



Agentur für  
Qualitätssicherung  
und Akkreditierung  
Austria

# Externe Evaluierung der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg

Bericht der Expertinnen und Experten

12.06.2017

# 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 Vorarlberg	7
<b>3</b>	<b>Vorbemerkung der Expert/innen</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Evaluierungsaspekte</b>	<b>11</b>
4.1	Aspekt 1	11
4.1.1	Feststellungen	11
4.1.2	Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)	12
4.1.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen	13
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	17
4.3	Aspekt 3	18
4.3.1	Feststellungen	18
4.3.2	Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)	19
4.3.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen	20
4.4	Aspekt 4: Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung	21
4.4.1	Feststellungen	21
4.4.2	Analyse (enthält Stärken, Schwächen, Entwicklungspotentiale)	24
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)	28
4.5.3	Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen	29
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Anlagen</b>	<b>33</b>
6.1	Programm des Vor-Ort-Besuchs	33
6.2	Hochschul-Evaluierungsverordnung	37

# 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 (Peers) 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. Eriksson-Hotz Brigit, Rektorin	Pädagogische Hochschule Zug
Prof. Dr. Carola Iller	Universität Hildesheim, Institut für Erziehungswissenschaft
Mag. Roland Humer, M.A.	Donau-Universität Krems – Universität für Weiterbildung, Zentrum für Bildungsmanagement und Hochschulentwicklung
Nikola Majnarić	Student an der Katholischen Pädagogischen Hochschule Wien

<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	12.2.2016
Vorstellung des Verfahrens an der Hochschule	5.4.2016
Workshop mit der Hochschule	5.4.2016
Auswahl der Expertinnen und Experten	Juli 2016
Vorbereitungsseminar der AQ Austria mit Expert/innen	4. bzw. 14.11.2016
Übermittlung des Selbstevaluierungsberichts an die Expert/innen	17.02.2017
Virtuelles Vorbereitungstreffen mit den Expert/innen	2.3.2017
Vorbereitungstreffen mit den Expert/innen vor Ort	29.03.2017
Vor-Ort-Besuch an der Hochschule	30./31.03.2017
Übermittlung des Evaluierungsberichts an die Hochschule	09.06.2017

## 2 Informationen zu Pädagogischen Hochschulen

### 2.1 Hochschulsystem in Österreich – Pädagogische Hochschulen

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

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

Bis Mitte der 1990er Jahre war das Hochschulwesen durch öffentliche Universitäten und künstlerische Hochschulen geprägt. Die **öffentlichen Universitäten** erhielten mit dem **Universitätsgesetz 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 Hochschulen** sind Einrichtungen des Bundes<sup>10</sup> und stehen damit in einem direkten Weisungszu-

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

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

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

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

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

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

8 § 8 Abs 1 HG.

9 § 4 bis 7 HG.

10 § 2 Abs 1 HG.

sammenhang 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.

### **PädagogInnenbildung 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 PädagogInnenbildung 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 vieremestrigen 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.

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 ErlRV 2348 dB NR XXIV. GP.

## 2.2 Profil der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg

Entstanden im Jahr 2007 aus dem Zusammenschluss der Pädagogischen Akademie des Bundes, des Pädagogischen Instituts des Landes Vorarlberg und des Pädagogischen Instituts des Bundes ist die PH Vorarlberg die Ausbildungsstätte im Land für die PflichtschullehrerInnen und bietet Fort- und Weiterbildung für alle Lehrpersonen an.

Ihre Tätigkeit orientiert die PH an fünf Leitlinien:

- Berufskontinuum und permanente Professionalisierung der Lehrperson und des Lehrerberufs,
- ganzheitliches Lernen sowie ausgewogene Verbindung von Theorie und Praxis,
- Qualitätssicherung als Basis einer verlässlichen Schulentwicklung,
- Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer in enger Zusammenarbeit mit den ExpertInnen in den Schulen und dem regionalen Bildungsmanagement,
- regionale, nationale und internationale Kooperationen mit Bildungseinrichtungen und Partnerschaften mit Personen und Institutionen aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen.

Im Jahr 2013 wurde aufgrund einer entsprechenden bundesgesetzliche Bestimmung die „PädagogInnenbildung NEU“ eingeführt und damit eine grundlegende Reform der Ausbildung. Der Abschluss der Ausbildung wird, auf einem Bachelorstudium aufbauend, mit einem Masterstudium erworben, das auch berufsbegleitend absolviert werden kann. Zusätzlich ist eine einjährige Induktionsphase vorgesehen. Neben der deutlich längeren Ausbildung, der durchgängigen Gestaltung der Curricula nach Kompetenzen und der verpflichtenden Induktionsphase ist der größte Unterschied zur bisherigen Lehrpersonenausbildung in der gemeinsamen Ausbildung für den allgemeinbildenden Bereich der Sekundarstufe zu sehen. Das bedeutet, dass es für die Schulstufen der 10- bis 18-Jährigen nur eine Form von Sekundarlehrern bzw. Sekundarlehrerinnen geben wird.

Die PH Vorarlberg befindet sich derzeit in einer Übergangsphase, in der noch die ‚alten‘ Studienangebote, aber auch schon die ‚neuen‘ Studienangebote gemäß der „PädagogInnenbildung NEU“ durchgeführt werden. Die pädagogisch-praktischen Studien werden an der angegliederten Volksschule und Mittelschule der PH Vorarlberg sowie an 82 Praxisschulen in Vorarlberg durchgeführt.

Neben der Ausbildung der PflichtschullehrerInnen bietet die Pädagogische Hochschule Vorarlberg seit dem Studienjahr 2008/09 Hochschullehrgänge und Masterlehrgänge in eigener Rechtspersönlichkeit an.

Die PH Vorarlberg bietet Fort- und Weiterbildung für Lehrpersonen aller Schultypen in Vorarlberg an. Das Angebot berücksichtigt die thematischen Vorgaben des Bundesministeriums, die landesspezifisch wichtigen Themenfelder des Landesschulrats und hochschulinterne Schwerpunktsetzungen.

Die Forschung der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg ist in einem Zentrum für Forschung konzentriert. Es werden überwiegend kooperative, drittmittelgestützte Projekte in den Feldern Elementar- und Primärpädagogik, Fachdidaktik der Naturwissenschaften, Professionalisierung von Lehrpersonen sowie Bildung und Gesellschaft durchgeführt.

Die PH Vorarlberg ist in das enge Beziehungsnetz der Internationalen Bodensee-Hochschule eingebunden. Die Hochschule profitiert vom Hochschulverbund in der Durchführung kooperativer Lehrgänge und Forschungsprojekte. Im Rahmen von Erasmus+ unterhält die PH Vorarlberg im Bereich der Lehrenden und Studierendenmobilität Partnerschaften mit 18 Hochschulen und Universitäten sowie mehrere Forschungsk Kooperationen.

2015 wurde im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Verbund LehrerInnenbildung West und als Basis für den Ziel- und Leistungsplan die strategische Ausrichtung der Hochschule neu definiert.

Die Pädagogische Hochschule Vorarlberg versteht sich als das Vorarlberger Kompetenzzentrum für die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Lehrpersonen aller Schulstufen sowie für die berufsfeldbezogene Forschung. Besondere Akzente plant die PH Vorarlberg in den kommenden Jahren in folgenden Themen zu setzen:

- *Leistung und Chancengerechtigkeit in einer heterogenen Gesellschaft*
- *Wechselwirkungen von Bildung und Gesellschaft*
- *Technik- und Naturwissenschafts didaktik*



### 3 Vorbemerkung der Expert/innen

Die von der AQ Austria benannten Expertinnen und Experten legen hiermit einen Bericht zur Evaluierung der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg vor. Zweck der Evaluierung ist es, den Entwicklungsstand und die Leistungen der PH Vorarlberg anhand von 5 Aspekten zu evaluieren und der Hochschule Empfehlungen für die weitere Entwicklung zu geben.

Der Bericht orientiert sich in seiner Struktur und Ausrichtung an den Evaluierungsaspekten der Hochschulevaluierungsverordnung und stützt sich auf die Analyse des von der PH Vorarlberg im Februar 2017 vorgelegten Selbstevaluierungsbericht und der Gespräche im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs an der Hochschule vom 30. bis zum 31. März 2017, sowie die vor Ort zur Verfügung gestellten Dokumente.

Sowohl der Selbstevaluierungsbericht als auch die Gespräche während des Vor-Ort-Besuches waren von einer ausgeprägten Offenheit und einem großen Interesse am Dialog mit der Gruppe der Expertinnen und Experten geprägt. Dies zeugt von einer guten Kritikfähigkeit und ist Beleg für das Bestreben, die externe Evaluierung zur Weiterentwicklung der Hochschule zu nutzen.

Die Pädagogische Hochschule Vorarlberg durchläuft seit einigen Jahren mehrere tiefgreifende Reformprozesse, die, z. T. eng mit einander verbunden in zeitlicher Nähe oder zeitgleich stattfinden. Besonders hervorzuheben ist dabei zum einen die PädagogInnenbildungNEU und die mit ihr einhergehende Kooperation im Verbund West für die Sekundarstufe, wobei es offensichtlich ist, dass es sich um eine Kooperation zwischen ungleich starken Partnern mit ungleich ausgeprägten Möglichkeiten zur Durchsetzung der eigenen Interessen handelt, zum Nachteil der PH Vorarlberg. Zum anderen ist die Umsetzung des neuen Dienstrechts zu nennen. Die nicht zuletzt durch diese externen Entwicklungen induzierten internen Reformprozesse, vor allem die Struktur- und Organisationsreform und im engen Zusammenhang hiermit die institutionelle Verankerung der Forschung in allen Bereichen der Hochschule prägen die Entwicklung der Hochschule seit einigen Jahren.

Die Gleichzeitigkeit von Reformprozessen von solcher grundlegenden Bedeutung muss jede Institution vor erhebliche Herausforderungen hinsichtlich der erfolgreichen Meisterung setzen. Für die Pädagogische Hochschule Vorarlberg kommt als Herausforderung hinzu, dass einige gesetzliche Rahmenbedingungen eher hinderlich wirken. Zu nennen ist hier vor allem das für eine Hochschule unzureichende Maß an Autonomie. Als nachgeordnete Einrichtung des BMB besitzt die PH Vorarlberg nicht die erforderlichen Gestaltungsspielräume in budgetärer und personeller Hinsicht, um dem Prozess der Tertiarisierung der Ausbildung von Pädagoginnen und Pädagogen auch institutionell durch den Abschluss des Prozesses der Hochschulwerdung abzusichern. Diese Rahmenbedingungen sind bei der Lektüre der Ergebnisse der Evaluierung der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg und bei der Umsetzung der Empfehlungen zu berücksichtigen.

Gerade angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen und der durch die vielfältigen Reformprozesse bestehenden Herausforderungen möchten die Expertinnen und Experten das sehr konstruktive Klima an der PH Vorarlberg hervorheben.

Die Gespräche mit den verschiedenen Vertretungsgruppen der PH Vorarlberg haben insgesamt gezeigt, dass die Führungsgremien (Hochschulrat und Hochschulleitung) eine hohe Akzeptanz genießen, auch bezüglich der laufenden Organisationsentwicklung resp. Strukturreform. Mitarbeitende, Studierende und Lehrpersonen äußern sich mit großer Mehrheit offen, positiv und loyal. Besonders hervorgehoben werden die kurzen Wege der Verständigung und die Gremien, in denen Zusammenarbeit gepflegt werden kann. An der PH Vorarlberg besteht eine sehr positive, vertrauensvolle, dialogorientierte und kooperative Kultur, die auch von der

Hochschulleitung verstanden, geschützt und weiterentwickelt wird. Die positive Kultur schließt kritische Meinungen durchaus ein – nicht alle Mitarbeitenden sind gegenüber der anstehenden Organisationsreform positiv eingestellt.

## 4 Evaluierungsaspekte

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

### 4.1 Aspekt 1

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

#### 4.1.1 Feststellungen

Die PH Vorarlberg hat nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans 2016-2018 zu den drei vom Bundesministerium für Bildung vorgegebenen Zielen

- Umsetzung PädagogInnenbildung NEU
- Förderung der Kompetenz zur Planung, Steuerung und Umsetzung von Schulentwicklungsprozessen
- Stärkung der Managementkompetenzen in Kindergarten, Schule und Hochschule

jeweils ein Vorhaben definiert, von denen die Implementierung der neuen Lehrerbildenden Studiengänge zur Umsetzung des Ziels PädagogInnenbildung NEU von zentraler Bedeutung für die Entwicklung in den nächsten Jahren sein wird. Als Vorhaben zum Erreichen der beiden anderen Ziele bestimmt die PH Vorarlberg den „Aufbau einer Organisationseinheit Schulentwicklung und Qualitätsmanagement“ sowie die „Personal- und Organisationsentwicklung“. Für die drei Vorhaben sind zahlreiche Maßnahmen vorgesehen.

Die PH Vorarlberg betont in ihrem Bericht zum Evaluationsaspekt 1 zu Recht den engen Rahmen der mit dem Ziel- und Leistungsplan zu verfolgenden Bundesvorgaben. Die Ziel- und Leistungsvorgaben treffen nicht nur auf institutionsinterne Entwicklungen – aktuell auf die laufende Reorganisation der PH-Struktur –, sondern auch auf noch nicht abgeschlossene Projekte aus der vorangehenden Ziel- und Leistungsplanperiode 2014 – 2015, bspw. auf den Aufbau einer österreichweit wirkenden Bildungssoziologie. Mit den vom Bundesministerium vorgegebenen Ziel- und Leistungsvorgaben sind nicht nur die internen strukturellen, organisatorischen und thematischen Prozesse der Institutionsentwicklung sondern im Kern auch die Institutionskultur tangiert: Will man die Institutionsentwicklung mit Stakeholdern der Institution vorantreiben (Mitarbeitende, Studierende, in die Hochschularbeit einbezogene Lehrpersonen, lokale Bildungsverantwortliche, regionale Kooperationspartner etc.), dann sind die strategischen Setzungen in einem partizipativen, rollenkonformen Prozess zu vollziehen, bei dem externe Setzungen zu Steuerungsproblemen führen können.

Zum Dilemma interner und externer Entwicklungssteuerung kommen die Anforderungen hinzu, nicht nur im Verbund LehrerInnenbildung West Alleinstellungsmerkmale aufzubauen, sondern auch auf spezifische Weise die lokalen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Die PH Vorarlberg legt dar, wie sie diese Anforderungen umsetzen will. Einerseits gibt sie ein starkes Commitment ab für eine systematische, ergebnisverantwortliche, abgestimmt gesteuerte und wirkungsorientiert nachhaltige Kooperation mit dem Verbund West, andererseits setzt sie dieser Verbundlösung eine eigene Profilbildung entgegen, die nicht nur für den lokalen Bildungsraum von Wichtigkeit ist, sondern auch den Verbund bereichern kann. Die drei Profildomänen «Leis-

tung und Chancengerechtigkeit in einer heterogenen Gesellschaft», «Wechselwirkung von Bildung und Gesellschaft» und «Technik- und Naturwissenschaftsdidaktik» entsprechen Bereichen, die den aktuellen Bildungsdiskurs weitherum dominieren. Die PH Vorarlberg kann ihre Profilsetzung mit namhaften Vorarbeiten in Forschung und Lehre legitimieren.

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

Im Zuge der Umsetzung des Ziel- und Leistungsplans wurden und werden gut durchdachte Maßnahmen und Vorhaben implementiert, die geeignet sind den Bildungsstandort Vorarlberg zu stärken. Die Gespräche zeugen von einem großen Willen und Engagement aller Beteiligten, die drei Ziele zu erreichen. Es ist eindrücklich, mit welchem Engagement und welcher Zielorientierung die Hochschulleitung die PH Vorarlberg unter den schwierigen Bedingungen externer und interner Steuerung weiterentwickelt und wie sie die Kooperationsräume einerseits des Bodenseehochschulraums und andererseits des Verbunds West für ihre Weiterentwicklung gewinnbringend zu nutzen weiss und sich in diesen Kooperationen behaupten kann, auch wenn die Bedingungen nicht immer einfach sind.

Die mit dem Ziel- und Leistungsplan 2016 – 2018 durch die PH Vorarlberg gesetzten Umsetzungsvorschläge sind vor dem oben skizzierten Hintergrund der Entwicklung der Pädagogischen Hochschulen in Österreich im Allgemeinen und der PH Vorarlberg im Spezifischen sinnvoll aber sehr ehrgeizig und wohl kaum innerhalb der doch engen Zielperiode zu realisieren, sondern können angestossen werden und in einzelnen Bereichen zu Umsetzungen führen. Die neue Organisationsstruktur der PH Vorarlberg und die sehr positive regionale Verankerung und die Einbindung in den Bodenseehochschulraum werden dabei förderlich wirken.

Angesichts der Fülle der Entwicklungsvorhaben muss aber darauf hingewiesen werden, dass sich die Institution nicht überfordern darf, müssen doch die Mitarbeitenden die Entwicklungen motiviert mittragen können. Die Zufriedenheit mit den angestossenen Veränderungsprozessen ist nicht bei allen internen Stakeholdern gegeben – es scheint Gewinner und Verlierer zu geben. Die Institution muss darauf achten, Entwicklungen immer auch wieder Verstetigungen zuzuführen. In einzelnen Bereichen wie bspw. dem Aufbau der Sekundarstufe und der Verankerung der Forschung braucht es noch einen langen Atem und viel Unterstützung.

Im Bereich Studium und Lehre sind v.a. im Sekundarstufenbereich Entwicklungsprobleme zu verorten. Zwar wurde das Ziel der Implementierung der neuen Studien erreicht, jedoch birgt das begrenzte Angebot an Hauptfächern an der PH das Risiko einer eingeschränkten Attraktivität für die Studierenden wegen des erforderlichen Pendelns zu anderen Standorten. Für die künftige Positionierung der PH Vorarlberg im Verbund West liegt hier eine entscheidende Bedingung. Im Bereich Fort- und Weiterbildung ist es der PH Vorarlberg gelungen, das Angebot deutlich stärker an der Nachfrage zu orientieren, was ebenfalls die regionale Verankerung stärkt.

Im Bereich der Forschung gelingt es der PH Vorarlberg aufgrund der größeren Gestaltungsspielräume leichter, die Zielerreichung eigenständig voranzutreiben, nicht zuletzt durch das Instrument der internen Zielvereinbarungen. Die Drittmittelinwerbung ist dank der Kooperation im Bodenseehochschulraum gut etabliert und sichert der PH Vorarlberg ein gutes Forschungsfundament. Allerdings liegen in der Verknüpfung von Lehre und Forschung, speziell in der Heranführung bisher noch nicht sehr forschungsaktiver Lehrender noch erhebliche Herausforderungen. Die geplante Reform der Organisationsstruktur wird hierfür einen wichtigen Beitrag leisten. (vgl. Evaluationsaspekt 5).

Die Formulierung der Ziele für den zukünftigen Ziel- und Leistungsplan scheinen noch einen Spielraum zu bieten, mehr Experten der PH Vorarlberg in die Erstellung der Zielformulierung miteinzubeziehen. Auch scheint hier die Zusammenarbeit mit dem Cluster in dem gesetzlichen

engen Rahmen es zu erschweren, das eigene historisch gewachsene und durchaus als gut zu erachtende Verständnis von Ausbildung zu bewerben und selbstbewusst nach außen und innen zu stärken.

#### 4.1.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Es ist zu wünschen, dass der Bund den Autonomiegrad der Pädagogischen Hochschulen in Österreich erhöht, damit sie sich lokal, regional, national und international profilieren können, und dass entschieden wird, welche Steuerung die österreichische Lehrerinnen- und Lehrerbildung für die zukünftige Gestaltung des österreichischen Bildungswesens braucht. Der Evaluationsbesuch hat gezeigt, dass die PH Vorarlberg gut entwickelt und bereit ist, mehr Verantwortung zu übernehmen. Mit der Schaffung von Hochschulverbänden in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung (vgl. Verbund West) sind Bedingungen gesetzt, die für Pädagogische Hochschulen in Anbetracht der unterschiedlichen Hochschulsituationen und der strukturellen Machtunsymmetrien schwierige Herausforderungen bedeuten.

Es wird empfohlen, im Bereich der Ausbildung für die Sekundarstufe das Angebot an Hauptfächern auszuweiten, um die Attraktivität der PH für Studierende zu steigern und Mängel der Studierbarkeit infolge des erforderlichen Pendelns zwischen Hochschulstandorten zu beheben.

Die PH Vorarlberg hat die Chance, durch ihre geographische Lage einen spezifischen lokalen resp. regionalen Kontext zu haben, um die vorgeschlagenen Ziel-Umsetzungsvorhaben und die damit verbundenen Schwerpunktsetzungen profilbildend und -stärkend zu realisieren. In der Fülle der Entwicklungsvorhaben gilt es, die Institution und ihre Mitarbeitenden nicht zu überfordern und für ausgleichende Balance zu sorgen.

Angesichts der beschriebenen Herausforderungen und sowohl der zu erwartenden Organisationsreform wie auch der zu erwartenden Ausweitung der Autonomie wird empfohlen, die hochschulinternen Managementkompetenzen zu stärken und auf eine breitere personelle Basis zu stellen.

## 4.2 Aspekt 2

### Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen

#### 4.2.1 Feststellungen

Der Beginn der systematischen Qualitätsentwicklung der PH Vorarlberg reicht in die Zeit der Pädagogischen Akademie Feldkirch zurück, an der erste Qualitätsentwicklungen auf dem EFQM-Modell basierend angestrengt wurden. Im QM-Handbuch werden diese Entwicklungen kritisch, transparent und nachvollziehbar nachgezeichnet.

Das QM ist organisatorisch im Rektorat angesiedelt und liegt im Verantwortungsbereich der Vizerektorin für Forschung, Qualitätssicherung und Kooperationen. Diese Ansiedlung in der Hochschulleitung zeigt, dass der Qualität als Managementaufgabe eine hohe Wichtigkeit zugewiesen wird.

An der PH Vorarlberg wurden Qualitätszirkel in den meisten Organisationseinheiten eingerichtet – der Selbstevaluierungsbericht erwähnt die Problematik der Aufrechterhaltung einer Vielzahl von Zirkeln im Sinn einer produktiven Qualitätsentwicklungsmaßnahme. Einige Zirkel sind aus unterschiedlichen Gründen (MitarbeiterInnenwechsel, fehlende Ressourcen) nicht mehr tätig. Im Zentrum steht heute das Prozessteam Lehrveranstaltungsreflexion (Vizerektorat, Zentrumsleitung QM und Qualitätssicherungsbeauftragte der Institute), das zusammen

mit dem Qualitätszirkel QM die Ausarbeitung und Weiterentwicklung der Reflexionssysteme und -instrumente der Lehrveranstaltungen verantwortet.

Die Entwicklung der PH Vorarlberg wird durch Zielvorgaben des Rektorats (unter Berücksichtigung der Ziele aus dem Ministerium) an alle Organisationseinheiten gesteuert. In einem Qualitätszyklus werden in den einzelnen Organisationseinheiten die vorgegebenen Ziele umgesetzt, evaluiert und reflektiert und münden aufgrund von Berichten ans Rektorat in neuen Zielvereinbarungen.

Dem Hochschulkollegium kommt Entscheidungsbefugnis zu, allerdings v.a. im Bereich der Lehre, in dem es gemäß QM-Handbuch die Instrumente des QM berät und beschließt. Die Einbindung des Hochschulkollegiums in die Hochschulentwicklung ist nicht durchgehend gegeben, v.a. hinsichtlich der Forschung. Es besteht Verbesserungsbedarf im Hinblick auf eine rollenkonforme Partizipation.

Die PH Vorarlberg setzt die Ansprüche an ein modernes Qualitätsmanagement nicht nur im Bereich der Strukturen um (organisationale Ansiedlung, Verantwortlichkeiten etc.), sie hat auch im Bereich der Qualitätsprozesse und -instrumente Entwicklungen vorangetrieben und dabei immer wieder auch neue Wege beschritten, bspw. das mit externen Partnern durchgeführte Peer-Review im Bereich der Forschung (vgl. Evaluationsbericht zum Peer-Review-Verfahren) oder die in verschiedenen Bereichen durchgeführten Ratingkonferenzen (vgl. Ergebnisse Ratingkonferenzen Verwaltung, Forschung).

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

##### *QM in der Hochschule*

Die PH Vorarlberg verfügt über ein gut eingeführtes Qualitätsmanagement, das sich im Lauf der vergangenen Zeit den Anforderungen entsprechend laufend weiterentwickelt hat. Auf der Basis einer guten Organisationskultur und einer stabilen lokalen und regionalen Vernetzung gelingt es der PH, Qualität an der Institution in allen Bereichen – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung in Bezug auf Abdeckungsgrad und Maßnahmen – als Entwicklungsthema zu verankern. Sie verfügt über ein gutes QM-Team, das engagiert und mit Erfolg die Qualitätsentwicklung vorantreibt und das bisher Erreichte auch selbstkritisch reflektiert, indem alle Entwicklungen als befriedigend oder ausreichend gelungen beurteilt werden.

Die Verankerung des QM an der Hochschule wird auch darin erkennbar, dass alle im Rahmen der Evaluierung zum Gespräch eingeladenen Hochschulgruppen rollenspezifisch Fragen zum QM mit gutem Informationsstand und Interesse beantworten konnten. Sie tragen das Bestreben der Hochschulleitung mit, die PH weiterzuentwickeln und dabei der Qualität der Leistungserbringung in allen Belangen hohe Bedeutung beizumessen. Die internen Stakeholder stehen dem QM insgesamt mit großer Mehrheit positiv gegenüber und sehen aus den getroffenen Maßnahmen Wirkungen entstehen, allerdings sollte in Zukunft mehr Tiefenwirkung entfaltet werden. Einige Stakeholder geben zu bedenken, dass der Aufwand für die aktuelle Qualitätsentwicklung hoch und der Nutzen nicht immer sichtbar sei. So sollten die QM-Ergebnisse stärker handlungsleitend werden. Bei beschränkten Ressourcen wären allerdings Ressourcenumlagerungen zu bedenken, bspw. von der Studierendenbefragung auf eine zu implementierende Absolventenbefragung.

Eine Schwäche liegt in dem Fehlen eines übergreifenden Qualitätskonzepts. Dies würde die weitere Entwicklung stärken, da es als interne und externe Orientierungshilfe dienen könnte und die grundlegende Verortung des QM ermöglichen würde. Im Gespräch konnte nicht

schlüssig erklärt werden, was ein „prozessorientiertes QM“, dem die PH Vorarlberg gemäß QM-Handbuch folgt, bedeutet.

Die PH Vorarlberg hat sich mit ihren Profilsetzungen ein spezifisches Profil gegeben. Die Profilbildung wirkt sich v.a. im Bereich der Forschung aus (Genehmigung von Forschungsprojekten). Gemäß Rektorat werden Leistungen in den Profildbereichen auch in der Wissensbilanz ausgewiesen. Es bleibt aber in den Gesprächen mit den internen Stakeholdern unklar, wie sich diese Profilbildung im umfassenden QM niederschlägt

### *Fokus Lehre*

Wie bereits angemerkt lag der bisherige Fokus der Qualitätsentwicklung v.a. auf dem Bereich der Lehre in der Ausbildung. Das QM-Handbuch ist in großen Teilen den verschiedenen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen in den Instituten der Aus- und Weiterbildung gewidmet: Modulreflexionen, Abschlussbefragungen, Studierendenvollbefragung, Lehrendenbefragung, Veranstaltungsreflexion u.a. Positiv hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die einmal jährlich stattfindende Institutsreflexionen. Die Ergebnisse aus den jeweiligen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen fließen in die Berichte der vier Institute ein, welche die Basis eines Audits der Institutsleitung mit dem Rektorat bilden. Auf der Basis der Kennzahlen und Evaluationsergebnisse werden vom Rektorat mit der Institutsleitung Maßnahmen vereinbart, die im Bericht des Folgejahres neuerlich besprochen werden, wodurch es der Hochschule gelingt, einen geschlossenen Qualitätskreislauf zu gewährleisten.

Die Lehrevaluationen wurden mit Partnern der Bodenseehochschule entwickelt Diese regionale Zusammenarbeit darf als große Chance für die Hochschulentwicklung auch im Bereich des QM der PH Vorarlberg gewertet werden. Der externe Blick schärft die eigene Wahrnehmung und bringt zusätzliches Know-how in die Qualitätsentwicklung ein.

Es kann festgehalten werden, dass sich die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Lehre an der PH Vorarlberg auf einem guten Stand befindet – sie ist auch gut dargestellt. Die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen sind gut eingeführt und verankert und genießen bei allen interviewten Hochschulgruppen gute Akzeptanz. Auch die Studierenden nehmen die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen wahr und bestätigen, dass Entwicklungen erkennbar seien – bspw. diskutieren Lehrende mit den Studierenden die Veranstaltungsbefragungsergebnisse. Allerdings besteht bei einigen Stakeholdern der Eindruck, die Akzeptanz der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen bei den Studierenden sei verbesserungswürdig. Die Studierenden wünschen sich generell folgende Verbesserungsmaßnahmen: Ausbau der Bibliothek, Überprüfung des Lernaufwands im neuen Studium, Ermöglichung für nebenberufliches Studieren (Masterstudienangang).

Positiv hervorzuheben ist das Weiterbildungsangebot als eine wichtige Komponente des QM, das auch von der großen Mehrheit der Beschäftigten als attraktiv eingeschätzt wird. Von wenigen Stakeholdern wird die Wirksamkeit der QM-Maßnahmen, vor allem der verschiedenen Befragungen, angezweifelt. Sie weisen auch auf gesteigerte Ansprüche im Zusammenhang mit der Tertiarisierung hin.

Einige Schwächen sind festzuhalten:

Ein QM-Konzept für die Ausbildung in der Sekundarstufe I, die sich in einer Pilotierungsphase befindet, ist noch nicht vorhanden und muss noch entwickelt werden. In diesem Zusammenhang ist es nachvollziehbar, dass die komplizierten Verbundstrukturen verschiedentlich moniert werden Es werden darin auch Qualitätsfragen verortet, bsp. in der Umsetzung von QM-Massnahmen im Verbund, wenn die QM-Konzepte der beteiligten Hochschulen nicht zueinander passen u.a.).

Eine Einbindung der für die schulpraktische Ausbildung zuständigen Praxispartner in die Studierendenbefragungen ist kaum gegeben und wäre wünschbar, dies nicht nur im Hinblick auf die Ausbildung der Studierenden, sondern auch im Hinblick auf die Schulentwicklung (QE Praxisausbildung, Fokusgruppe Praxis).

Leider ist auch die angegliederte Schule noch wenig ins QM einbezogen, was mit ihrer Einbindung ins Ministerium zusammenhängen kann. Dies sollte geändert werden, liegen doch in dieser Kooperation auch bez. der Qualitätsentwicklung große Chancen.

Im Hinblick auf die späteren Berufslaufbahnen von Lehrpersonen fehlen Erkenntnisse zu den AbsolventInnen, hier könnte eine AbsolventInnenbefragung implementiert werden (Schnittstelle Ausbildung – Berufslaufbahn).

Im Kontext der Wirksamkeitsdiskussion des QM wäre eine kontinuierliche Instrumentenüberprüfung zu wünschen (bspw. bei der Studierendenbefragung offene Fragen einführen, mündliche Reflexion anstelle von Onlinebefragungen erproben, Follow-up-Begleitung von Lehrenden u.a.).

### *Fokus Forschung*

Bisher waren Lehre und Forschung organisatorisch strikt getrennt. Mit der Reorganisation der Hochschule wird das Zentrum für Forschung aufgelöst und dessen Personal in den Instituten angesiedelt mit dem Ziel, Forschung und Lehre näher zusammenzubringen und füreinander nutzbar zu machen (forschungsgeliebte Lehre und praxisorientierte Forschung).

Im Gegensatz zur Lehre ist das Qualitätsmanagement im Bereich der Forschung noch wenig entwickelt, es liegen jedoch erste konzeptionelle Überlegungen vor.

Im Forschungskonzept der PH Vorarlberg ist ein Kapitel dem Qualitätsmanagement gewidmet. Das Zentrum für Forschung, Entwicklung und Transfer (derzeitige Organisation der PH Vorarlberg) wird vom Zentrum für QM in seinen Q-Entwicklungen unterstützt und beraten. Im Forschungskonzept werden eine Reihe von Massnahmen aufgeführt, die nach Zielvorgaben zu erfolgen haben. Es sollen gemäss Konzept in Zusammenarbeit mit dem Zentrum QM systematische Daten in den Bereichen Führung, Strategie, Mitarbeitende, Prozesse und Ressourcen als Grundlage für die Weiterentwicklung erhoben und rapportiert werden. Es ist ein fünfjähriger Q-Zyklus vorgesehen.

Im Forschungskonzept sind die Bedingungen für erfolgreiche Forschung und die Massnahmen aufgelistet, die von der PH Vorarlberg unter dem Aspekt der Qualitätsentwicklung als zentral gesehen werden, u.a. die Weiterentwicklung des Forschungskonzepts, die Schwerpunktsetzung, die Personalentwicklung. Hier ist noch viel Entwicklungsarbeit für ein ausgereiftes Qualitätssicherungskonzept zu tun. Erste Hinweise ergeben sich aus der internen Rating-Conference und dem Peer-Review-Verfahren mit der PH Salzburg. Für die Datenerhebung sind die spezifischen Ziele, die Indikatoren und Verfahren im Konzept allerdings noch nicht formuliert.



Mit der Neuorganisation der Forschung im Kontext der laufenden Hochschulreorganisation müssen diese Aspekte neu gewichtet und dann v.a. auch umgesetzt werden. Mit der vorgesehenen organisationellen Zusammenlegung von Forschung und Lehre werden sich neue Herausforderungen ergeben, die einen direkten Einfluss auf die Forschungsentwicklung und deren Qualität haben werden. Für die Mitarbeitenden in der Lehre ergibt die Zusammenlegung von Forschung und Lehre Möglichkeiten, sich in der Forschung zu profilieren und die Forschung mit der Lehre besser zu verzahnen.

#### *Fokus Verwaltung*

Die derzeitige strukturelle Anbindung der Verwaltung erschwert deren Einbindung in das übergreifende QM der PH. Eine komplette Eingliederung der Verwaltung in die PH ist wünschenswert. In der Verwaltung ist ein personeller Ressourcenmangel festzustellen, und es besteht eine gewisse Befürchtung, dass mit der Organisationsreform neue Aufgaben hinzukommen, die mit den bestehenden Ressourcen nicht zu bewältigen sind. Derzeit ist es nicht immer einfach, die Qualität zu halten – oft muss auf Notlösungen zurückgegriffen werden, was auch die teilweise kritischen Rückmeldungen anlässlich der Ratingkonferenz der Verwaltung zeigen.

Insgesamt besteht aber eine gute Zusammenarbeit der Verwaltung mit den Instituten, was sich unter den gegebenen Bedingungen qualitätsfördernd auswirkt.

Innerhalb der Verwaltung ist ein gut verankertes und breites Set an Instrumenten der Qualitätssicherung vorhanden, das aber zu wenig Verknüpfungen mit den übrigen Bereichen aufweist. Der Verwaltung könnte bei der für die Hochschulentwicklung so zentralen Personalentwicklung eine Schlüsselrolle zukommen. Bisher fokussiert sich die Verwaltung auf die Personalentwicklung des eigenen Verwaltungspersonals (Fortbildungen u.a.), die Personalverantwortung außerhalb des Verwaltungsbereichs wird mit der Strukturreform den Institutsleitenden umfassender als heute übertragen. Die bisherige Rolle der Institutsleitenden im Personalbereich wird von Rektorat und Institutsleitenden unterschiedlich bewertet. Eine Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Institutsleitung kann auch im Bereich der Personalentwicklung Mehrwert erzeugen.

#### 4.2.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Folgende Vorschläge und Empfehlungen werden zum Bereich QM gemacht:

- Es wird empfohlen, ein übergreifendes QM-Konzepts als Klammer über alle QM-Bereiche (Ausrichtung der Qualitätsbestrebungen, übergreifende Qualitätsleitsätze u.a.) zu entwickeln.
- Die Möglichkeiten der Partizipation (v.a. im Hinblick auf das Hochschulkollegium) sollten überprüft und verbessert werden.
- Der Personalentwicklung sollte hohe Bedeutsamkeit zukommen – hier wird empfohlen, die bisherigen Instrumente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung zu überprüfen, weiterzuentwickeln und zu ergänzen.
- Es wird empfohlen, in der Lehre das QM für die Sekundarstufe im Verbund zu entwickeln. Die bisher wenig aufschlussreiche Absolventenbefragung soll überarbeitet und

erneut durchgeführt werden. Es sollten dabei auch neue Instrumente ausprobiert werden. Die Einbindung der angegliederten Schule ins QM sollte geprüft werden.

- Es wird empfohlen, das QM in der Forschung weiterzuentwickeln und mit dem der Lehre zu verknüpfen.
- Es wird empfohlen, die externen Stakeholder stärker ins QM einzubeziehen (Schulpraxis, Lehrerverbände, Wirtschaft, lokale Fachhochschule etc.).

### 4.3 Aspekt 3

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

##### 4.3.1 Feststellungen

Die Pädagogische Hochschule Vorarlberg hat sich bei ihrer Gründung ein Organigramm gegeben, das stark von der Logik der Vorgängerorganisationen bestimmt war. Im Kern sieht diese neben den Leitungsorganen vier Institute und zusätzlich drei Zentren vor. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass die weitgehend neue, zusätzliche Aufgabe der Hochschule, nämlich die berufsfeldbezogene Forschung, in einem eigenen Zentrum verortet wurde, wobei Drittmittelprojekte – den gesetzlichen Vorgaben entsprechend – in der parallelen „Eigenen Rechtspersönlichkeit“ administriert und abgerechnet werden.

Vor zwei Jahren hat sich die Hochschule aufgemacht, das Organigramm zu überarbeiten und an aktuelle und künftige Anforderungen der Institution und ihrer Stakeholder anzupassen. Die Erarbeitung des Organigramms wurde vom Rektorat geleitet. Im Zuge eines partizipativen Prozesses hatten die MitarbeiterInnen des Hauses Möglichkeiten, das vorgelegte Konzept zu diskutieren und Änderungen anzuregen. Die geschah z.T in kontroversen Diskussionen im Hochschulkollegium und mit den InstitutsleiterInnen.

Das neue Organigramm ist nicht zuletzt durch die Aufhebung der Trennung von Forschung und Lehre gekennzeichnet. Es wurde vom Hochschulrat einstimmig angenommen und an das Bildungsministerium weitergeleitet. Eine Bestätigung durch das Bildungsministerium wird in Kürze erwartet, dann kann die Hochschule die neuen Strukturen implementieren. Das Rektorat hat bereits damit begonnen, die Implementierung vorzubereiten, z.B. durch das Führen von individuellen Gesprächen mit jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter.

Die MitarbeiterInnen der Hochschule pflegen, auch über die Organisationseinheiten hinweg, einen kollegialen Austausch. Die Hochschule ist darüber hinaus in regelmäßigem Austausch mit externen Stakeholdern. So hat sie, unter anderem durch die Hochschulratsvorsitzende, die in Personalunion Landesrätin und amtsführende Präsidentin des Landesschulrates ist, einen direkten Draht zum Land Vorarlberg und zur Schulaufsicht. Mit den Hochschulen der Region ist die PH Vorarlberg über zwei Zusammenschlüsse verbunden: einerseits mit Hochschulen in den Grenzregionen der Schweiz und Deutschlands über die Internationale Bodensee-hochschule (IBH), andererseits mit den Pädagogischen Hochschulen in Tirol und der Universität Innsbruck über den Verbund LehrerInnenbildung West. Darüber hinaus gibt es regelmäßige Austauschformate mit VertreterInnen der Wirtschaft und SchuldirektorInnen.

Teil der Organisation PH Vorarlberg ist auch eine Praxisschule, die eine Volksschule und eine Neue Mittelschule umfasst. Die Unterbringung im gleichen Gebäude und die organisationale Nähe ermöglichen eine Einbindung der Schule in die Lehr-/Lern- und Forschungsaktivitäten der Hochschule.

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

Die ExpertInnengruppe kann den Wunsch zur Veränderung des Organigramms gut nachvollziehen. Denn die organisationale Verankerung der Forschung in einem eigenen, von der Lehre separierten Zentrum, widerspricht der Grundidee einer Hochschule. Auch die Aufteilung der Fort- und Weiterbildung in drei Institute, die aber mittlerweile übergreifende Zielgruppen ansprechen, scheint nur historisch begründbar. Darüber hinaus ist im Sinne nachhaltiger, effizienter Führungsstrukturen eine so große Zahl von MitarbeiterInnen pro Führungskraft, wie bisher im Vizerektorat Lehre, nicht zielführend. Vor diesem Hintergrund war eine Reform unumgänglich. Dass das Rektorat trotz der vielfältigen, parallelen Veränderungen die Strukturreform vorangetrieben hat, ist zu begrüßen.

Das Rektorat hat eine klare Vision und Strategie für die Hochschule vor Augen, und kann nachvollziehbar erklären, dass sich das neue Organigramm davon ableitet. Die Mitglieder des Rektorats sind nicht nur überzeugt, sondern auch überzeugend, was für den Umsetzungsprozess überaus hilfreich sein wird. Unter den MitarbeiterInnen der Hochschule zeigt sich ein sehr heterogenes Bild, was die Einschätzungen zur neuen Aufbauorganisation betrifft, hier wird das Rektorat noch weiter Überzeugungsarbeit leisten müssen. Selbstverständlich kann und muss nicht jede einzelne Person der Neuorganisation zustimmen, eine möglichst breite Zustimmung wird sich auf die künftige Entwicklung aber positiv auswirken.

Der Hochschulrat teilt die Vision des Rektorats. Dieses Ziehen an einem Strang erlaubt es der Hochschulleitung, große strategische Veränderungen anzugehen, was für die künftige Entwicklung der Pädagogischen Hochschule jedenfalls förderlich sein wird.

Die ExpertInnengruppe hat aufgrund der Gespräche den Eindruck gewonnen, dass viele MitarbeiterInnen die neue Struktur begrüßen. Auch jene KollegInnen, die sich skeptisch oder kritisch geäußert haben, sind der Institution eng verbunden und scheinen die grundsätzliche Stoßrichtung der Reformen mitzutragen. Diese Einigkeit über die Grundausrichtung birgt für den weiteren Transformationsprozess große Chancen.

Die Erarbeitung und Implementierung eines Organigramms ist ein längerfristiger Prozess, der einer intensiven Auseinandersetzung und einer fundierten Kenntnis der Institution bedarf. Im Rahmen dieser Evaluierung ist es demzufolge nicht möglich, das künftige Organigramm abschließend zu beurteilen, auch wenn es überzeugend ist. Festzustellen ist aber, dass das neue Organigramm alleine zwar Strukturen schaffen kann, diese aber noch mit Leben erfüllt werden müssen, um die damit verbundenen Hoffnungen und Ziele verwirklichen zu können. Z.B. wird die Gründung der neuen Institute per se die Einheit von Lehre und Forschung nicht herbeiführen, hierzu bedarf es zusätzlicher Maßnahmen.

Die gesetzlichen Kompetenzen von Leitungsorganen und Gremien haben sich an Pädagogischen Hochschulen in den letzten Jahren geändert, und die ExpertInnengruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Kompetenz- und Rollenverteilung (z.B. zwischen Rektorat und Hochschulkollegium) eines weiteren Aushandlungsprozesses bedarf. Der an der PH Vorarlberg gelebte offene Diskurs wird diesen unterstützen. Ein Recht zur Stellungnahme beinhaltet z.B.

de jure keinen Einfluss auf das Ergebnis, de facto ist es aber Ausdruck des Respekts, wenn Entscheidungsgremien Stellungnahmen berücksichtigen.

Begleitend zu den Reformschritten ist die Hochschule Vorarlberg in einem intensiven Diskurs darüber, was Tertiarisierung, Hochschulkultur, wissenschaftliche Qualität etc. allgemein und für die Institution bedeuten. Diese Diskussionen können nie abschließend geführt werden, die laufende Auseinandersetzung mit diesen Themen bringt aber jene Qualitätskultur, die für die kontinuierliche Verbesserung unerlässlich ist. Die Hochschule und ihre Mitglieder tun gut daran, diesen Diskussionen weiter Raum zu geben. Dabei kann es auch hilfreich sein, in partizipativen Prozessen Definitionen, Leitlinien oder Standards für die Hochschule zu entwickeln.

Die Pädagogischen Hochschulen haben derzeit einen gesetzlichen Auftrag zu berufsfeldbezogener Forschung, erhalten dafür aber unzureichende finanzielle Mittel, und können selbst eingeworbene Mittel nur über eine parallele „Eigene Rechtspersönlichkeit“ verwenden, wobei sie darauf zu achten haben, dass keine Bundesmittel für Forschungsprojekte verwendet und bundesfinanzierten Personalressourcen eingesetzt werden. Diese Regelung ist in höchstem Maße widersprüchlich und führt zu organisatorischen Problemen einer künstlichen Trennung zwischen den beiden Bereichen. Die Pädagogische Hochschule Vorarlberg ist erfreulicherweise höchst erfolgreich im Einwerben von Drittmitteln und setzt, gemäß ihrem Auftrag, auf immer stärker durch Forschung geleitete Lehre. Es ist zu empfehlen, mit neuen gesetzlichen Regeln das Einwerben von Drittmitteln zu unterstützen (selbst wenn, wie z.B. bei vielen Erasmus-Projekten, ein Kofinanzierungsanteil vorgesehen ist). Budgetmittel aus dem hoheitlichen Bereich müssen auch für die Forschung eingesetzt werden dürfen, insbesondere wenn Forschungsergebnisse wieder in die Lehre einfließen oder studentische Forschung im Rahmen von Forschungsprojekten stattfindet.

Die Praxisschule ist weder in Lehre und Forschung noch in organisatorischer Hinsicht (z.B. ins Qualitätsmanagement der Hochschule) in dem Ausmaß eingebunden, der wünschenswert wäre. Diese Situation ist teilweise der Prioritätensetzung geschuldet (was angesichts der Reformfülle verständlich ist), andererseits gibt es strukturelle Probleme, welche die Hochschule alleine nicht auflösen kann, denn dass es für erfahrende Volks- und MittelschullehrerInnen an Vorarlberger Pflichtschulen (im Landesdienst) finanzielle Nachteile birgt, an die Praxisschule (Bundesschule) zu wechseln, ist kontraproduktiv.

Der Gesetzgeber ist dazu angehalten, eine rechtliche Situation zu schaffen, welche die Zusammenarbeit fördernde Rahmenbedingungen erlaubt.

Die Konstruktion der „Eigene Rechtspersönlichkeit“ wird durch eine mögliche künftige Autonomie der Hochschule voraussichtlich obsolet. Auch für die Gegenwart hat die PH Vorarlberg eine lebbare Lösung gefunden. Spätestens wenn sich die handelnden Personen ändern, sollte die Hochschulleitung überprüfen, ob die aktuellen Leitungsstrukturen in der Eigenen Rechtspersönlichkeit einer Veränderung bedürfen.

#### 4.3.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Die ExpertInnengruppe bestärkt das Rektorat, intensiv zu kommunizieren und weiter individuelle Gespräche zu führen, um die Zuordnung und den Einsatz der MitarbeiterInnen in der neuen Struktur zu planen. Es ist dazu ratsam – besonders in Hinblick auf jene KollegInnen, die bisher nicht in der Forschung tätig waren – verschiedene Jobprofile (oder wenn möglich: Karrierewege) festzuschreiben, die dem Haus und ihren Mitarbeitenden zur Orientierung dienen können.

- Für Personen, die bisher nicht in der Forschung tätig waren, dafür aber längerfristig zu gewinnen sind, sollte das Rektorat einen Stufenplan bereitstellen. Dieser soll neben der Zielvision auch mögliche Wege von der aktuellen Situation hin zum Ziel vorzeichnen. Mitarbeitende Tätigkeiten in Projekten und ein stark anwendungsorientierter Forschungsansatz, der nahe an der bisherigen Tätigkeit der Mitarbeitenden ansetzt, könnten erste Schritte darstellen.
- Das Ausformulieren von alternativen Karrierewegen, etwa die Übernahme von hochqualifizierten Aufgaben in der hochschulischen Selbstverwaltung (z.B. Gremienarbeit, „Third Space“) oder stark an der Praxis ausgerichteten Aktivitäten (z.B. Wissenstransfer, Innovationsmanagement, Beratung) können gewährleisten, dass sich MitarbeiterInnen auch in Bereichen abseits der Forschung weiterentwickeln können und nicht auf einem „Abstellgleis“ enden. Dazu sollte auch das BMB entsprechende gesetzliche Möglichkeiten schaffen.
- Bezüglich der nachhaltigen Implementierung der Ausbildung für die Sekundarstufe an der PH Vorarlberg wird der Hochschulleitung empfohlen, durch verstärkte Bemühungen zu versuchen die im Haus weit auseinander gehenden Wahrnehmungen weiter einander anzunähern. Während Hochschulrat und Rektorat sehr zuversichtlich sind, gibt es unter den Lehrenden große Zweifel, ob mit den aktuellen Strukturen die Sekundarbildung längerfristig an der PH Vorarlberg gehalten werden kann (Stichwort: Studierbarkeit im Verbund). Wenn es der Hochschulleitung hier gelingt, die Sorgen zu hören und fundiert zu entkräften, wird die durch Unsicherheit gebundene Kraft in den MitarbeiterInnen freisetzen.

Es liegt in der Natur von Transformationsprozessen, dass angesichts der Bündelung aller Kräfte in Richtung Zukunft die Werte und Vorgehensweisen aus der Vergangenheit in Frage gestellt oder einfach außer Acht gelassen werden. Die Pädagogischen Hochschulen befinden sich in einem solchen Transformationsprozess, und der öffentliche und interne Diskurs ist stark davon geprägt, was an den Pädagogischen Akademien mangelhaft war und was an den Universitäten besser ist. Tatsächlich besteht aktuell aufgrund des Machtgefälles in den Verbänden die Tendenz, dass selbst bewahrenswerte Eigenschaften der alten LehrerInnenausbildung „unter die Räder kommen“. Im Sinne des bestmöglichen Ergebnisses für die Zukunft, aber auch im Sinne einer sektoralen, organisationalen und auch persönlichen Psychohygiene ist es nötig, den vermeintlichen Widerspruch zwischen Vergangenheit und Zukunft aufzulösen und zu einer Kultur des Sowohl-als-auch überzugehen: Die Hochschule respektiert die Leistungen und Errungenschaften der Vergangenheit und will die besten Teile in die Zukunft mitnehmen, aber sie sieht auch den Reformbedarf und will die Chancen für die Zukunft nutzen.

Die ExpertInnengruppe empfiehlt der Hochschulleitung, diese Kultur des Sowohl-als-auch intern und extern zu kommunizieren. Gleichzeitig können Führungsstrukturen in Zeiten großen Reformdrucks diesen erhöhten Kommunikationsaufwand nicht immer leisten und sind auf das Verständnis der Organisationsmitglieder angewiesen, dass der Schwerpunkt der Kommunikation auf den Zukunftsplänen liegt.

## 4.4 Aspekt 4: Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung

### Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung

#### 4.4.1 Feststellungen

Unter Verwaltung im engeren Sinne werden an der PH Vorarlberg die zentralen administrativen Aufgaben der Rektoratsdirektion, Personalabteilung, Rechnungswesen, Studien- und Prü-

fungsangelegenheiten, Wirtschaftsangelegenheiten, Haustechnik, Bibliothek und IT verstanden. Die Verwaltungsaufgaben werden von insgesamt 31 Personen wahrgenommen, die 22,5 VZÄ-Stellen besetzen (s. Anhang 4.2 des Selbstberichts von Februar 2017). Davon sind 20 der VZÄ-Stellen Planstellen, 2,5-VZÄ-Stellen werden von Leasingkräften besetzt. Die Institute haben kein eigenes Budget und auch kein Verwaltungspersonal.

Im Rahmen der Evaluierung der PH Vorarlberg wurde eine Umfrage unter den Mitarbeitenden in der Verwaltung durchgeführt, um die Selbstwahrnehmung und die Zufriedenheit mit den Leistungen der Verwaltung zu erfassen. Die Ergebnisse wurden anschließend in einer Ratingkonferenz („Verwaltungstag“) diskutiert. Demnach sieht sich das Verwaltungspersonal als Service- und Dienstleister in der Hochschule und wird auch so vom Lehr- und Forschungspersonal wahrgenommen. Trotz knapper Ressourcen und einer insgesamt sehr geringen personellen Ausstattung sind die Identifikation mit den Aufgaben und die Leistungsbereitschaft hoch.

Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden in der Verwaltung und dem Personal in Lehre und Forschung wird als kollegial beschrieben. Sowohl in der Dokumentation als auch in den Gesprächen vor Ort wird eine hohe Zufriedenheit und Verständnis für die aufgabenbezogenen Handlungslogiken zum Ausdruck gebracht.

Der Zuschnitt der Verwaltungsaufgaben und die Abläufe sind vom Bundesministerium für Bildung vorgegeben und orientieren sich stark am Lehrbetrieb. Für die Forschung ist bislang kein administrativer Support vorhanden, da die Forschungsprojekte mit Drittmitteln finanziert in der „Eigenen Rechtspersönlichkeit“ administriert werden. Für den EDV-Betrieb ist die Verwaltung nicht ausreichend mit Personal ausgestattet, daher werden Leistungen über Leasing hinzugekauft.

Durch die Implementierung der neuen Organisationsstruktur und den Ausbau forschungsgeleiteter Lehre und praxisorientierter Forschung wird eine Anpassung der Verwaltungsaufgaben erforderlich. Bislang wird davon ausgegangen, dass die neue Struktur von dem vorhandenen Verwaltungspersonal gemeistert werden wird. Veränderungen der administrativen Aufgaben werden hauptsächlich in der Studierendenverwaltung erwartet.

Die Forschungsorientierung wird ebenfalls neue Aufgaben für die Verwaltung mit sich bringen, für deren Bearbeitung es allerdings noch keine Routinen gibt. Bisher wird die administrative Projektabwicklung von der Verwaltung übernommen, ein Forschungsreferat zur Beratung von Forschungsprojekten in der Antragstellung und Durchführung ist in Planung. Die Forschungsprojekte werden in der Regel durch Drittmittel finanziert, was zur Folge hat, dass der Personaleinsatz auch bei dem eingesetzten Verwaltungspersonal strikt von den aus Planstellen finanzierten Personalkapazitäten getrennt werden muss.

Es wird zwar ein Bedarf an zusätzlichem, vor allem höher qualifiziertem Personal gesehen. Da die dafür erforderlichen zusätzlichen Planstellen nicht vorhanden sind, werden aktuell Leistungen über Leasingkräfte hinzugekauft und Aufgaben an das Lehrpersonal übertragen. Die Einbindung von Lehrenden in die Verwaltungstätigkeit erfolgt wegen des Personalmangels, fachlich wäre sie nicht erforderlich. Es wird aber auch ein Vorteil darin gesehen, da dadurch gegenseitig ein besseres Verständnis der Abläufe in Lehre und Verwaltung erzielt werden kann.

Seitens des BMB wurden den Pädagogischen Hochschulen im Verbund West vier zusätzliche V1-Stellen für hochqualifizierte Verwaltungstätigkeiten („Third-Space-Worker“) in Aussicht gestellt. Als zentral werden hier Controlling, Rechtsabteilung, Qualitätsmanagement und IT

angesehen. Für diese Aufgabenbereiche soll jeweils eine Person eingestellt werden, die dann für alle Pädagogische Hochschulen im Verbund zuständig ist und anteilig tätig wird.

Der Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden wird eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Es gibt für das Verwaltungspersonal ein Kursangebot auf Bundesebene oder auch hausinterne Maßnahmen. Zudem ist eine Kostenübernahme bei externen Kursen möglich. Alle Mitarbeitenden werden gefördert, sofern ein Interesse an Fortbildung besteht. Wegen der hohen Arbeitsdichte ist eine Freistellung für Fortbildung allerdings nur eingeschränkt möglich.

Zwischen den Pädagogischen Hochschulen findet ein- bis zweimal pro Jahr ressortbezogen, z.B. im Bereich IT, eine Zusammenkunft des Verwaltungspersonals zum Informationsaustausch statt. Dieser Austausch wird von den Mitarbeitenden als sehr instruktiv und unterstützend wahrgenommen.

Die Kommunikation in der Verwaltung ist im Wesentlichen informell organisiert, sie funktioniert aber bislang problemlos. Die Durchführung eines „Verwaltungstages“ wurde sehr positiv von den Mitarbeitenden aufgenommen. Deshalb wird über die Einführung von regelmäßigen Treffen für das Verwaltungspersonal nachgedacht. Als gemeinsame verwaltungsübergreifende Themen werden angesehen: Personal und Finanzmittel, Anpassung der Verwaltung an die neue Organisationsstruktur, Autonomie in der Gestaltung der Verwaltungsabläufe.

Die Personalentwicklung des Lehr- und Forschungspersonals wird bislang nicht systematisch betrieben. Dies soll sich mit der neuen Organisationsstruktur ändern. Personalentwicklung soll eine wichtige Aufgabe der neuen Institutsleitungen sein, die auch die Personalverantwortung übernehmen sollen. Bereits jetzt werden Personalgespräche als ein Instrument der Personalentwicklung genutzt. Die Mitarbeitergespräche werden vor allem zur Förderung der Forschungstätigkeit eingesetzt, wobei individuell die Entwicklungsmöglichkeiten in Forschung und Lehre erörtert werden. Zudem werden für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schulungen zu Forschungsmethoden angeboten.

Zukünftig soll es ein Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal auf Verbund-Ebene geben, in dem Schulungen, Tagungsteilnahmen und ähnliche Maßnahmen zur Förderung der Forschungskompetenz zusammengefasst werden. Auch ein Doktoratskolleg ist vorgesehen. Hierzu leitet der Rektor der PH Vorarlberg eine Arbeitsgruppe des Verbundes.

Bislang arbeitet die Verwaltung ausführend im Rahmen der vorgegebenen Abläufe. Es bestehen seitens der Administration kaum Möglichkeiten zur Steuerung, so dass die Verwaltung die geplanten Veränderungen nur sehr begrenzt unterstützen kann. Eine wesentliche Restriktion ist die zentrale Mittelbewirtschaftung, die keine Gestaltungsspielräume innerhalb des Budgets für die Pädagogische Hochschule vorsieht. Hinzukommt, dass die jährlichen Haushaltsansätze erst im April oder Mai des laufenden Haushaltsjahres bekannt gegeben werden, so dass eine mittelfristige Planung von Aktivitäten oder Investitionen nicht möglich ist.

Ein – wenn auch nur begrenzter – finanzieller Spielraum ergibt sich bei den Einnahmen aus Drittmitteln, die die Hochschule im Rahmen der Teilrechtsfähigkeit erwirtschaften kann. Diese Einnahmen sind allerdings meist zweckgebunden für die jeweiligen Forschungsvorhaben zu verwenden. Nur Einnahmen aus der Fortbildung im Rahmen der „Eigenen Rechtspersönlichkeit“ können in kleinerem Umfang für andere Maßnahmen verwendet werden (z.B. für Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeitende).

Wie bereits erwähnt müssen die Drittmittel separat bewirtschaftet und die dafür erforderlichen Personalkapazitäten durch die eingenommenen Drittmittel refundiert werden. Durch die umfangreichen Drittmittelprojekte ist es der PH Vorarlberg jedoch gelungen, nicht nur ein kleines Budget zur Finanzierung eigeninitiiertes Aktivitäten zu erwirtschaften, sondern auch ein entsprechendes Know-How in der Organisation aufzubauen.

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

Die Verwaltung der PH Vorarlberg ist im Hinblick auf die bisherigen Aufgaben und Anforderungen als zweckmäßig und effizient anzusehen. Die geleistete Arbeit der zentralen Verwaltung wird vor allem in der großen Zufriedenheit seitens des Personals in Lehre und Forschung deutlich. In der Vergangenheit hat sich die Verwaltung flexibel an veränderte Aufgaben und Abläufe angepasst. Engpässe werden durch Leasingkräfte aufgefangen. Dies ist allerdings teuer und nicht nachhaltig für die Entwicklung eines professionellen Hochschulmanagements.

Als eine weitere Option zur Kompensation von Personalengpässen wird die Verwaltung durch Zeitkontingente des Lehrpersonals unterstützt. Der Einbezug des Lehrpersonals in die Verwaltungsabläufe ist grundsätzlich nicht problematisch und bietet zusätzlich die Möglichkeit, zwischen Verwaltungspersonal und wissenschaftlichem Personal den Einblick in die Arbeitsabläufe des jeweils anderen zu erhöhen. In diesem Sinne könnten die Dezentralisierung der Verwaltungsabläufe und der Einbezug der Lehrenden in die Verwaltung als eine Organisationsentwicklungsmaßnahme wirken. Dies gelingt allerdings nur, wenn insgesamt mehr Personal zur Verfügung steht.

Eine Limitierung der Entwicklungsmöglichkeiten ist in der Abhängigkeit der Verwaltungsstrukturen vom BMB zu sehen. Sowohl der Umfang wie auch die Definition von Aufgaben des Verwaltungspersonals werden vom BMB bzw. vom Bundeskanzleramt festgelegt und kann nicht von der PH beeinflusst werden. Dadurch sind der Veränderung von Abläufen, der Aufgabenverteilung und der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung enge Grenzen gesetzt.

Die PH Vorarlberg entwickelt sich als Organisation in einem Verbund mit anderen Hochschulinrichtungen. Bislang ist der Informationsfluss mit den Verbund-Partnern in allen Bereichen die nicht unmittelbar die „PädagogInnenbildungNeu“ betreffen (Verwaltung, Hochschulkollegium) allerdings noch wenig transparent. Möglicherweise wird der systematische Austausch in anderen Bereichen nicht für erforderlich gehalten. Die Vor-Ort-Gespräche haben hier allerdings einen anderen Eindruck hinterlassen: die Einführung des neuen Studienprogramms und die damit einhergehende Anforderung zur Kooperation mit den lehrerbildenden Einrichtungen wirkt sich auf alle Aufgabenbereiche und Abläufe mehr oder weniger stark aus. Deshalb könnte Information und Kommunikation zwischen den Verwaltungseinheiten und Gremien im Verbund die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit verbessern.

Mit Blick auf die aktuellen und geplanten Veränderungen in der PH Vorarlberg ist die Verwaltungskapazität unter quantitativen und qualitativen Aspekten noch nicht ausreichend ausgestattet. Vor allem fehlen bislang weitgehend „Third-Space“-Stellen. Die Aufgaben werden zum Teil von Lehrenden wahrgenommen, zum Teil sollen sie durch die in Aussicht gestellten V1-Stellen im Verbund West wahrgenommen werden. Es stellt sich allerdings die Frage, ob vier Stellen für den Verbund ausreichen werden, zumal einige Aufgabenbereiche hiermit auch noch nicht abgedeckt wären. Sinnvoll wäre insbesondere qualifiziertes Verwaltungspersonal für die Öffentlichkeitsarbeit und das Hochschulmarketing, die Forschungsförderung (Beratung bei der



Antragstellung und der Projektabwicklung hinsichtlich rechtlicher und finanzieller Fragen), eine zentrale Studienberatung und eine Koordination für die internationale Zusammenarbeit (z.B. ein International Office als Anlaufstelle für Studierende, Lehrende, Forschende, für Anfragen von ausländischen Hochschulen usw.).

In den Gesprächen vor Ort wurde deutlich, dass ein Bewusstsein für professionelles Hochschulmanagement vorhanden ist. Leitung und Verwaltung der Pädagogischen Hochschule wären in der Lage, Haushaltsplanungen für ein Globalbudget zu verantworten und das Budget zu bewirtschaften. Eine größere Autonomie für die inhaltliche Steuerung und Ressourcenverwendung würde sich positiv auf die weitere Entwicklung der PH auswirken.

Allerdings wäre dazu quantitativ und qualitativ eine angemessene Personalausstattung erforderlich. Die vorhandene Expertise in der Verwaltung basiert auf dem Erfahrungswissen und persönlichen Engagement der Leitung und Mitarbeitenden – sie ist nicht institutionalisiert und bildet sich nicht in den Stellenbeschreibungen und formalisierten Abläufen ab.

Personalmanagement und Personalentwicklung sind deshalb für die weitere Entwicklung der PH Vorarlberg eine zentrale Herausforderung. Dies gilt nicht nur für die Verwaltung, sondern sollte sich auf alle Mitarbeitenden und alle Hierarchieebenen beziehen. Im Hinblick darauf ist festzustellen, dass den MitarbeiterInnen der Verwaltung der PH Vorarlberg Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, diese allerdings nicht uneingeschränkt genutzt werden können, weil die dafür notwendige Zeit nicht eingeplant ist oder in Anspruch genommen werden kann.

Des Weiteren gibt es forschungsorientierte Fortbildungsangebote für das wissenschaftliche Personal; die neue Organisationsstruktur ist mit einer klaren Aufgabenzuschreibung der Personalentwicklung verbunden. Als wichtiges Instrument der Personalentwicklung werden bereits Mitarbeiter-Gespräche geführt. Insofern sind einige Elemente eines Human Resource Managements schon vorhanden.

Es fehlt jedoch ein übergreifendes Konzept, das auch eine Abstimmung mit der Hochschulentwicklungsplanung und den Zielen der Gleichstellungspolitik – und insofern auch die Felder der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Führungskräfteentwicklung – umfassen sollte. Thematisch wären neben der Forschungskompetenz und der Qualifizierung für die Verwaltung auch die Fort- und Weiterbildung für die Lehrtätigkeit (Hochschuldidaktik/Didaktik der Erwachsenenbildung für die Lehrenden in der Fort- und Weiterbildung) und die Beratung von Personen (Studierende, LehrerInnen, Schulleitungen) oder Organisationen relevant.

Neben einem Konzept für das Human Resource Management wäre eine Zuständigkeit für diese Aufgaben in der zentralen Verwaltung sinnvoll. Eine besondere Herausforderung der Personalarbeit stellt die heterogene Personalstruktur dar, v.a. die sog. „Mitverwendeten“, die nur stundenweise Aufgaben in der Hochschule erbringen.

#### 4.4.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Es wird deshalb empfohlen, verwaltungsseitig die personellen Voraussetzungen für die eigenverantwortliche Mittelbewirtschaftung zu schaffen. Die Einführung eines Globalbudgets ist für die PH Vorarlberg ein wichtiger Entwicklungsschritt auf dem Weg in die Hochschulautonomie. Aufgrund der Erfahrungen in der Drittmittelbewirtschaftung, der Organisationsplanung, des

Forschungsprogramms und ähnlicher Merkmale einer autonomen Hochschuleinrichtung ist die PH Vorarlberg für diese Entwicklung gut vorbereitet. Allerdings ist auch eine angemessene personelle Ausstattung erforderlich, um ein professionelles Hochschulmanagement ausbauen zu können. In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, wie die Entscheidungsbefugnisse (Dienst- und Fachaufsicht) über das Verwaltungspersonal vom BMB an die PH Vorarlberg übertragen werden können, um eine größere Flexibilität bei der Gestaltung von Management- und Verwaltungsabläufen zu ermöglichen.

Die PH Vorarlberg hat bereits Elemente eines Personalentwicklungskonzepts implementiert und für die verschiedenen Gruppen von Mitarbeitenden Angebote entwickelt. Es wird vorgeschlagen, diese Angebote und Aktivitäten zu einem Gesamtkonzept zusammenzufassen. Insbesondere sollte auch die zahlenmäßig größte Gruppe der Lehrenden an der Personalentwicklung partizipieren. Hier wären hochschuldidaktische Fortbildungen denkbar, die auch die forschungsorientierte Lehre unterstützen. Wichtig wäre vor allem, Zeit für Fortbildung einzuplanen.

Personalentwicklung sollte dabei auch nicht auf Fortbildungsangebote verengt verstanden werden. Auch strukturierte Information und Kommunikation zwischen den Verwaltungseinheiten und zwischen Verwaltung und dem wissenschaftlichen Personal sind geeignete Verfahren, um den Wissenstransfer zu unterstützen und aufgabenbezogenen Know-How aufzubauen. Zu empfehlen ist dies auch für die Zusammenarbeit im Verbund der lehrerbildenden Hochschulen, denn offenbar ergibt sich durch das Studium „PädagogInnenNeu“ ein zusätzlicher Informations- und Koordinierungsbedarf zwischen den Hochschulen, der besser über horizontale Kommunikationswege abgedeckt werden kann.

Die mit der Mischfinanzierung aus Haushaltsmitteln, Drittmitteln, Forschungsförderung, Infrastrukturförderung usw. einhergehenden juristischen Fragen sind – nicht nur für die PH Vorarlberg – eine Herausforderung. Insofern sind unabhängig von der Entscheidung über Autonomie oder Teilrechtsfähigkeit die rechtlichen Konsequenzen klärungsbedürftig. Es wäre sinnvoll, zentral für alle Pädagogischen Hochschulen zu prüfen, in welchen Bereichen Trennungskostenrechnung erforderlich ist, in welchem Umfang die Hochschulen Einnahmen lukrieren können und wie diese steuerrechtlich zu behandeln sind. Durch frühzeitige Information und Transparenz könnte die Verwaltung entlastet und die Spielräume für die Mittelbewirtschaftung erhöht werden.

## 4.5 Aspekt 5

### Leistungsfähigkeit der Pädagogischen Hochschule im internationalen Vergleich

#### 4.5.1 Feststellungen

Mit Blick auf die Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich hat sich die PH Vorarlberg in ihrer Selbstdarstellung auf die Forschungsleistungen fokussiert. In diesem Feld ist sie vor allem im Vergleich der österreichischen Pädagogischen Hochschulen als ausgesprochen leistungsstark zu bezeichnen.

Die Leistungen spiegeln sich zum einen in den Kennzahlen der eingeworbenen Drittmittel und der umfangreichen Liste an Projekten, Publikationen und Vorträgen. Hervorzuheben ist insbesondere die Höhe der eingeworbenen Drittmittel. Zum anderen sind die Aktivitäten zur Förderung der Forschung an der PH Vorarlberg bemerkenswert.

So gibt es einen jour fixe der Forschung und eine Fortbildungsreihe zu Forschungsmethodenkompetenz in der Statistik, eine Methodenberatung für Mitarbeitende, die ein Forschungsprojekt planen. MitarbeiterInnen, die ausgereifte Forschungskonzepte aufweisen können, können für die Promotion eine Entlastung in der Lehre erhalten. Studierende werden in die Forschung in der Regel über Bachelorarbeiten eingebunden. Zudem bestehen Angebote für studentische Mitarbeit in Forschungsprojekten. Auch in den Weiterbildungsstudiengängen ist eine forschungsorientierte Lehre und die Betreuung von forschungsorientierten Masterarbeiten vorgesehen. Als weitere Maßnahme wird die internationale Vernetzung gefördert. Tagungsteilnahmen werden fast immer genehmigt. Für die Tagungsteilnahmen – und zwar national wie international – sind ausreichend Mittel eingeplant.

Die Forschungsaktivitäten richten sich an der Forschungsstrategie der PH Vorarlberg aus, die 2014 beschlossen wurde und Forschungsschwerpunkte sowie eine Fokussierung auf anwendungsbezogene berufsfeldorientierte Forschung benennt. Die PH Vorarlberg grenzt sich insofern von berufsfeldbezogener Grundlagenforschung ab, wenngleich eine Grenzziehung hier im Einzelfall nicht immer eindeutig möglich ist. Das Engagement vor allem der Projekte im Programm Erasmus+ und Interregio liegt aber eindeutig auf Entwicklungsprojekten. Die Themenschwerpunkte wurden in der Umsetzung der Forschungsstrategie ausgeweitet, um mehr Mitarbeitenden die Beteiligung an Forschung zu ermöglichen. Erkennbar ist in der Forschungspraxis eine Konzentration auf quantitative Verfahren. Zur Forschungsstrategie gehört auch ein Disseminationsprogramm, das sowohl Publikationen in der scientific community als auch Präsentationen in Politik und Praxis vorsieht.

Bemerkenswert im Hinblick auf die Forschungsaktivitäten ist zudem, dass die PH Vorarlberg diese Aktivitäten mehr oder weniger aus eigener Kraft steuert. Die Ressourcen für die einzelnen Forschenden werden nämlich nur zum Teil vom BMB finanziert, über die Hälfte der Forschenden sind über Drittmittel finanziert. Die Drittmittelinwerbung ist sehr erfolgreich aber auch wichtig, da sie die einzige externe Finanzierungsquelle ist. Durch die Einrichtung einer Professur „Bildung und Gesellschaft“ und Forschungsanteile der Professuren für Mathematik, Sportwissenschaft und Literaturwissenschaft hat sich das Verhältnis zwischen Planstellen und Drittmittelstellen verschoben, insgesamt ist die Drittmittelabhängigkeit der Forschung dennoch erheblich.

Durch die länderübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen in der Bodenseeregion, die in der Internationalen Bodenseehochschule (IBH) institutionalisiert wurde, ist die PH Vorarlberg in vielfältige forschungs- und entwicklungsbezogene Arbeitsvorhaben eingebunden. So wurde auch das Qualitätsmanagement gemeinsam mit der PH St. Gallen entwickelt, erprobt und evaluiert. Die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen könnte als eine Entwicklungspartnerschaft angesehen werden, die länderübergreifend Impulse für die Weiterentwicklung der Hochschulen generiert.

Die PH Vorarlberg legt im Selbstbericht den Fokus für den internationalen Vergleich auf die Forschung, aber auch in der Lehre sind relevante Aktivitäten zu verzeichnen. So wird z.B. ein gemeinsamer Lehrgang mit den Pädagogischen Hochschulen in St. Gallen und Weingarten durchgeführt, ein trinationales Programm in der LehrerInnenbildung war geplant, wurde aber wegen der absehbaren Schwierigkeiten bei der nationalen Anerkennung der Abschlüsse aufgegeben. Aktuell wird ein trilaterales Studienprogramm im Bereich der Elementarbildung mit den Partnern in der IBH geplant. Mit einem Studienprogramm in der Elementarbildung könnte die PH Vorarlberg zugleich ihr Lehrangebot für pädagogische Berufe erweitern und damit einen Beitrag zur Profilbildung der Hochschule leisten.

Im Hinblick auf die Internationalisierung der Hochschule ist auch erwähnenswert, dass die PH Vorarlberg an Mobilitätsprogrammen beteiligt ist und regelmäßig Studierende und Lehrende Auslandsaufenthalte wahrnehmen bzw. ausländische Studierende und Lehrende nach Vorarlberg kommen.

Aus der Perspektive der internationalen Vergleichbarkeit ist wichtig für eine lehrerbildende Hochschule, dass sie regional präsent und mit relevanten Stakeholdern vernetzt ist. Die PH Vorarlberg kann hier einige etablierte Strukturen und Formate des Austausches vorweisen. Es gibt z.B. jour fixe mit der Wirtschaftskammer, Konsultationen mit Banken, regelmäßige Treffen mit Schuldirektoren, eine enge Kooperation mit der Schulaufsicht. Auch das große Engagement der Landesregierung, insbesondere der zuständigen Landesrätin, für die Hochschulentwicklung ist in diesem Zusammenhang zu sehen. Die Vernetzung bezieht sich vor allem auf die Aus- und Fortbildung, z.B. ist in der Planung eines Unterrichtsfaches „Naturwissenschaften“ deutlich ein regionaler Bezug zu erkennen. Aber auch in der Forschung ist der Bezug zur Region erkennbar. Hier hat die PH Vorarlberg mit ihrer Forschung zu Lebenswelten von Jugendlichen in Vorarlberg einen wichtigen Impuls gegeben, der für die Bildungs-, Jugend- und Sozialpolitik relevant sein dürfte.

Neben der PH Vorarlberg ist die Fachhochschule Vorarlberg als weitere Hochschule ein potentieller Kooperationspartner in der Region. Derzeit wird in Kooperation zwischen den beiden Hochschulen und zusätzlich dem Landeskonservatorium eine gemeinsame „Kinderuni“ angestrebt. Weitere – auch geplante – Aktivitäten der Zusammenarbeit wurden nicht genannt.

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

Die internationale Zusammenarbeit, der Austausch und Vergleich ist uneingeschränkt als eine Stärke der PH Vorarlberg anzusehen. Durch die regionale Lage im „Drei-Länder-Eck“ aus Österreich, Schweiz und Deutschland ist die länderübergreifende Zusammenarbeit naheliegend. Sie ist gut etabliert und in der Internationalen Bodenseehochschule institutionalisiert. Die Lage und die institutionelle Absicherung bieten sehr gute Möglichkeiten, die internationale Vergleichbarkeit zu fördern.

Die Zusammenarbeit der Hochschulen in der Bodensee-Region fungiert jetzt schon als Entwicklungspartnerschaft, in der alle Partner voneinander lernen. Durch den Vergleich, gerade zwischen den lehrerbildenden Hochschulen, ist dies gut möglich: die Hochschulen können sich in ihrer Entwicklung untereinander messen, einschätzen und Anregungen geben. Die PH Vorarlberg ist hier offenbar auch Impulsgeber, die praxisbewährte Verfahren in die anderen Partnerhochschulen exportiert. Diese Form der Zusammenarbeit in der Hochschulentwicklung könnte durch Begleitforschung ergänzt und auf andere Hochschulsysteme übertragen werden.

Die PH Vorarlberg betreibt seit vielen Jahren berufsfeldbezogene Forschung und ist hierbei sehr erfolgreich in der Akquisition von Drittmitteln. Der Schwerpunkt der Forschungsaktivitäten liegt in der anwendungsbezogenen Forschung. Für das Berufsfeld der Lehrerinnen und Lehrer sind hier besonders die fachdidaktischen Projekte hervorzuheben, in denen Unterrichtskonzepte und Materialien entwickelt werden. Hier besteht ein hoher Forschungsbedarf, der von den Universitäten nur unzureichend gedeckt wird. Durch die Einbindung der Lehrenden in die Forschung, die Möglichkeit zur Erprobung – zum Beispiel in den Praxisschulen – und die Möglichkeit zur Dissemination durch die Aus-, Fort- und Weiterbildung kann die PH hier eine bedeutende Forschungskompetenz geltend machen, die sie noch nicht sehr selbstbewusst in der Außendarstellung und Leistungsbilanz sichtbar macht.

Die Forschungsorientierung der PH Vorarlberg ist in der Hochschulentwicklung deutlich erkennbar, aber sie ist noch nicht umfassend institutionalisiert. Eine Herausforderung wird hier die Einbindung der Lehrenden in die Forschung sein, zumal das hohe Lehrdeputat und die Curricula bislang wenig Spielraum für forschungsorientierte Lehre lassen.

Die PH Vorarlberg ist regional gut vernetzt, vor allem mit den relevanten Akteuren im Schulsystem und den Wirtschaftsorganisationen sind die Kommunikation und der Informationsaustausch regelmäßig und für die Entwicklung der Hochschule förderlich organisiert. Die Zusammenarbeit der Hochschulen in Vorarlberg ist hingegen noch wenig entwickelt, obgleich es fachlich durchaus interessante Kooperationsmöglichkeiten gäbe. Interessant könnte z.B. eine Zusammenarbeit in der Forschung oder der Weiterbildung in den technischen Fächern oder der Sozialen Arbeit sein. Hier könnte die PH Vorarlberg ihre Expertise in den pädagogischen Berufsfeldern und der Zusammenarbeit mit Organisationen des Bildungssystems einbringen und umgekehrt von den Netzwerken der Fachhochschule profitieren.

#### 4.5.3 Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen

Die Forschungsleistungen der PH Vorarlberg sind beeindruckend und gut auf die regionalen Anforderungen abgestimmt. Mit Blick auf die Planungen im Lehrangebot zeichnen sich weitere Entwicklungspotenziale ab, die in der Weiterentwicklung der Forschungsstrategie Berücksichtigung finden sollten. So besteht noch Forschungsbedarf in den Fachdidaktiken und im Hinblick auf die multiprofessionelle Zusammenarbeit im Schulsystem sowie die Professionalisierung verschiedener pädagogische Berufe in außerschulischen Tätigkeitsfeldern. Hier wäre es durch eine engere Verzahnung von Lehre und Forschung möglich, die Forschungsaktivitäten stärker in die Hochschulentwicklung zu integrieren.

Empfehlenswert wäre dafür auch ein systematischer Einbezug der Lehrenden in die Forschung, die durch Lehrdeputatsreduktionen unterstützt werden sollten, so wie dies bereits für Dissertationen vorgesehen ist. Die Planung von Forschungsaufgaben mit Bezug zur Lehre könnte so auch zur Personalentwicklung für jene MitarbeiterInnen beitragen, die keine wissenschaftliche Laufbahn anstreben.

Auch wenn die Pädagogischen Hochschulen (noch) kein Promotionsrecht haben, sind sie wichtige Einrichtungen für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Deshalb sind die Pläne zu unterstützen, im Verbund ein Nachwuchsförderprogramm zu entwickeln und hierbei der PH Vorarlberg eine zentrale Rolle zuzuschreiben. Vor allem in den Fachdidaktiken, in denen ein ausgeprägter Nachwuchsmangel besteht, haben die Pädagogischen Hochschulen viel Potenzial für Forschung und Entwicklung. Dies sollte für die Nachwuchsförderung unbedingt genutzt werden.

Eingedenk der Rekrutierungsprobleme bei Forschungsnachwuchsstellen in den Lehramtsfächern, die mit dem sich abzeichnenden LehrerInnenmangel voraussichtlich noch zunehmen werden, ist es für die Nachwuchsförderung empfehlenswert, bereits im Masterstudium mit Maßnahmen anzusetzen, die dann zur Promotion und nach Möglichkeit auch in die Post-Doc-Phase weiterführen. Auch hier bietet der Verbund einen geeigneten Rahmen, denkbar wäre aber auch ein Nachwuchsförderprogramm mit den internationalen Partnern.

Die Dissemination der Forschungsergebnisse in die scientific community, die Politik und die Praxis ist fester Bestandteil der Forschungsstrategie der PH Vorarlberg. Neben Publikationen und Präsentationen wäre darüber hinaus auch über Fort- und Weiterbildung eine Möglichkeit

zur Verbreitung der Forschungsergebnisse gegeben. Interessant könnte hier vor allem die Implementation von innovativen Unterrichtskonzepten (z.B. zur Mehrsprachigkeit) oder die Verknüpfung von Forschung und Schulentwicklung sein. Mit Blick auf die geplante Organisationsstruktur der PH Vorarlberg sollte die Fort- und Weiterbildung noch stärker in die Forschung eingebunden werden.

Die PH Vorarlberg ist als lehrerbildende Hochschule ein relevanter Akteur in der Entwicklung der Region und des Bundeslandes. Diese Rolle könnte noch stärker durch eine Zusammenarbeit mit der Fachhochschule im Sinne einer „science alliance“ für das Bundesland zum Tragen kommen. Anknüpfungspunkte für die Zusammenarbeit bieten sich insbesondere in den technischen Fächern und der Sozialen Arbeit, in denen sich die beiden Hochschulen gut ergänzen.

## 5 Zusammenfassung

Die Pädagogische Vorarlberg hat in den letzten Jahren erhebliche Reformanstrengungen unternommen, die zum Teil extern induziert, wie im Fall der PädagogInnenbildungNEU, zum Teil aus eigenem Antrieb motiviert, wie im Fall der Organisationsreform, große Herausforderungen darstellten und noch darstellen. Sie ist sich ihrer Stärken und Schwächen sehr wohl bewusst und treibt die Reformprozesse aktiv voran. Das konstruktive Klima an der PH Vorarlberg, ihre positive, vertrauensvolle, dialogorientierte und kooperative Kultur und nicht zuletzt das hohe Engagement der Beschäftigten fördern die Umsetzung der Reformen.

Eine zentrale Herausforderung für die künftige Entwicklung liegt in der erfolgreichen Umsetzung der LehrerInnenbildungNEU im Rahmen des Verbundes West.

Eine zentrale Bedingung für den Erfolg liegt in einer Reform der internen Organisation, wie sie derzeit vorgesehen ist.

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

Im Zuge der Umsetzung des Ziel- und Leistungsplans wurden und werden gut durchdachte Maßnahmen und Vorhaben implementiert, die geeignet sind den Bildungsstandort Vorarlberg zu stärken. Die Gespräche zeugen von einem großen Willen und Engagement aller Beteiligten, die drei Ziele zu erreichen. Die deuten auf ein grosses Engagement hin, wie sie in der Kultur und in den Angeboten der PH Vorarlberg verankert werden sollen.

Zusammenfassend kann attestiert werden, dass die definierten Zielvorgaben erreicht wurden bzw. die Hochschule auf gutem Weg ist, diese Ziele zu erreichen.

Im Bereich der Studium und Lehre sind v.a. im Sekundarstufenbereich Entwicklungsprobleme zu verorten. Zwar wurden das Ziel der Implementierung der neuen Studien erreicht, jedoch birgt das begrenzte Angebot an Hauptfächern an der PH das Risiko einer eingeschränkten Attraktivität für die Studierenden wegen des erforderlichen Pendelns zu anderen Standorten. Für die künftige Positionierung der PH Vorarlberg im Verbund West liegt hier eine entscheidende Bedingung.

### Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen

Die PH Vorarlberg verfügt über ein gut eingeführtes Qualitätsmanagement, das sich im Lauf der vergangenen Zeit den Anforderungen entsprechend laufend weiterentwickelt hat. Auf der Basis einer guten Organisationskultur und einer stabilen lokalen und regionalen Vernetzung

gelingt es der PH, Qualität an der Institution in allen Bereichen – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung in Bezug auf Abdeckungsgrad und Maßnahmen – als Entwicklungsthema zu verankern.

Im Gegensatz zur Lehre ist das Qualitätsmanagement im Bereich der Forschung noch wenig entwickelt, es liegen jedoch erste konzeptionelle Überlegungen vor. Mit der Neuorganisation der Forschung im Kontext der laufenden Hochschulreorganisation müssen diese Aspekte neu gewichtet und dann v.a. auch umgesetzt werden.

Eine besondere Herausforderung besteht in der Ausbildung in der Sekundarstufe I, die sich in einer Pilotierungsphase befindet. Hier muss ein den gesamten Verbund umfassendes Qualitätsmanagement erst noch entwickelt werden.

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

Die Pädagogische Hochschule Vorarlberg hat sich bei ihrer Gründung ein Organigramm gegeben, das stark von der Logik der Vorgängerorganisationen bestimmt war. Die derzeitige organisationale Verankerung der Forschung in einem eigenen, von der Lehre separierten Zentrum, widerspricht der Grundidee einer Hochschule. Auch die Aufteilung der Fort- und Weiterbildung in drei Institute, die aber mittlerweile übergreifende Zielgruppen ansprechen, scheint nur historisch begründbar.

Die gesetzlichen Kompetenzen von Leitungsorganen und Gremien haben sich an Pädagogischen Hochschulen in den letzten Jahren geändert, und die ExpertInnengruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Kompetenz- und Rollenverteilung (z.B. zwischen Rektorat und Hochschulkollegium) eines weiteren Aushandlungsprozesses bedarf. Der an der PH Vorarlberg gelebte offene Diskurs wird diesen unterstützen.

Die Pädagogischen Hochschulen haben derzeit einen gesetzlichen Auftrag zu berufsfeldbezogener Forschung, erhalten dafür aber unzureichende finanzielle Mittel, und können selbst eingeworbene Mittel nur über eine parallele Eigene Rechtspersönlichkeit verwenden, wobei sie darauf zu achten haben, dass keine Bundesmittel für Forschungsprojekte verwendet werden. Diese Regelung ist in höchstem Maße widersprüchlich und führt zu organisatorischen Problemen einer künstlichen Trennung zwischen den beiden Bereichen.

Die geplante neue Organisationsstruktur soll nicht zuletzt die Trennung von Forschung und Lehre überwinden, was zu begrüßen ist, da die Stärkung der Forschung in Zukunft auch in struktureller und organisatorischer Hinsicht eine der zentralen Zukunftsaufgaben ist.

Der Gesetzgeber ist dazu angehalten, eine rechtliche Situation zu schaffen, welche die Zusammenarbeit fördernde Rahmenbedingungen erlaubt. Der Tertiarisierung der LehrerInnenbildung muss auch eine Tertiarisierung in institutioneller Hinsicht folgen.

### **Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung**

Die Verwaltung der PH Vorarlberg ist im Hinblick auf die bisherigen Aufgaben und Anforderungen als zweckmäßig und effizient anzusehen.

Eine Limitierung ist in der Abhängigkeit der Verwaltungsstrukturen vom BMB zu sehen. Sowohl der Umfang wie auch die Definition von Aufgaben des Verwaltungspersonals wird vom BMB festgelegt und kann nicht von der PH beeinflusst werden. Dadurch sind der Veränderung von Abläufen, der Aufgabenverteilung und der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung enge Grenzen gesetzt.

Mit Blick auf die aktuellen und geplanten Veränderungen in der PH Vorarlberg ist die Verwaltungskapazität unter quantitativen und qualitativen Aspekten noch nicht ausreichend ausgestattet. Vor allem fehlen bislang weitgehend „Third-Space“-Stellen.

Leitung und Verwaltung der Pädagogischen Hochschule wären in der Lage, Haushaltsplanungen für ein Globalbudget zu verantworten und das Budget zu bewirtschaften. Eine größere Autonomie für die inhaltliche Steuerung und Ressourcenverwendung würde sich positiv auf die weitere Entwicklung der PH auswirken. Allerdings wäre dazu quantitativ und qualitativ eine angemessene Personalausstattung erforderlich.

### **Leistungsfähigkeit der Pädagogischen Hochschule im internationalen Vergleich**

Die internationale Zusammenarbeit, der Austausch und Vergleich ist uneingeschränkt als eine Stärke der PH Vorarlberg anzusehen. Durch die regionale Lage im „Drei-Länder-Eck“ aus Österreich, Schweiz und Deutschland ist die länderübergreifende Zusammenarbeit naheliegend. Sie ist gut etabliert und in der Internationalen Bodenseehochschule institutionalisiert. Die Lage und die institutionelle Absicherung bieten sehr gute Möglichkeiten, die internationale Vergleichbarkeit zu fördern.

Die PH Vorarlberg betreibt seit vielen Jahren berufsfeldbezogene Forschung und ist hierbei sehr erfolgreich in der Akquisition von Drittmitteln. Der Schwerpunkt der Forschungsaktivitäten liegt in der anwendungsbezogenen Forschung. Für das Berufsfeld der Lehrerinnen und Lehrer sind hier besonders die fachdidaktischen Projekte hervorzuheben, in denen Unterrichtskonzepte und Materialien entwickelt werden.

Die Forschungsorientierung der PH Vorarlberg ist in der Hochschulentwicklung deutlich erkennbar, aber sie ist noch nicht umfassend institutionalisiert. Eine Herausforderung wird hier die Einbindung der Lehrenden in die Forschung sein, zumal das hohe Lehrdeputat und die Curricula bislang wenig Spielraum für forschungsorientierte Lehre lassen.



## 6 Anlagen

WERDEN VON AQ AUSTRIA EINGEFÜGT

### 6.1 Programm des Vor-Ort-Besuchs

#### Agenda Vor-Ort Besuch

**Termin:** 29.-31.03.2017

<b>29.03.2017: Vorbereitung der Expertinnen und Experten</b>		
13:45 Treffpunkt: Best Western Plus Central Hotel Leonhard, Rezeption		
Raum: La Salle/Pädagogische Hochschule Vorarlberg		
	Thema	Teilnehmer/innen
14:00 – 18:00	Vorbereitung der Expert/innen	Expert/innen und AQ Austria
ab 17.00	Einführung in PHonline	Thomas Schroffenegger, Institut 1, PHonline, PH Vorarlberg
19:00	Abendessen der Expert/innen und AQ Austria	

<b>30.03.2017: 1. Tag Vor-Ort-Besuch</b>		
Raum: La Salle		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen der Hochschule
08:30 – 09:45	Steuerung der Hochschule, strategische Ziele, Organisation der Hochschule, Personaleinsatz...	Rektorat Univ.-Doz. Dr. Gernot Brauchle, Rektor Mag. Dr. Ruth Allgäuer, Dipl.-Päd., Vizerektorin für Lehre und Lebensbegleitendes Lernen, krankheitsbedingt entschuldigt Dr. Gabriele Böheim, Vizerektorin für Forschung, Qualitätsmanagement und Internationales
09:45 – 10:00	Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria	
10:00 – 10:45	Organisation der Hochschule, Abstimmung zwischen den Instituten, Personaleinsatz...	Institutsleiter/innen, Praxisschule Mag. Dr. Peter Theurl, Institut Bachelorstudien, schulpraktische Studien und Praxisschulen  Mag. Dr. Johannes Hertnagel, Institut Hochschullehrgänge und Masterstudien, urlaubsbedingt entschuldigt

		<p>Mag. Annette Maria Tschann, Institut Lebensbegleitendes Lernen für die Bereiche APS, BS und KiGa</p> <p>Mag. Dr. Edgar Mayrhofer, Institut Lebensbegleitendes Lernen für die Bereiche AHS und BMHS</p> <p>Claudia Lurger, MA, BEd., Direktorin der Praxisschule der PH Vorarlberg</p>
<b>10:45 – 11:05</b>	<b>Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria</b>	
11:05 – 12:00	Steuerung der Hochschule, strategische Ziele	<p>Hochschulrat</p> <p>LR Dr. Bernadette Mennel, Vorsitzende</p> <p>Dr. Erwin Beck, Rektor der PH St. Gallen i.R.</p> <p>Univ.Prof. Dr. Ivo Hajnal, Vorsitzender des Senats der Univ. Innsbruck</p>
<b>12:00 – 12:45</b>	<b>Mittagspause / Reflexion / Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria</b>	
12:45 – 13:30	Ziele der Hochschule und deren Umsetzung in Bezug auf Forschung, Organisation der Forschung	<p>Zentrum für Forschung und Forschende</p> <p>Dr. Gabriele Böheim, Vizerektorin</p> <p>Dr. Klaus Peter, Projektleiter</p> <p>IBH und INTERREG Projekte im Bereich Leseförderung</p> <p>Dr. Petra Hecht</p> <p>IBH Projekte im Bereich Professionalisierung von Lehrpersonen</p> <p>Mag. Martina Ott, MA</p> <p>Wiss. Mitarbeiterin in mehreren Projekten und im Vizerektorat für Forschung</p>
13:30 – 13:45	<b>Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria</b>	
13:45 – 14:30	Hochschulkollegium Umsetzung der Aufgaben des Kollegiums in Bezug auf Organisationsplan und QM...	<p>Mitglieder des Kollegiums</p> <p>Dr. Walter Natter, Vorsitzender</p> <p>Mag. Dr. Claudia Niedermair, Dipl.-Päd.</p> <p>Marlis Schedler, MSc, BEd, Dipl.-Päd.</p>
<b>14:30-14:50</b>	<b>Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria</b>	
14:50 – 15:20	Umsetzung Aufgaben Verwaltung	Wolfgang Bobleter, Rektoratsdirektor
15:20 – 16:05	Umsetzung der Aufgaben der Verwaltung	<p>Manuela Luchner, B.A., Leiterin Rektoratssekretariat</p> <p>Maja Lemke, Leiterin Studienreferat Edeltraud</p> <p>Daniel Ritter, IT</p> <p>Schnetzler, Leiterin Verrechnung</p>

16:05-16:25	<b>Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria</b>	
16:25 – 17:05	Wirkung des QM, Organisation des Studiums...	Studierende Ausbildung Emel Kaya, Primarstufe Stefan Peter, Primarstufe Katja Hotz, Neue Mittelschule, Englisch und Musik Nadine Lins, Neue Mittelschule Englisch Anton Wimmer, Sekundarstufe Deutsch
17:05 – 17:45	Wirkung des QM, Organisation des Studiums...	Studierende Weiterbildung Heidrun Drexel, HLW Marienberg, Lehrgang: Führen und Leiten einer Schule  Dagmar Klien, MEd., Weiterbildung PH Vorarlberg, Lehrgang: Spezifische Lernförderung  Nadine Rhomberg, BEd, Praxisschule, Lehrgang: Linguistik  Monika Steurer, MSc, BEd, Praxismittelschule und Orientierungsarbeiten, PH Vorarlberg, Lehrgang: Hochschuldidaktik
17:45 – 18:15	<b>Nachbesprechung (Expert/innen und AQ Austria)</b>	<b>Ohne Vertreter/innen der PH</b>
19.00	Abendessen der Expert/innen und AQ Austria	

<b>31.03.2017: 2. Tag Vor-Ort-Besuch</b>		
Raum: La Salle		
<b>Uhrzeit</b>	<b>Thema</b>	<b>Teilnehmer/innen der Hochschule</b>
08:30 – 09:30	Umsetzung der Aufgaben der Lehrenden, Wirkung des QM, Organisation der Lehre...	5 Lehrende (Stammpersonal, Mitverwendete, Dienstzugeteilte) Prof. Dr. András Bátkai, Institut 1, Mathematik Mag. Sandra Bellet, Institut 1, Anglistik und Erasmus-Koordinatorin Mag. Veronika Feurstein-Zerlauth, Institut 1, Sport Prof. Dr. Helga Kohler-Spiegel, Institut 1, Bildungswissenschaften Prof. Mag. Josef Mallaun, Institut 1, Mathematik, Obmann der Personalvertretung Silvia Pichler, MEd, Inst. 1 und 3, Naturwissenschaften Prof. Dr. Traugott Zech, Inst. 1, Bildungswissenschaften
09:30 – 09:50	<b>Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria</b>	
09:50 – 10:50	Qualitätsmanagement und Evaluierung in der praktischen Umsetzung	4 Qualitätsbeauftragte der Institute Karl Peböck, BEd, MA, Institut 1

		Dr. Christine Scherrer, Institut 2 Johanna Christa, Institut 3 Mag. Ilse Klima, Institut 4
<b>10:50 – 11:10</b>	<b>Pause / Reflexion und Abstimmung der Expert/innen und AQ Austria</b>	
11:10 – 11:30	Offene Fragen der Expert/innen	Rektorat Univ. Doz. Dr. Gernot Brauchle VR Dr. Gabriele Böheim
<b>11:30 – 16:00</b>	<b>Schlussbesprechung der Expert/innen und AQ Austria inkl. Mittagspause Expert/innen und AQ Austria</b>	
16:00 – 16:15	Abschlussbesprechung (Feedback der Expert/innen, keine Diskussion)	Rektorat

## 6.2 Hochschul-Evaluierungsverordnung

### **Geltungsbereich, Regelungszweck**

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

(2) Sie dient dazu,

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

### **Gegenstand der Evaluierungen und Qualitätsentwicklung**

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

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

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

### **Arten der Evaluierungen**

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

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