagement der Hochschulangehörigen.

Für die Funktionsweise der PH Kärnten kennzeichnend ist nach dem Eindruck der Expert/inn/en eine hohe Kommunikationsdichte, die von den Beteiligten engagiert und umfassend gesichert wird. Die Expert/inn/en haben den Eindruck gewonnen, dass die Hochschulangehörigen mit der Vielzahl der Gremien und der Komplexität der Organisationsstruktur im Allgemeinen gut zurechtkommen. Die Verknüpfung zwischen den Gremien ist vor allem dadurch gewährleistet, dass zahlreiche Personen in mehr als einer Funktion respektive in mehreren Gremien tätig sind. Solche Doppelfunktionen sichern die rasche und verlässliche Weitergabe von Informationen, erfordern auf der anderen Seite jedoch in besonderem Maße Rollenklarheit und Rollendistanz, um die man sich kontinuierlich bemühen muss. Beim Vor-Ort-Besuch wurde erkennbar, dass dies den Funktionsträger/inne/n nicht immer leichtfällt.

Wie bereits dargestellt, fußt die Systematik der Institutsgliederung an der PH Kärnten im Wesentlichen auf der Differenzierung der Aufgaben nach Schulstufen (unter Verzicht auf Unterscheidung zwischen den Schulformen der Sekundarstufe). Sie steht damit im Einklang mit den Vorgaben zur Pädagog/inn/enausbildung NEU und die frühzeitige Entscheidung der Hochschule für diese Gliederung hat sich als zukunftsweisend herausgestellt. Allerdings zeigen sich Grenzen der Systematik, sobald es um Querschnittsaufgaben in der Lehrer/innenbildung geht. Mit der Gründung des Instituts für Mehrsprachigkeit und Interkulturelle Bildung und des Instituts für Medienpädagogik und Informationstechnologien hat sich die Hochschule entschieden, zwei aktuelle Querschnittsthemen herauszugreifen und zum Ausgangspunkt für die Gründung zweier weiterer Institute zu machen. Ein drittes Querschnittsthema, nämlich Inklusion, wurde in Gestalt eines Zentrums im Institut für Pädagogik und Didaktik der Primarstufe verortet. Die Expert/inn/en konnten die Entscheidung zu diesen Instituts- und Zentrumsgründungen nachvollziehen, insbesondere in Bezug auf die Heraushebung der Interkulturellen Bildung und der Mehrsprachigkeit, da beide Themen aufgrund der geografischen Lage der Hochschule für Lehre und Forschung von besonderer Bedeutung sind.

Das zweifellos hoch aktuelle Thema der Medienpädagogik ist für die Hochschule ebenfalls strukturgebend. Über die Zuordnung des Zentrums für Inklusion und inklusive Pädagogik zum Institut für Pädagogik und Didaktik der Primarstufe ließe sich diskutieren, da Inklusion eigentlich in allen Schulformen und Schulstufen realisiert werden soll.

Die Expert/inn/en begrüßen die Eigeninitiative der PH Kärnten zu diesen Institutsgründungen auf der gleichen Ebene mit den anderen Instituten, da es die Wichtigkeit der Themenbereiche für die PH unterstreicht.

Durch den Umstand, dass die beiden zusätzlichen Institute nicht mit jenen nach § 16 HG gleichgestellt sind, birgt die Gliederung aber Risiken, die mit der Bedeutung der Institutsleitungen für die Planungs-, Organisations- und Personalführungsaufgaben verbunden sind. Da für die beiden zusätzlichen Institute nicht gesichert werden kann, dass die Inhaber/innen dieser Positionen in gleicher Weise honoriert und entlastet werden, stehen die Führungsaufgaben in starker Konkurrenz zu den übrigen Verpflichtungen, insbesondere denen in der Lehre, deren Umfang durch das Auslaufen der Übergangsfrist der Dienstrechtsnovelle 2012 deutlich ausgeweitet werden muss. Es ist den Expert/inn/en nicht klar, wie die Institutsleitungen in Zukunft neben ihrer Leitungsaufgabe noch eine Lehrverpflichtung von zehn SWS bedienen und zugleich in der Forschung tätig werden können, ohne dass die Qualität ihrer Aufgabenerfüllung in den unterschiedlichen Bereichen leidet.

Aufgrund der zentralen Rolle der Institutsleitungen in der Organisationsstruktur der Hochschule kommt der Institutsleiter/innen-Konferenz eine hohe Bedeutung zu. Ihre Funktion könnte in Zukunft noch gestärkt werden, indem ihre Rolle der Institutsleitungen bei der Diskussion und Entscheidung strategischer Fragen deutlicher herausgehoben wird. Zugleich ist aus der Sicht der Expert/inn/en gut nachvollziehbar, dass die Institutsleitungen ein Bedürfnis haben, sich über operative Fragen, z. B. der Lehrorganisation, auszutauschen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass es der Rektorin darum geht, dieses Gremium zu nutzen, um Informationen zu vermitteln und strategische Fragen zu erörtern, während die Institutsleiter/innen und Institutsleiter zusätzlich das Bedürfnis haben, operative Fragen zu klären.

Es erscheint daher sinnvoll zu prüfen, ob die strategische Bedeutung der Institutsleiter/innen-Konferenz gestärkt werden kann und für die Klärung operativer Fragen gesonderte Zusammenkünfte der Institutsleitungen (ohne Rektorat und Beauftragte) eingerichtet werden.

Für die Organisation der Hochschule ist weiterhin bedeutungsvoll, dass nach der Auffassung des Rektorats prinzipiell alle Mitglieder des pädagogischen Personals Forschungsaufgaben übernehmen sollen. Mit dieser Entscheidung ist der Anspruch verbunden, über entsprechende Fortbildungsmaßnahmen möglichst viele Mitglieder der Hochschule für Forschungsaufgaben zu professionalisieren und Forschung in allen Bereichen der Hochschule zu verankern. Aus der Sicht der Expert/inn/en ist dieser Anspruch begrüßenswert, in der Umsetzung jedoch sehr anspruchsvoll, zumal mehr als die Hälfte des Personals bisher nicht einmal im Rahmen einer Promotion Forschungserfahrungen gesammelt hat. Die Aktivitäten der Vizerektorin, die darauf abzielen, wenig erfahrene Mitarbeiter/innen an Forschungstätigkeiten heranzuführen, sind geeignet, dieses Ziel langfristig zu erreichen. Kurzfristig wäre eine nachhaltige Steigerung der Forschungsleistungen hingegen nur zu erreichen, wenn im Zuge von Neueinstellungen weitere forschungserfahrene und forschungsstarke Personen gewonnen werden könnten.

Inhaltlich hat sich die PH Kärnten mit den 6 Instituten sehr gut positioniert. Sie ist auf gutem Wege sich der eigenen Forschungsstärken bewusst zu werden und mit Unterstützung des Forschungsrates entsprechende qualitativ hochwertige Forschungsprojekte und Forschungsgruppen (auch interdisziplinäre und internationale) zu lancieren und wissenschaftlich zu begleiten.

Begrifflich-semantic wäre es angebracht noch expliziter und systematischer herauszuarbeiten, was die Hochschule unter „Forschung“ versteht und welches für sie die Gütekriterien von Forschung sind. Zudem wäre auch sinnvoll, das Verhältnis zwischen Forschungs- und Entwicklungsarbeit zu klären. Personaltechnisch müsste aufgezeigt werden, welche Karriereoptionen Forscher/innen an der PH haben bzw. es müsste am Aufbau eines akademischen Mittelbaus gearbeitet werden. Positiv zu bemerken ist an dieser Stelle, dass ein aktives Forschungscoaching betrieben wird und im Schreibzentrum Hilfestellungen für wissenschaftliches Schreiben gegeben werden. Ebenfalls positiv zu erwähnen ist die Möglichkeit in der hausinternen Forschungsreihe zu publizieren.

Dass alle Institute Aufgaben in Lehre, Fort- und Weiterbildung sowie Forschung wahrnehmen sollen, hat nicht zuletzt Auswirkungen auf die Rolle der Vizerektorin bzw. des Vizerektors. Als Mitglieder des Rektorats gehören sie der Institutsleiter/innen/konferenz an und können auf diesem Wege Impulse in die Institute geben. Der Vizerektor für Lehrer/innenbildung und Qualitätssicherung kann zudem auf Dienstleitungen der Servicestelle Qualitätsmanagement und Hochschulentwicklung zurückgreifen; die Vizerektorin für Forschung wird durch den Forschungsbeirat unterstützt. Ob damit ausreichend Möglichkeiten gegeben sind, um den Anliegen ihrer Ressorts in den Instituten Geltung zu verschaffen, wäre aus der Sicht der Expert/inn/enruppe ebenso zu überprüfen wie die Frage, welche eigenständigen Entscheidungskompetenzen mit diesen Funktionsstellen verbunden sein sollen.

Insbesondere im Bereich der Studienorganisation war die Expert/inn/enruppe von der Komplexität der Kooperationen zu den verschiedensten Kooperationspartner/inne/n sehr beeindruckt. Die zahlreichen Schnittstellen der Hochschule mit externen Partner/inne/n werden durch die Hochschulangehörigen engagiert bedient, die Zahl der Arbeitsgruppen und Kommissionen, in denen sie tätig sind, ist sehr hoch. Dieser kontinuierliche Austausch in Projekten und Arbeitsgruppen bietet ein hohes Anregungspotential für die beteiligten Personen, birgt auf mittlere und längere Sicht aber die Gefahr der Überlastung, wenn es nicht gelingt, verlässliche Routinen zu entwickeln und Prioritäten zu setzen.

Die Zusammenarbeit im Entwicklungsverbund Süd-Ost wird von den Beteiligten im Allgemeinen als konstruktiv dargestellt; diese vertraglich abgesicherten Kooperationen gewährleisten ein breites Lehr- und Fortbildungsangebot der Hochschule, wobei ungewisse Zukunftsperspektiven in Bezug auf die Weiterentwicklung des Verbundes die Arbeit tendenziell belasten. Positiv hervorgehoben wird der Umstand, dass es gelungen ist, gemeinsam mit dem Landeskonservatorium Kärnten und der Kunstuniversität Graz ein Angebot für Musikpädagogik zu entwickeln; in anderen Bereiche (bildende Kunst) konnte bisher kein geeigneter Kooperationspartner gefunden werden. Nicht durchgängig transparent und ausbalanciert erscheinen den Expert/inn/en hingegen die Beziehungen der PH zur Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, die jedoch die wichtigste Kooperationspartnerin bei der Ausbildung für die Sekundarstufe Allgemeinbildung ist. Zwar scheint die Gefahr der Entwicklung doppelgleisiger Strukturen nicht im Vordergrund zu stehen, die Koordination der Lehrangebote stellt allerdings hohe Anforderungen an alle Beteiligten – nicht zuletzt aufgrund der mangelnden technischen Kompatibilität der Studierendenverwaltung (siehe Aspekt 4).

#### 4.3.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

- Angesichts der Dynamik der Entwicklungen, denen die PH Kärnten aktuell ausgesetzt ist, ist die Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung von Planungssicherheit von größtmöglicher Bedeutung. Dies gilt insbesondere für politische Vorgaben, die in ihrer

Vielzahl die Planungs- und Organisationsprozesse an der Hochschule nachhaltig beeinflussen (siehe auch Aspekt 1).

- Bezüglich der internen Hochschulsteuerung sollte überprüft werden, ob die Komplexität der Strukturen und Prozesse der Größe der Hochschule angemessen ist und ob sie etwa durch die Zusammenlegung von Gremien und Arbeitsgruppen reduziert werden könnte. Den Expert/inn/en ist bewusst, dass ein großer Teil der Komplexität von außen vorgegeben ist. Es wird aber dennoch angeraten, die Zahl der Entscheidungsgremien und Abstimmungsprozesse zumindest nicht weiter zu erhöhen.
- In diesem Zusammenhang könnte es sich als nützlich erweisen, die Arbeitsweise der Konferenz der Institutsleitungen zu verändern, der aus der Sicht der Expert/inn/en eine besondere Bedeutung für die interne Organisation zukommt. Es wäre zu erwägen, die Konferenz der Institutsleitungen im bisherigen Format durch Konferenzen zu ergänzen, in denen die Institutsleitungen in Abwesenheit des Rektorats und weiterer Personen miteinander aktuelle Angelegenheiten erörtern und operative Entscheidungen abstimmen.
- Schließlich wurde deutlich, dass sich die Dienstpflichtenvereinbarung auf die Steuerung des Personaleinsatzes eher hinder- als förderlich auswirkt. Die Vorgaben, insbesondere zum Umfang der Lehrverpflichtung, erscheinen angesichts der Vielfalt der Aufgabenbereiche, die Pädagogische Hochschulen in Österreich zu übernehmen haben, als sehr eng. Die Expert/inn/en empfehlen daher dem BMB eine Flexibilisierung der bestehenden Vorschriften, insbesondere wenn die Autonomie der Pädagogischen Hochschulen angestrebt werden soll.

Die Expert/inn/en stimmen der Aussage zu, dass Strukturen und Abläufe an der PH Kärnten im Verhältnis zu ihrer Größe recht komplex sind. Angesichts der Vielfalt ihrer Aufgaben und der hohen Anzahl von Kooperationspartner/inne/n ist diese Komplexität allerdings gut nachvollziehbar. Da die Hochschulmitglieder mit den Strukturen vertraut und die Abläufe funktional sind, werden keine grundlegenden Änderungen empfohlen. Es wird allerdings geraten, die Zahl der Beauftragten, Gremien und Arbeitsgruppen nicht weiter zu erhöhen, sondern in regelmäßigen Abständen zu prüfen, ob sich Abläufe und Routinen vereinfachen lassen.

#### 4.4 Aspekt 4: Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung

##### Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung

###### 4.4.1 Feststellungen

Die Verwaltung der Hochschule ist einer eigenen Rektoratsdirektion unterstellt und in die folgenden Abteilungen gegliedert:

- Wirtschaft
- Studien- und Prüfungswesen
- Personalwesen
- IT-Dienst
- Verrechnungswesen
- Bibliothek & Mediathek.

In diesen Abteilungen sind dem Selbstevaluierungsbericht zufolge 32 Personen auf 31 Vollzeitstellen beschäftigt. Die Zahl der Beschäftigten ist seit 2007 konstant, der Gesamtumfang jedoch um 2,5 Vollzeitstellen gewachsen.

Unter Mitarbeit der Verwaltungsbediensteten wurden alle einschlägigen Verfahrensabläufe beschrieben und in einem öffentlich auf der Homepage abrufbaren Organisationshandbuch fixiert, das laufend aktualisiert wird. Für alle Mitarbeiter/innen der Verwaltung sind Arbeitsplatzbeschreibungen vorhanden, die aber vom BMB vorgegeben sind und von Seiten der Hochschulleitung nicht abgeändert werden können. Nach Auskunft der Beteiligten hat der Anteil der Aufgaben, die selbstständige Bearbeitung und Flexibilität erfordern, in den letzten Jahren stark zugenommen.

In den vergangenen Jahren war die Verwaltung in die zentralen Entwicklungsprojekte der Hochschule stark involviert, insbesondere in die Reform der Studiengänge, die verwaltungsseitig unterstützt werden. Auch die umfangreichen Bau- und Sanierungsmaßnahmen der letzten Jahre haben die Verwaltung stark gefordert.

Das wichtigste Verwaltungstool der Hochschule ist die Datenbank PH-Online zur Verwaltung von Studierendendaten und der Lehrveranstaltungsadministration. Diese Softwarelösung ist weitgehend funktional und wird nach Vorgabe des BMB von allen öffentlichen Pädagogischen Hochschulen in Österreich verwendet. Als nachteilig wird dargestellt, dass diese Software ursprünglich von der TU Graz für Universitäten entwickelt wurde und es daher zunächst schwierig war, sie für die spezifischen Anforderungen einer Pädagogischen Hochschule (z.B. zur Administration von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen) zu nutzen. Momentan gestaltet sich die Pflege bzw. Weiterentwicklung auch schwierig, da die PH Kärnten nicht selbstständig Änderungen in Auftrag geben darf, sondern dies über das BMB weitergeleitet wird. Da sich PH-Online für Planungszwecke an der PH Kärnten nur bedingt als brauchbar erwiesen hat, wurde ein eigenes Diensterteilungsplanungsprogramm (DEPP) entwickelt, das neben PH-Online im Einsatz ist. Mit diesem Tool lassen sich laut den Gesprächen die Planungsaufgaben angemessen bewältigen. Für die Studierendenverwaltung erschwerend wirkt sich der Umstand aus, dass die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt eine andere Verwaltungssoftware nutzt, die mit PH-Online nicht kompatibel ist und Studierendendaten im Entwicklungsverbund Süd-Ost momentan über Listen und E-Mails ausgetauscht werden.

Die Beteiligten berichten anlässlich des Vor-Ort-Besuchs, dass aufgrund geänderter gesetzlicher Vorgaben in den vergangenen Jahren zusätzliche Aufgaben auf die Verwaltung zugekommen sind, für die es angesichts der geringen Zahl der Mitarbeiter/innen weder ausreichende Arbeitszeitkapazität noch Expertise gibt (z. B. spezielle Arbeitsschutzbestimmungen, Baumkataster). Für die Bewältigung dieser Aufgaben fehlt es an Unterstützung, u. a. weil für die Verwaltungen von Pädagogischen Hochschulen entsprechende überregionale Treffen fehlen.

Schließlich wirkt sich nach Auskunft der Betroffenen der inzwischen zehnjährige bundesweite Aufnahmestopp für die Verwaltung erschwerend auf die Personalentwicklung in diesem Bereich aus. Obwohl es offensichtlich dennoch gelungen ist, Stellen an der PH Kärnten zu halten (s. o. zur quantitativen Entwicklung des Personals), fällt die Anpassung der Verwaltung an sich verändernde Aufgaben unter diesen Umständen besonders schwer.

Unter anderem fehlen in der Verwaltung Personen mit spezifischen IT-Kenntnissen, auch deshalb, weil das Gehaltsschema für entsprechend qualifizierte Personen aus dem technischen Bereich nur wenig attraktiv ist. Das Defizit wurde bislang durch Personen aus dem Lehrpersonal ausgeglichen. Diese Lösung wird aber in Zukunft aufgrund des Auslaufens der Übergangsbestimmungen zur Dienstrechtnovelle 2012 nicht mehr zur Verfügung stehen.



Schließlich fehlt nach Ansicht der Beteiligten eine Rechtsabteilung, die besonders dann benötigt würde, wenn die Hochschule in die Autonomie entlassen werden würde.

#### 4.4.2 Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)

Durch den Vor-Ort-Besuch und den Selbstevaluierungsbericht hat die Expert/inn/engruppe den Eindruck gewonnen, dass die Verwaltung der PH Kärnten zweckmäßig aufgebaut, klar strukturiert und angemessen leistungsfähig ist. Die Leitung und die Mitarbeiter/innen sind sehr engagiert, dienstleistungsorientiert und loyal gegenüber der Hochschule und ihrer Leitung. Die Verwaltungsabläufe sind gut dokumentiert und transparent.

In der aktuellen Umbruchphase hat die Verwaltung umfangreiche Beiträge zu den Entwicklungsprojekten der Hochschule geleistet. Das gilt besonders für die Entwicklung der Pädagog/inn/enbildung NEU, die u. a. die Studienverwaltung vor erhebliche Herausforderungen gestellt hat bzw. immer noch stellt. Erfahrungsgemäß führen Studienreformprozesse zu vermehrten Anfragen von Studierenden und Lehrenden, die mit den veränderten Bedingungen noch nicht vertraut sind. Zu vermuten ist darüber hinaus, dass die Organisation von Studiengängen im Verbund mehrerer Hochschulen zu veränderten Abläufen in der Verwaltung, insbesondere zu vermehrtem Abstimmungsbedarf, geführt hat. Problematisch findet die Expert/inn/engruppe hier, dass man sich von Seiten des BMBs vor Start der Pädagog/innenbildung NEU nicht ausreichend mit der notwendigen, elektronischen Vernetzung der Verbundpartner auseinandergesetzt hat. Nicht zuletzt auch im Zusammenhang mit den umfangreichen Baumaßnahmen der vergangenen Jahre haben Angehörige der Verwaltung sicherlich umfangreiche zusätzliche Aufgaben erfüllt bzw. waren zusätzlichen Belastungen, jenseits der Arbeitsplatzbeschreibung, ausgesetzt.

Im Verhältnis zu der deutlichen Ausdifferenzierung der Verwaltungsaufgaben in sechs Abteilungen ist die Zahl der Beschäftigten mit 32 Personen relativ gering. Diese Ausstattung mag im Verhältnis zum Umfang der Aufgaben angemessen sein, führt aber dazu, dass für jeden Bereich nur wenige Personen mit der notwendigen Expertise vorhanden sind. Eine solche Situation führt aus der Erfahrung der Expert/inn/en dazu, dass die Funktionstüchtigkeit der Verwaltung gefährdet sein kann, wenn Personal vorübergehend oder dauerhaft ausfällt. Es ist daher besonders positiv hervorzuheben, dass mit der Erstellung des Organisationshandbuchs dafür Sorge getragen wurde, dass das Wissen über Strukturen und Prozesse innerhalb des Teams weitergegeben wird.

Angesichts der begrenzten Personalkapazität ist die Überprüfung der Effizienz von Abläufen eine fortdauernde Aufgabe der Hochschule. So ist der Expert/inn/engruppe z. B. nicht erklärlich gewesen, warum das Lehrangebot für die Studiengänge der Ausbildung in der Hochschulverwaltung zentral administriert wird, während Fortbildungsangebote durch Verwaltungspersonal in den Instituten organisiert werden. Für diese Lösung gibt es sicherlich Gründe, aber es könnte sich lohnen, solche „gewachsenen Strukturen“ einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

#### 4.4.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

- Unverzichtbare Voraussetzung für gelungene Verwaltungsprozesse in Aus-, Fort- und Weiterbildung ist nach Ansicht der Expert/inn/engruppe die Funktionalität der verwendeten Verwaltungssoftware, in diesem Fall PH-Online. Hier sieht die Expert/inn/engruppe den Handlungsbedarf auf gesamtösterreichischer Ebene: zum

einen muss den Pädagogischen Hochschulen eine Software zur Verfügung gestellt werden, die die Bedürfnisse des Sektors möglichst umfassend erfüllt. So sollte das System auch in Bezug auf die fehlenden Planungsmöglichkeiten nachgebessert werden, da es auf Dauer effizienter ist, mit einem integrierten System zu arbeiten. Zum anderen muss sich um eine sinnvolle Schnittstellengestaltung zu den Verbundpartnern gearbeitet werden. Wünschenswert wäre die Einigung auf ein gemeinsames System, das es unnötig macht, Daten von einem und das andere System zu transferieren.

- Zudem ist es angesichts der geringen Anzahl von Mitarbeiter/innen wünschenswert, die Hochschulverwaltung bei der Bearbeitung von Spezialthemen von außen zu unterstützen. Der Aufbau von Expertise, die nur selten gebraucht wird, ist aufwändig, zumal Verwaltungswissen u. U. rasch veraltet. Effizienter wäre die zentrale Bereitstellung des benötigten Wissens sowie entsprechender Beratung für alle Hochschulen.
- In diesem Zusammenhang möchte die Expert/inn/enruppe die Dringlichkeit von Qualifikationen im IT-Bereich betonen. Angesichts der Abhängigkeit aller Arbeitsbereiche von funktionierenden IT-Lösungen muss sichergestellt sein, dass die benötigten Systeme kompetent aufgebaut, gewartet und bei Bedarf ersetzt werden. Es ist nicht mehr zeitgemäß, diese Aufgabe an Personen zu übertragen, die sie im „Nebenamt“ erfüllen. Mit entsprechender Unterstützung durch das BMB muss die Hochschule eine tragfähige Lösung finden – entweder durch eigenes Personal oder durch Auftragsvergabe an Dritte.

Die Expert/inn/en haben den Eindruck gewonnen, dass die Verwaltung der PH Kärnten sinnvoll aufgebaut ist und sachgerecht handelt.

## 4.5 Aspekt 5

### Leistungsfähigkeit der Pädagogischen Hochschule im internationalen Vergleich

#### 4.5.1 Feststellungen

In ihrem Selbstevaluierungsbericht befasst sich die PH Kärnten im 5. Kapitel mit dem Aspekt ihrer Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich.

Wie aus dem Selbstevaluierungsbericht und den Vor-Ort Gesprächen deutlich erkennbar und auch schon von der Expert/inn/enruppe im Vorwort angemerkt, birgt die Beantwortung dieses Aspektes einige Unsicherheiten, besonders in Bezug auf die Operationalisierbarkeit und der Frage, was mit wem, in welcher Form, verglichen werden soll.

In dieser ungewissen Ausgangslage hat die PH Kärnten einen sinnvollen, pragmatischen Weg gewählt und sogenannte „Vergleichsfelder“ bestimmt, in und mit denen sie sich mit anderen ausgewählten internationalen Institutionen vergleicht.

Gemäß Selbstverständnis der PH Kärnten entwickelt sich ihre Internationalität bzw. ihr internationaler Austausch referenziell entlang dieser 6 Vergleichsfelder, und zwar in konzentrischen Kreisen ausgehend von der Alpen-Adria-Region, der Verbindung mit den Nachbarstaaten Italien und Slowenien, zur Europäischen Dimension bis hin zu internationalen Kooperationen mit deutschsprachigen Schulen in Südamerika. Dies hat dazu geführt, dass momentan Kooperationsvereinbarungen mit ca. 140 Institutionen weltweit vorliegen.

#### 4.5.2 Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)

Die überdurchschnittlich hohe internationale Vernetzung der Institution und die damit einhergehende hohe institutionelle Akzeptanz und Valorisierung von Multikulturalität und Vielsprachigkeit wurde dem Expert/inn/team bereits im Selbstevaluierungsbericht deutlich und wurde in den Gesprächen vor Ort noch unterstrichen. Diese Internationalität lässt sich beispielweise an der hohen Anzahl der Incomings und Outgoings bei Studierenden festmachen oder auch an der Tatsache, dass die PH Kärnten weltweit mit rund 140 Austauschinstitutionen in Kontakt steht. Die Expert/inn/engruppe empfindet diese Menge an Kooperationen in Bezug auf die Größe der PH Kärnten als viel zu hoch und befürchtet, dass hier trotz des großen Engagements der Mobilitätsverantwortlichen keine sorgfältige und nachhaltige Pflege der Kooperationen stattfinden kann.

Im Zusammenhang mit der hohen Anzahl von Institutionen mit welcher die PH Kärnten im internationalen Austausch steht, wird vom Expert/inn/team die Frage aufgeworfen, inwieweit diese Kontakte tatsächlich genutzt und bewirtschaftet werden, resp. überhaupt rein ressourcentechnisch betreut werden können. Allenfalls wäre es sinnvoll diese Optionen auf weniger, dafür qualitativ hochwertige Kontakte und Austausche zu reduzieren. Besonders naheliegend ist die Intensivierung des Austausches mit der Alpen-Adria-Region bzw. mit den Nachbarstaaten Slowenien und Italien.

In Bezug auf die Internationalisierungsbemühungen der PH Kärnten soll die äußerst aktive Rolle des Instituts für Mehrsprachigkeit positiv erwähnt werden, dem es – auch in einer fruchtbaren Kooperation mit der Universität Klagenfurt- eindrucklich gelungen ist, ein hochwertiges internationales Netzwerk aufzubauen.

Brennender als alles andere wurde hier die Frage thematisiert, ob ein internationaler Austausch *grundsätzlich* ein Gütekriterium einer Pädagogischen Hochschule sei, bzw. wie diese Austausche und Vergleiche ausgestaltet werden sollten, damit sie *qualitätsfördernd* für die PH Kärnten genutzt werden können.

Ein grundsätzlicher Konsens konnte insofern gefunden werden, dass Internationalisierung im besten Fall zur Qualitätssteigerung in Forschung und Lehre beiträgt, etwa, wenn eindeutige Qualitätsbenchmarks gesetzt werden und diese im Qualitätsmanagement auch überprüft werden (können). Andernfalls generiert der internationale Austausch einen „akademischen Tourismus“, der wohl als subjektiv bereichernd erlebt werden kann, aber keinen objektivierten qualitativen Standards unterliegt. Solche subjektiven Erfahrungen sollen und dürfen weiterhin Platz in einer pädagogischen Hochschulausbildung haben, sie müssen indes (verstärkt) auch im Hinblick ihres zusätzlichen Mehrwerts überprüft werden (z.B. ob sich dadurch etwa die unmittelbaren Sprachkompetenzen der Teilnehmer/innen, ihr metalinguistisches Wissen, ihre allgemein didaktische oder multikulturelle Kompetenz usw. verändert bzw. verbessert hat).

Aus Sicht der Expert/inn/engruppe zeigen die geführten Interviews und Diskussionen, dass die PH Kärnten immer noch mit dem Aspekt ihrer Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich ringt. Es liegt zwar eine verschriftlichte „Internationalisierungsstrategie“ vor, es fehlt aber noch an einer geteilten Vision, die von allen Angehörigen der PH Kärnten mitgetragen wird. Dies ist aber insofern erklärbar und verständlich, als dass der Aspekt der „Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich“ noch grundsätzlich einer Schärfung und Operationalisierung bedarf, damit dieser gewinnbringend in die Evaluation der österreichischen pädagogischen Hochschulen eingesetzt werden kann.

#### 4.5.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

- Die Expert/inn/en empfehlen der PH Kärnten, den Diskurs zum Themenfeld Internationalisierung auch jenseits der Evaluierung für sich selbst weiter zu führen. Insbesondere sollte daraufhin gearbeitet werden eine eigene, kohärente, geteilte und handhabbare Internationalisierungsstrategie zu entwickeln, bei der der angestrebte Mehrwert deutlicher erkennbar wird.
- Die Expert/inn/en empfehlen der PH Kärnten, die große Anzahl der aufgeführten (internationalen) Austauschoptionen auch in Bezug auf die vorhandenen Ressourcen zu überdenken. Im Sinne der Qualitätssteigerung und der Profilierung der Institution sollten diese strategisch gezielt reduziert werden, dafür aber aktiver und vertiefter genutzt werden.

Die von der PH Kärnten an das Expert/inn/enteam gestellte Frage, mit welcher internationalen Institution sie sich vergleichen soll, zielt aus unserer Sicht in die falsche Richtung. Es gibt wohl nie *die* Institution, mit der man den Vergleich anstreben soll. Vielmehr sollte die Frage im Vordergrund stehen, von wem man in der jeweiligen Entwicklungsphase und im spezifischen Themenbereich am meisten lernen kann. Das macht aus unserer Sicht die PH Kärnten mit ihrem großen nationalen und internationalen Netzwerk schon sehr gut, auch wenn der tatsächliche Lerneffekt und -transfer im Selbstbeurteilungsbericht kaum beschrieben wird.

## 5 Zusammenfassung

Mit einer ausführlichen und zielführenden Dokumentation sowie einer offenen und transparenten Gesprächskultur in den Interviews ermöglichte die PH Kärnten der Expert/inn/engruppe einen guten Einblick in die Prozesse und Ergebnisse ihrer Arbeit.

Erkennbar wurde eine Hochschule, die aufgrund des nationalen Kontextes (Pädagog/inn/enbildung NEU, Arbeit in Verbänden) in einer Umbruchphase ist. Das *Umfeld* der PH Kärnten lässt sich aus Sicht der Expert/inn/engruppe durch folgende zwei Facetten der Beschreibung erfassen:

1. Die aktuelle Landschaft der Pädagogischen Hochschulen in Österreich wird durch große und sehr bedeutsame Reformen geprägt. Sie bringen eine *hohe Dynamik* mit sich, die alle Beteiligten stark fordert. Durch großes Engagement und den Willen zur Kooperation konnten an der PH Kärnten bereits erfreuliche Ergebnisse erzielt werden. Weil aber für die Beteiligten die Vorstellung der Hochschullandschaft, wie sie nach den Vorstellungen der Politik in fünf bis zehn Jahren aussieht, nicht geklärt ist, ist eine *hindernde Unsicherheit* auf allen Ebenen erkennbar.
2. Die Steuerung der Pädagogischen Hochschulen von außen ist komplex. Es entsteht der Eindruck, dass die PH Kärnten in *ungünstiger Weise übersteuert* wird. Dabei wird seitens des BMB in einigen Bereichen Input- und Output-Steuerung in wenig überzeugender Weise kombiniert. Während Ziel- und Leistungspläne – in geeigneter Form – zielführende Instrumente sein können, schränken die aktuellen Regelungen wie das Dienstrecht die Gestaltungsspielräume der PH Kärnten zur effizienten und effektiven Zielerreichung zu sehr ein.  
Die Arbeit in Verbänden, so sinnvoll diese auch ist, fördert die Komplexität der Steuerung zusätzlich.

Eine hohe Komplexität ist auch bei der Führung der Hochschule nach *innen* erkennbar. Mit dem Ziel, bereits im Organisationsaufbau das Professionalisierungskontinuum der Lehrerinnen- und Lehrerbildung sowie die forschungsbasierte Lehre erkennbar zu machen, hat sich die PH Kärnten in sechs sehr unterschiedlich großen Instituten und mit zahlreichen Koordinations- und Austauschgremien aufgestellt. Die Expert/inn/engruppe hat in dieser Struktur zahlreiche Potentiale für Schnittstellen und Rollenkonflikte erkennen können. Die PH Kärnten umgeht diese jedoch durch eine Kultur, die durch großen Kommunikationsaufwand und lösungsorientierten Pragmatismus gekennzeichnet ist. Damit und durch das erkennbar hohe Engagement der Leitung und der Mitarbeitenden gelingt der PH Kärnten die Umsetzung ihrer Ziel- und Leistungsvorgaben unter diesen Rahmenbedingungen sehr gut.

Die PH Kärnten misst ihrem Leistungsauftrag große Bedeutung zu. Aus historischen Gründen hat die Fort- und Weiterbildung einen sehr hohen Stellenwert gerade auf der Ebene der Institute. Die Forschung und Entwicklung konnte in den ersten zehn Jahren ihrer Einbindung erfreuliche Erfolge verzeichnen. Mit gezielten Unterstützungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen und gemäßigttem Druck begleitet die Hochschulleitung diesen Prozess. Weitgehend ungeklärt ist dabei aber, was tatsächlich unter Forschung und Entwicklung an der PH Kärnten verstanden wird und wie sie tatsächlich Eingang in die Lehre erhalten soll. Die Beantwortung dieser Fragen, welche sich für alle Pädagogischen Hochschulen

gleichermaßen als Herausforderung zeigt, ist für die Weiterentwicklung dieses Bereichs sehr bedeutsam: Denn wer fördern und ausbauen will, muss auch genau wissen, was.

Zwei weitere Besonderheiten der PH Kärnten sind abschließend besonders hervorzuheben. Die PH Kärnten hat erstens als „Viktor Frankl Hochschule“ eine formulierte und spürbar gelebte *Wertorientierung*, welche für eine Stätte der Lehrer/innenbildung eine hohe Relevanz hat. Zweitens fällt auf, wie sehr die PH Kärnten bzw. ihre Leitung und Mitarbeitenden regional, national und international *vernetzt* sind. Auch wenn bei den formellen Partnerschaften eine Fokussierung und inhaltliche Profilierung durchaus empfehlenswert ist, ist zur heutigen Kultur der Offenheit und Kooperation besonders Sorge zu tragen.

## 6 Anlagen

### 6.1 Programm des Vor-Ort-Besuchs

# Externe Evaluierung der Pädagogischen Hochschule Kärnten

**Termin:** 23. – 26. Jänner 2017

**Expert/inn/en-Gruppe:**

Name	Institution /
Prof. Dr. <b>Eva Arnold</b>	Leitung Zentrum für Lehrerbildung Hamburg (ZLH), Universität Hamburg
Prof. Dr. phil. <b>Rico Cathomas</b>	Abteilung F&E/DL, Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR)
Prof. Dr. <b>Silvio Herzog</b>	Rektor, Pädagogische Hochschule Schwyz

**AQ Austria:**

Name	Funktion
Dr.in Elisabeth Froschauer-Neuhauser	Projektkoordinatorin
Dr.in Manon Irmer	Verfahrensbegleitung

#### 23.01.2017: Vorbereitung der Expert/inn/en

Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
14:00 – 18:00	Vorbereitung der Expert/inn/en	Expert/innen und AQ Austria
19:00	Abendessen der Expert/inn/en und AQ Austria	

#### 24.01.2017: 1. Tag Vor-Ort-Besuch

Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen der Hochschule
09.00 – 10:00	Begrüßung, kurzes Referat der Rektorin Führung durch das Haus Besuch der Praxisschule	<i>Rektorat</i>

10:00 – 10:15	Pause / Rückkehr/ IT-Set-Up der Expert/inn/en und AQ Austria	
10.15 – 11.45	<b>Steuerung der Hochschule</b> Personaleinsatz, Organisationsentwicklung, ...	<i>Rektorat</i>
11.45 – 12:45	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung der Expert/inn/en und AQ Austria	
12:45 – 14:15	<b>Abstimmung innerhalb der PH</b> Zwischen den Instituten, unterschiedlichen Ebenen, Personaleinsatz...	<i>Institutsleiter/innen</i>
14:15 – 14:30	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/inn/en und AQ Austria	
14.30 – 16.00	<b>Umsetzung der Aufgaben der Verwaltung</b>	<i>Rektoratsdirektor + Vertreter/innen der Verwaltung</i>
16:00-16:15	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/inn/en und AQ Austria	
16:15 – 17:00	<b>Ziele der Hochschule und deren Umsetzung in Bezug auf Forschung</b>	<i>Forschungsverantwortliche und Forscher/innen</i>
17:00 - 17:15	Klärung allgemeiner Fragen	<i>Rektorat + Koordinator/in der Evaluierung</i>
17:15 – 18:00	Nachbesprechung durch die Expert/inn/en und die AQ Austria	

<b>25.01.2017: 2. Tag Vor-Ort-Besuch</b>		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen der Hochschule
08:30 – 10:00	Das Minderheitenschulwesen in Kärnten – eine Besonderheit der PH Kärnten	<i>Leiterin + Mitarbeiter/innen des Instituts für Mehrsprachigkeit und Interkulturelle Bildung</i>
10:00 - 10:15	Transfer zum Standort Hubertusstraße	
10:15 – 11:00	<b>PH Online Verwendung</b>	<i>Expert/inn/en der IT</i>
11:00 – 11:15	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/inn/en und AQ Austria	
11:15 – 12:45	<b>Gespräch zur Lehre - Studierendenperspektive</b> Wirkung des QM, Organisation des Studiums...	Studierende der Aus-, Fort- und Weiterbildung
12:45 – 13:30	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung der Expert/inn/en und AQ Austria	
13:30 – 14:30	<b>Ziele der Hochschule und deren Umsetzung in Bezug auf Lehre</b> Umsetzung der Aufgaben der	<i>Lehrende (Stammpersonal, Mitverwendete)</i>



	Lehrenden, Wirkung des QM, Organisation der Lehre...	
14.30 – 15:30	<b>Ziele der Hochschule und deren Umsetzung in Bezug auf Internationales</b>	<i>Vizerektorin für Forschung und Entwicklung Servicestelle für Bildungsk Kooperationen und internationale Kontakte International tätige Personen</i>
15:30 – 15:45	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/inn/en und AQ Austria	
15.45 – 16.45	<b>Umsetzung der Aufgaben des Kollegiums in Bezug auf QM, Organisationplan, usw.</b>	<i>Vertreter/innen des Hochschulkollegiums</i>
16:45 – 17:15	Klärung allgemeiner Fragen	<i>Rektorat, Koordinator/in der Evaluierung</i>
17:15 – 18:00	Nachbesprechung durch die Expert/inn/en und die AQ Austria	

<b>26.01.2017: 3. Tag Vor-Ort-Besuch</b>		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen der Hochschule
09:00 – 10:00	Kennenlernen und Vorstellen NAWIMix	Leiter + Mitarbeiter/innen des Fachdidaktikzentrums für Naturwissenschaften
10:00 – 11:00	<b>Qualitätsmanagement und Evaluierung</b> in der praktischen Umsetzung	<i>Servicestelle für Qualitätsmanagement und Evaluation</i>
11:00 – 11:15	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/inn/en und AQ Austria	
11:15 – 11:45	<b>Offene Fragen der Expert/inn/en</b>	<i>Rektorat, Leitung Qualitätsmanagement</i>
11:45 – 16:15	Schlussbesprechung der Expert/inn/en und AQ Austria inkl. Mittagsimbiss	
16:15 – 16:30	Abschlussbesprechung (Feedback der Expert/inn/en, keine Diskussion)	<i>Rektorat, Leitung Qualitätsmanagement</i>
16:30	Abreise der Expert/inn/en und AQ Austria	

## 6.2 Hochschul-Evaluierungsverordnung

## **Gesamte Rechtsvorschrift für Hochschul-Evaluierungsverordnung, Fassung vom 23.10.2015**

### **Langtitel**

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

### **Änderung**

BGBl. II Nr. 211/2015

### **Präambel/Promulgationsklausel**

Auf Grund der §§ 33 und 34 Abs. 2 des Hochschulgesetzes 2005, BGBl. I Nr. 30/2006, in der Fassung der Bundesgesetze BGBl. I Nr. 71/2008 und 134/2008, wird verordnet:

### **Text**

#### **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 Vergleichbarkeit 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.