



# Ergebnisbericht

## Audit an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

Zertifizierung ohne Auflagen beschlossen in der 82. Sitzung des Boards der AQ Austria am 20. September 2023

Aufgrund der Vereinbarung zwischen der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich und der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria vom 8. April 2022 führte die AQ Austria ein Auditverfahren zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich nach § 22 HS-QSG durch. Gemäß § 21 HS-QSG veröffentlicht die AQ Austria folgenden Ergebnisbericht:

### Verfahrensart

Zertifizierung gemäß der Richtlinie für das Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems für Pädagogische Hochschulen, beschlossen in der 70. Sitzung des Boards der AQ Austria am 22. Dezember 2021 (auf schriftlichem Weg).

### Kurzinformation zur auditierten Hochschule

<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>	<p>Die PH Niederösterreich (im Folgenden: PH NÖ) lehrt und forscht verantwortlich für alle Lehrer/innen des Landes NÖ. [...]</p> <p>Die PH NÖ will über das gewissenhaft zu erfüllende (und in Ziel- und Leistungsplänen dargestellte) Plansoll in den Kernbereichen des Bildungsauftrags hinaus folgenden Aspekten besonders Augenmerk und Entwicklungslinien widmen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Wissenschaftsgestützte Qualitätsentwicklung</b> in Lehre und Forschung sowie in allen internationalen und nationalen tertiären Bildungs-k Kooperationen</li><li>• Daten- und <b>evidenzbasiertes LLL</b> als Kennzeichnung von Bildungsgelingens-verantwortlichkeit (als einer gesellschaftlichen Dimension der Pädagogik) im regionalen Bereich, in nationalem und internationalem Kontext</li><li>• Beförderung von <b>Führungskultur</b> als genuines Instrument der Schul- und Unterrichtsentwicklung mit all ihren äußeren und inneren, schulformen-spezifischen und schulkulturbedingenden Transitionen</li><li>• Implementierung der <b>Elementarpädagogik</b> in die Bildungsaufgaben</li></ul>
---------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inklusion</b> als Resonanz auf die Selbstwirksamkeitserwartung jedes Kindes derart, dass es ermächtigt wird, die Qualität sei-ner ihm je eigenen Weltbeziehung positiv zu beeinflussen; ethischer Auftrag zur Mitmenschlichkeit</li> <li>• Entwicklung und Beförderung von <b>Migrationspädagogik</b> und Migrations-kommunikation als schulstandort-bezogene Anwerthilfe auf die gesellschaftlichen Heraus-forderungen in Europa als Einwanderungskontinent</li> <li>• <b>Digitalisierungs</b>verantwortung im Kontext der Bildungsaufgaben in Unterricht und im Lebensraum von Schüler/inne/n</li> </ul>
<b>Anzahl der Mitarbeiter*innen</b> (nach Köpfen, Stand: 01.01.2023)	Stammpersonal, Dienstzugeteilte, Leitungspersonen, Verwaltungspersonal: ca. 140 Mitverwendete: ca. 210
<b>Anzahl der Studierenden</b> (Stand: 20.01.2023)	Bachelor- und Masterstudierende: 968 Studierende Hochschullehrgänge: 2.774 Studierende Fortbildung: 24.082

Quelle Schwerpunkte: <https://www.ph-noe.ac.at/de/>, abgerufen am 21.06.2022

Quelle Studierenden- und Beschäftigtenzahlen: Selbstevaluierungsbericht der PH Niederösterreich

## Entscheidungsgrundlagen

- Selbstdokumentation der PH NÖ (Selbstevaluierungsbericht vom 02.02.2023, schriftliche Nachreichungen vom 16.03.2023, 30.03.2023, 25.04.2023, 03.05.2023, 16.05.2023)
- Gutachten vom 30.08.2023
- Stellungnahme der PH NÖ zum Gutachten vom 20.07.2023

## Ergebnisse aus dem Auditverfahren

Die Textstellen, die in den folgenden Ausführungen zu Standard 1-7 unter Anführungszeichen gesetzt sind, entstammen dem Gutachten.

### Standard 1

Die PH NÖ verfügt über ein vielschichtiges Zielsystem, das alle Kernaufgaben der Hochschule sowie ihre Querschnittsaufgaben berührt. Sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene ist das **Ecosystem** der PH NÖ wesentlich und aus Sicht der Gutachter\*innen ein "gutes und wegweisendes Werkzeug": „Das Ecosystem beschreibt das Umfeld und die Systeme außerhalb der Organisation, von denen die PH NÖ beeinflusst wird und die für ihre Ausrichtung relevant sind. Das Ecosystem ist somit der Kontext, in dem die PH NÖ arbeitet und sich entwickelt. Es spielt nicht nur für die Kommunikation mit verschiedenen Interessensgruppen eine wichtige Rolle [...], sondern auch bei der Identifizierung der relevanten Themen, derer sich die PH NÖ aufgrund der von ihr wahrgenommenen Verantwortung annimmt.“

Die Erfüllung ihrer Kernaufgaben zugunsten ihrer Nutzer\*innen (Pädagog\*innen, Bildungseinrichtungen, Umfeld) gehört zum ureigenen Qualitätsverständnis der PH NÖ, was von ihrer Qualitätsmanagementstrategie unterstützt wird. „Die PH NÖ ist ISO 9001:2015 zertifiziert und hat ihr Qualitätsmanagement entsprechend ausgerichtet. Die Gutachter\*innen haben im Rahmen der Vor-Ort-Besuche festgestellt, dass die in diesem Kontext wirkenden Prozesse umfassend, transparent und nachvollziehbar dokumentiert sind und entsprechend in der Praxis umgesetzt und angewandt werden. Die Qualitätspolitik der PH NÖ richtet sich darauf, die Qualitätsanforderungen ihrer Interessensgruppen (insb. Schulen und Bildungsadministration) zu erfüllen.“

## Standard 2

Die Anwendung der ISO 9001:2015 sorgt für konkrete Prozessbeschreibungen und Verantwortungsfeststellungen für alle Aufgabenbereiche der Hochschule. „Die **Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten** sind im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems klar festgelegt. Dies wird durch eine systematisch integrierte Aufbau- und Ablauforganisation sichergestellt [...]“. Jährliche interne Audits, zweckmäßige IT-Tools und regelmäßig gewartete Datenbanken unterstützen die Hochschule dabei, das Qualitätsmanagementsystem selbst regelmäßig zu hinterfragen und zu verbessern.

„Das in seiner Gesamtheit und in den Details am **PDCA-Regelkreis orientierte QMS** sichert die Erreichung der Vorhaben der PH NÖ durch eine konsequent umgesetzte **Zielsetzungskaskade**. Dies betrifft zunächst den Ziel- und Leistungsplan (s. auch Standard 1) und sodann die von allen Einheiten und für alle Prozesse jährlich in der QM-Datenbank Cockpit festzulegenden und dort auch zu berichtenden geplanten Zielsetzungen und die damit verbundenen Schlüsselkennzahlen. Dabei sind allen Akteur\*innen das so genannte Ecosystem und damit die Schwerpunktthemen, die Bedarfe des internen und externen Umfelds, der internen und externen Stakeholder bekannt. Dazu tragen nicht nur die vorhandenen Datenbanken bei, sondern auch die Kommunikationsformate der PH NÖ.“

## Standard 3

„Im Bereich der Ausbildung hat die PH NÖ einen stark ausgeprägten Blick auf die **bedarfsorientierte Ausgestaltung** von Studium und Lehre. Dabei orientiert man sich einerseits an der Nachfrage an Pädagog\*innen für Schulen des Landes Niederösterreich und andererseits am Anspruch der PH NÖ, ihre Absolvent\*innen zu pädagogischer Handlungsfähigkeit und -reflexion zu befähigen. Gemäß ihrer **Qualitätspolitik**, wonach Entwicklungen und Veränderungen an der PH NÖ in den Kontext der aktuellen bildungspolitischen Reformen eingebettet werden sollen, sind auch die Maßnahmen des Qualitätsmanagements im Bereich Studien und Lehre auf Agilität im Sinne von kontinuierlicher Verbesserung ausgerichtet.“

Entsprechend der Qualitätsmanagementstrategie der PH NÖ gehört die Berücksichtigung ihres Ecosystems ebenso zur selbstverständlichen Qualitätsarbeit der Hochschule wie klare Prozessabläufe mit zugehörigen Dokumenten, Unterstützungsangebote für Mitarbeiter\*innen und Studierende sowie vielfältige Kommunikationsformate.

## Standard 4

Auch im Qualitätsanspruch für die Fort- und Weiterbildung, deren Anzahl der Teilnehmer\*innen jene der Studierenden in der Ausbildung an der PH NÖ übersteigt, ist die Ausrichtung am Ecosystem erkennbar: „Für die Hochschule zeichnen sich gute Fort- und Weiterbildungen dadurch aus, dass sie zielgerichtet und bedürfnisorientiert für die Pädagog\*innen sind und ihnen neue Erkenntnisse bringen, die sie in ihrer Arbeit an den Bildungsinstitutionen einsetzen können.“ Für die Hochschule sind die unmittelbaren Rückmeldungen aus dem Ecosystem wesentlich, um unter den gegebenen relativ starren Rahmenbedingungen der Zeitplanung und Finanzierung agil und qualitativ auf Bedarfe reagieren zu können.

Die bestehenden Prozessabläufe, Dokumente und Kommunikationsformate werden als hilfreiche Maßnahmen des Qualitätsmanagements gewertet. Im Bereich der Fortbildung ist das Qualitätsmanagement etwas weniger ausdifferenziert als im Bereich der Weiterbildung mit den Hochschullehrgängen.

## Standard 5

Bei der Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen achtet die PH NÖ darauf, auf die individuellen Bedarfe der jeweiligen Bildungsinstitution einzugehen und dementsprechend passende Beratungsangebote zu entwickeln. Ebenso essentiell ist es für die Hochschule, dass die Berater\*innen für ihre Aufgabe gut qualifiziert sind, weswegen es eigene Maßnahmen dafür gibt.

„Der PH NÖ gelingt eine Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen, bei der sie auf Augenhöhe und bedarfsorientiert tätig wird. Sie evaluiert diese Maßnahmen und nutzt die Erkenntnisse für die Weiterentwicklung ihrer Dienstleitungen auf den verschiedenen Ebenen (z.B. für Prozessanpassungen in der SEB oder den Fortbildungsangeboten). Das QMS wird dabei von den Teilnehmenden und auch den Gutachter\*innen als unterstützend wahrgenommen.“

## Standard 6

Die PH NÖ fokussiert in der Forschung „die Bereiche Fachdidaktik in der Primarstufe, Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung, Professionsforschung, Interdisziplinarität, Transfer sowie auf Wirkung und Nachhaltigkeit im System“ und berücksichtigt die in ihren strategischen Dokumenten festgelegten Schwerpunkte. In der Forschung ist es ebenso Anspruch der Hochschule, dass die Forschung den Beforschten zugutekommen soll. Zur Unterstützung der Mitarbeiter\*innen bei der Erreichung dieses Anspruchs, sind eine Vielzahl von Maßnahmen etabliert.

„Basis für die **Weiterentwicklung der Prozesse im Bereich Forschung** ist das am PDCA-Regelkreis orientierte QMS. Aus den Unterlagen sowie aus den Vor-Ort-Besuchen konnte die Gutachter\*innengruppe den positiven Eindruck gewinnen, dass die Prozesse im Bereich Forschung im QMS der PH NÖ klar definiert und hinterlegt sind. Aus den Gesprächen mit den verschiedenen Interessensgruppen wurde deutlich, dass insbesondere die Prozessbeschreibungen (beispielsweise Prozessbeschreibung „Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten“), die Projekthandbuchvorlagen, die verschiedenen Datenbanken und die Austausch- und Feedbackmöglichkeiten sowohl für die Entwicklung und Durchführung von Forschungsprojekten als auch bei der Begleitung und Realisierung von Bachelor- und Masterarbeiten als sehr unterstützend wahr- und angenommen werden.“

## Standard 7

„Die PH NÖ hat in ihrem Qualitätsmanagementsystem Maßnahmen zur **Personalrekrutierung und -entwicklung** implementiert. Als nachgeordnete Dienststelle ist sie insbesondere in der Personalplanung aufgrund des Systems der Planstellen sowie des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung als Dienstgeber der Mitarbeiter\*innen nicht völlig frei, nutzt jedoch ihre vorhandenen Spielräume bei der Ausschreibung von Stellen sowie der Auswahl der Personen.“

Kompetenzbeschreibungen für bestimmte Funktionen, gut etablierte Onboarding- ebenso wie Offboarding-Maßnahmen und regelmäßige bilaterale Zielvereinbarungsgespräche unterstützen die Hochschule dabei, ihre Ziele im Bereich Personal zu erreichen.

## Zertifizierungsentscheidung

Das Board der AQ Austria hat in seiner 82. Sitzung vom 20. September 2023 entschieden, das interne Qualitätsmanagement der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich ohne Auflagen zu zertifizieren.

Die Zertifizierung ist bis 19. September 2030 gültig.

## Anlagen

Anlage 1: Gutachten vom 30. August 2023 (mit Richtlinie)

Anlage 2: Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule vom 20. Juli 2023 zum vorläufigen Gutachten

# Gutachten: Audit des internen Qualitätsmanagementsystems an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

30. August 2023

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Allgemeine Informationen zum Verfahren .....</b>	<b>3</b>
1.1 Ziele und Standards des Audits.....	3
1.2 Informationen zur Pädagogischen Hochschule Niederösterreich .....	3
1.3 Methode und Ablauf des Audits .....	4
1.4 Gutachter*innen.....	6
<b>2 Zusammenfassung .....</b>	<b>7</b>
<b>3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards .....</b>	<b>9</b>
3.1 Standard 1 .....	9
3.2 Standard 2 .....	12
3.3 Standard 3 .....	15
3.4 Standard 4 .....	19
3.5 Standard 5 .....	23
3.6 Standard 6 .....	26
3.7 Standard 7 .....	30
<b>4 Anlagen.....</b>	<b>34</b>
4.1 Anlage 1: Agenda des 1. Vor-Ort-Besuchs.....	34
4.2 Anlage 2: Agenda des 2. Vor-Ort-Besuchs.....	35
4.3 Anlage 3: Auditrichtlinie für Pädagogischen Hochschulen vom 22.12.2021 .....	38

# 1 Allgemeine Informationen zum Verfahren

## 1.1 Ziele und Standards des Audits

Ziel des Audits ist es, mit einer Zertifizierung zu bestätigen, dass die Pädagogische Hochschule ein Qualitätsmanagementsystem entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat. Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Pädagogische Hochschule dabei, die Qualität ihrer Leistungen zu sichern und weiterzuentwickeln. Zudem soll das Audit dazu beitragen, Anstöße für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule zu geben.

Das Audit wird auf der Grundlage der **Richtlinie für das Audit des internen Qualitätsmanagementsystems - Richtlinie für Pädagogische Hochschulen**, beschlossen in der 70. Sitzung des Boards der AQ Austria am 22. Dezember 2021 (auf schriftlichen Weg), durchgeführt.

Die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt anhand von sieben Standards (siehe Kapitel 3 und Richtlinie in der Anlage). Die Standards beschreiben die Anforderungen an ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem und konkretisieren die Prüfbereiche gem § 22 Abs 2 HS-QSG.

Für jeden Standard einigt sich die Gutachter\*innengruppe auf eine Beurteilung der Erfüllung: „erfüllt“, „mit Einschränkung erfüllt“ oder „nicht erfüllt“. Mit der Beurteilung „mit Einschränkung erfüllt“ können Auflagen verbunden sein. Die Nichterfüllung eines Standards führt zur Versagung der Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems.

## 1.2 Informationen zur Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

### **Leitbild der PH Niederösterreich**

Die Pädagogische Hochschule Niederösterreich (PH Niederösterreich; PH NÖ) lehrt und forscht verantwortlich für alle Lehrer\*innen des Landes NÖ: Ohne Universität für Lehrer\*innenbildung in NÖ steht sie weiterhin vor der Aufgabe, ihre Entwicklung auch daraufhin zu orientieren und Partnerschaften sowie Kooperationen zu installieren, welche dieser Herausforderung gewachsen sein können. In dieser Verantwortung stellt sie sich den Aufgaben der „Pädagog\*innenbildung“ (besonders deren neue Präferenzen: Individualisierung und Kompetenzorientierung; Qualitätsmanagement und Verbesserung der Qualifizierung von zukünftigen Lehrkräften; Weiterentwicklung; Gender-Aspekte). In Kooperationen mit den Wiener Universitäten und weiteren tertiären Partnern will sie eine Vertretung dafür einnehmen, dass Lehrer\*innen in der Begleitung der Schüler\*innen ihre genuin pädagogische Aufgabe leichter und besser erfüllen können. Erneuern ist Aufrichten, nicht Umstürzen: Wer Neues lehrt, braucht altes Wissen. Die Pädagogik vom Kinde her seit Comenius, Rousseau oder Pestalozzi, Montessoris Bild des Kindes als „Baumeister seines Selbst“ haben heute andere Namen und Aufgaben als zeitnahe Platzhalter für aktuelle Herausforderungen der Schule von heute für die Gegenwart von morgen. In diesem Kontext will die PH NÖ über das gewissenhaft zu erfüllende (im Ziel- und Leistungsplan dargestellte) Plansoll in den Kernbereichen des Bildungsauftrags hinaus folgenden Aspekten besonders Augenmerk und Entwicklungslinien widmen:

- **Wissenschaftskommunikation** im Kontext der SDGs als implizite und explizite Herausforderung des Bildungsangebots für päd. Einrichtungen
- **Wissenschaftsgestützte Qualitätsentwicklung** in Lehre, Forschung und inter/nationalen tertiären Bildungs Kooperationen
- **Schulentwicklungsbegleitung** als deren fokussierte und beratende Aufgabe und Ausdrucksform
- Daten- und **evidenzbasierte Bildungsgelingensverantwortlichkeit** (als eine gesellschaftlichen Dimension der Pädagogik) im regionalen Bereich, in nationalem und internationalem Kontext
- Beförderung von **Führungskultur** als genuines Instrument der Schul- und Unterrichtsentwicklung mit all ihren äußeren und inneren, schulformenspezifischen und schulkulturbedingenden Transitionen
- Auf- und Ausbau der Implementierung der **Elementarpädagogik** in die Bildungsaufgaben
- **Inklusion** als Resonanz auf die Selbstwirksamkeitserwartung jedes Kindes derart, dass es ermächtigt wird, die Qualität seiner ihm je eigenen Weltbeziehung positiv zu beeinflussen; ethischer Auftrag zur Mitmenschlichkeit
- Entwicklung und Beförderung von **Migrationspädagogik** und Migrationskommunikation als schulstandortbezogene Anwerthilfe auf die gesellschaftlichen Herausforderungen in Europa als Einwanderungskontinent
- **Digitalisierungsverantwortung** im Kontext der Bildungsaufgaben in Unterricht und im Lebensraum von Schüler\*innen

(<https://www.ph-noe.ac.at/de/ph-noe/organisation/leitbild>)

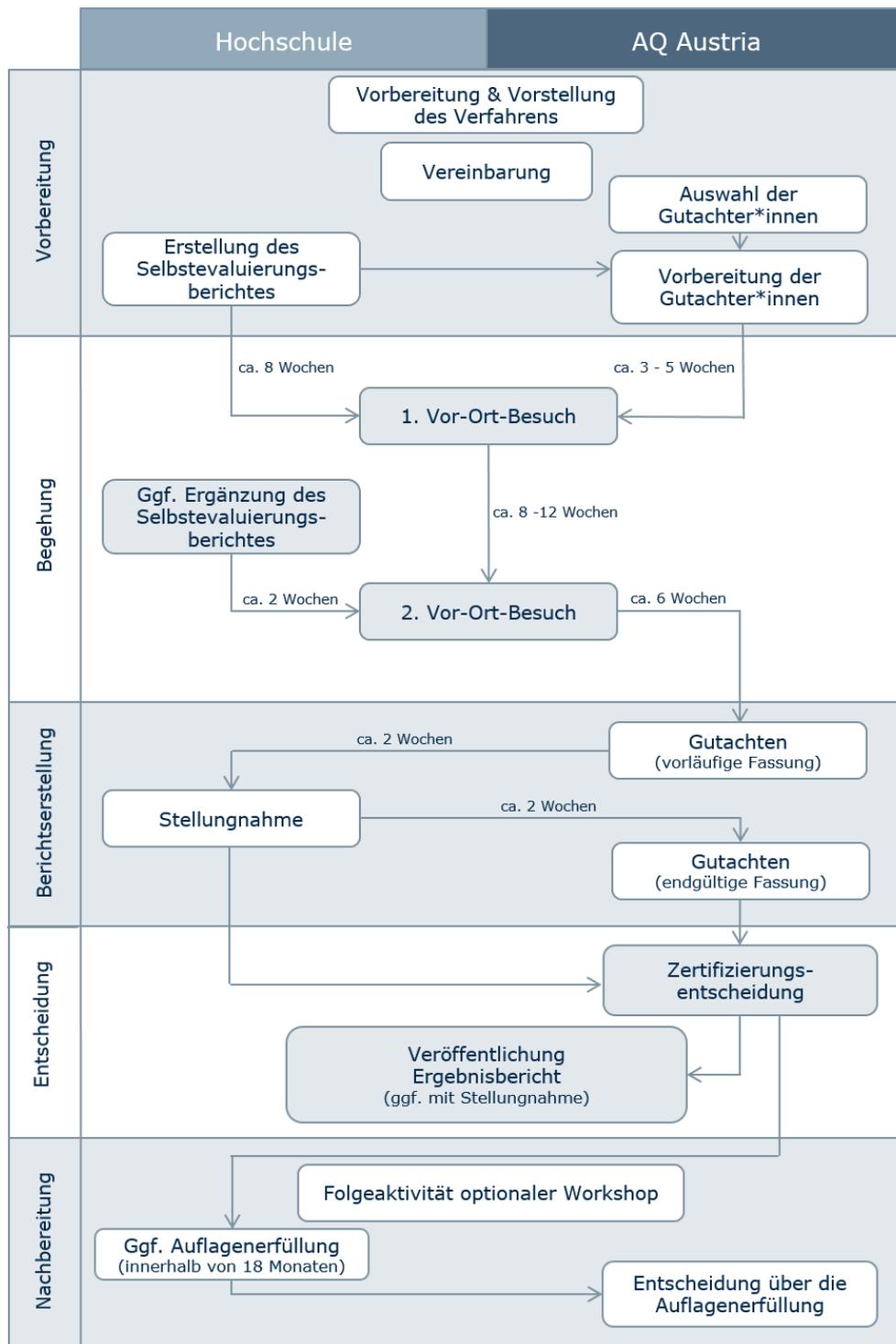
### 1.3 Methode und Ablauf des Audits

Das Audit wird als Peer Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachter\*innen nimmt auf der Grundlage des Selbstevaluierungsberichts der Pädagogischen Hochschule sowie eventuell nachgereichter Unterlagen und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems anhand der sieben Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält sowohl Feststellungen und Bewertungen als auch Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule.

Zur Vorbereitung erhalten die Gutachter\*innen den Selbstevaluierungsbericht der Pädagogischen Hochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen Hochschulsystem. Sie haben die Möglichkeit, Unterlagen nachzufordern. Dem Peer-Prinzip entsprechend führt die Gutachter\*innengruppe Vor-Ort-Gespräche mit unterschiedlichen Personengruppen, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und dialogischen Charakter auszeichnen.

Das Gutachten und ggf. eine Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria. Auch die Selbstdokumentation liegt dem Board zur Einsichtnahme vor.

Das Audit wird anhand des nachstehenden Prozessablaufes durchgeführt.



Das Verfahren an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich folgte dem untenstehenden Zeitplan:

Vorstellung und Diskussion des Audits an der PH Niederösterreich	04.04.2022
Boardbeschluss Gutachter*innen	29.06.2022
Abgabe des Selbstevaluierungsberichts	02.02.2023
Vorbereitende Webkonferenz der Gutachter*innen	01.03.2023
Nachreichungen durch die Pädagogische Hochschule vor dem ersten Vor-Ort-Besuch	16.03.2023
Vorbereitungsworkshop der Gutachter*innen	28.03.2023
Erster Vor-Ort-Besuch an der Pädagogischen Hochschule	29.03.2023 (in Baden bei Wien)
Nachreichungen zwischen 1. und 2. Vor-Ort-Besuch	30.03.2023, 25.04.2023, 03.05.2023
Zweiter Vor-Ort-Besuch an der Pädagogischen Hochschule	15.-17.05.2023 (online)
Nachreichungen während des 2. Vor-Ort-Besuchs	16.05.2023
Vorläufiges Gutachten an die Pädagogische Hochschule	30.06.2023
Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule	20.07.2023
Diskussion der Stellungnahme der PH NÖ durch die Gutachter*innen	24.07.2023
Finales Gutachten an die Pädagogische Hochschule	01.09.2023
Zertifizierungsentscheidung durch das Board der AQ Austria	20.09.2023

## 1.4 Gutachter\*innen

Mit Beschluss vom 29.06.2022 bestellte das Board der AQ Austria folgende Gutachter\*innen für das Auditverfahren:

Name	Institution	Rolle der Gutachter*in
Prof. Dr. Katja Koch	TU Braunschweig	Vorsitzende Gutachter*innengruppe
Dr. Alfred Kotter	Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Bayern	der
Jonas Pfurtscheller, BEd	Universität Innsbruck	Studentischer Gutachter
Dr. Martina Schmette	Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd	
Mag. Günter Wageneder	Universität Salzburg	

Die Gutachter\*innengruppe verfügt über nachgewiesene Erfahrungen in der Leitung und Organisation von Hochschulen, im hochschulischen Qualitätsmanagement sowie über Kenntnisse des österreichischen Hochschulsystems. Die Gutachter\*innen wurden entsprechend dem Profil der PH NÖ und der Beschaffenheit ihres Qualitätsmanagementsystems ausgewählt.

## 2 Zusammenfassung

Die PH Niederösterreich hat den Gutachter\*innen umfassende und ausführliche Informationen zur Verfügung gestellt, so dass diese einen sehr breiten Einblick in das Qualitätsmanagementsystem der PH Niederösterreich gewinnen konnten. Die Gutachter\*innengruppe bewertet das Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben der Hochschule als gut entwickelt und durchgängig implementiert. Das Qualitätsmanagementsystem ist auf die Bedarfe der Hochschule abgestimmt und umfasst alle Leistungsbereiche und entsprechende Querschnittsthemen. Es beruht auf klar definierten und geregelten Prozessen. Diese werden über den PDCA-Regelkreis vorangetrieben und von einer entsprechenden Zielsetzungskaskade begleitet. Deutlich erkennbar ist dabei die engagierte Arbeit der Qualitätsbeauftragten sowie das Commitment der Hochschulleitung. Das gewählte System der Qualitätssicherung passt sehr gut zur dialogorientierten Kultur der PH Niederösterreich.

Die am ISO 9001 orientierte Qualitätsmanagementstrategie wird sowohl von den Mitarbeiter\*innen in der Verwaltung als auch in Forschung, Lehre und Beratung als wirksam und unterstützend erfahren. Der PH NÖ ist es gelungen unter ihren Mitgliedern ein gemeinsames Qualitätsverständnis zu etablieren, das auf definierten und transparenten Beschreibungen von Prozessen fußt und durch definierte Kommunikationsprozesse gekennzeichnet ist. Unterstützt werden diese durch aufeinander abgestimmte und klar formulierte Leitfäden, Tools und Beschreibungen. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind jeweils eindeutig definiert. Strategischer Fokus des Qualitätsmanagements ist das die PH NÖ umgebenden Ecosystem. In den Vor-Ort Gesprächen konnten sich die Gutachter\*innen davon überzeugen, dass die Akteur\*innen auf allen Ebenen der PH Niederösterreich ihr Handeln an den in diesem Ecosystem repräsentierten Gruppen ausrichten. Deutlich wurde auch die hohe Wertschätzung, die der PH Niederösterreich von ihren Stakeholdern aus dem Ecosystem entgegengebracht wird.

Im Bereich Studium und Lehre, einschließlich des Bereichs der Weiterbildung, verfügt die PH NÖ ebenfalls über ein ausdefiniertes Qualitätsmanagement. Übergeordnetes Ziel ist es, die Bedarfe der Schulen des Landes Niederösterreich an gut ausgebildeten, zu pädagogischer Handlungsfähigkeit und -reflexion fähigen Lehrkräften zu erfüllen. Die Gutachter\*innengruppe konnte sich während der Vor-Ort-Besuche und aus den Unterlagen ein positives Bild von der Ausgestaltung der definierten Prozesse in diesem Bereich machen. Besonders die Studierenden betonten in den Vor-Ort-Gesprächen mehrfach ihre Zufriedenheit mit dem Lehrangebot der PH NÖ und mit der an der PH NÖ etablierten Feedbackkultur der Lehrenden. Neben Prozessen, die die Qualität der Lehre sichern, existieren an der PH Niederösterreich Prozesse und Verfahren, die die Qualität der Lehre verbessern und die entsprechend mit Maßnahmen der Personalentwicklung verknüpft sind. Die Gutachter\*innengruppe konnte sich auf der Basis des Selbstbeurteilungsberichts und der geführten Gespräche ein klares Bild von der Wirksamkeit der definierten Prozesse und Beschreibungen verschaffen. Die vorhandenen Maßnahmen sind geeignet, um Personal qualitätsgesichert zu rekrutieren und zu halten.

Die Beratung von Bildungsinstitutionen gehört zu den Kernaufgaben von Pädagogischen Hochschulen. Die PH NÖ verfolgt hier insbesondere den Ansatz der systemischen Schulentwicklungsberatung. Die entsprechenden Angebote sind in hohem Maße serviceorientiert, gehen stark auf die individuellen Bedarfe der zu beratenden Institutionen ein und erfahren hierdurch eine große Wertschätzung von Seiten der Schulen. Die diesbezüglichen Prozesse der Qualitätssicherung sind im Rahmen des QM-Systems transparent niedergelegt. Die Gutachter\*innen sehen die Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich der Schulentwicklungsberatung gut umgesetzt.

Der Forschungsauftrag von Pädagogischen Hochschulen ist im Hochschulgesetz gesetzlich verankert und nimmt u.a. auf die die bundesweiten Schwerpunkte der PH Bezug. Die PH Niederösterreich legt in ihren Forschungsaktivitäten einen Schwerpunkt auf Ansätze einer research-close-to-practice und nutzt dabei strategisch die für Pädagogische Hochschulen typische Nähe zur schulischen Praxis. Besonders hervorzuheben sind die Erfolge bei der Einwerbung von Drittmitteln zur Internationalisierung. Die Prozesse im Bereich Forschung sind klar definiert und entsprechend hinterlegt, die gewählten Kennzahlen sind geeignet, um die Ziele der Hochschule zu erreichen und fügen sich insgesamt gut in das vorhandene QMS ein. Der diesem System immanente PDCA-Regelkreis wird im Bereich der Forschung zudem durch weitere dialogorientierte Austausch- und Feedbackelemente (z.B. Reflexions-Werkstätten) sowie Kennzahlen gestützt. Die Gutachter\*innengruppe zeigt sich von den vielfältigen und erfolgreichen Aktivitäten im Bereich Forschung beeindruckt und ermuntert die PH Niederösterreich diesen Weg weiter zu gehen.

## 3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

### 3.1 Standard 1

Die Hochschule verfügt über ein **Qualitätsverständnis** und eine **Strategie für das Qualitätsmanagement**, die Teil der Hochschulsteuerung ist. Die Qualitätsmanagementstrategie umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

**Erläuterung:** Die Hochschule schafft ein Einvernehmen unter ihren Angehörigen darüber, was Qualität in ihren Aufgabenbereichen bedeutet und über die Verantwortung aller Angehörigen der Pädagogischen Hochschule für das Qualitätsmanagement.

Die Qualitätsmanagementstrategie ist auf das Erreichen der Ziele der Pädagogischen Hochschule und ihre Qualitätsentwicklung ausgerichtet. Die Kernaufgaben der Pädagogischen Hochschule umfassen die Leistungsbereiche Studien und Lehre (Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung), wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung sowie Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen. Die Querschnittsaufgaben umfassen Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen. Die unterstützenden Aufgaben umfassen die Bereiche Organisation, Administration und Personal.

#### Befunde der Gutachter\*innengruppe

Die PH NÖ hat in ihrem Ziel- und Leistungsplan (ZLP) für die Periode 2022 bis 2024 sowohl **Ziele** im Kontext bundesweiter Vorgaben als auch im Rahmen eigener profilgebender Schwerpunktsetzungen formuliert. Analog der bundesweiten Vorgaben werden sechs **Kernaufgaben** fokussiert: Hochschulentwicklung, Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Schulentwicklungsberatung sowie Praxisschule. Im Kernbereich Hochschulentwicklung wiederum sind die Querschnittsthemen Personalentwicklung, Internationalisierung, Digitalisierung sowie Gender&Diversity verortet. Der für die PH NÖ **profilgebende Bereich** umfasst die Beteiligung an vier **bundesweiten Profildfeldern** (Spartenausbildung Hören, Assessment Literacy, Englischdidaktik, Anthropozän lernen und lehren) sowie die sechs **internen profilgebenden Felder** (Führung als Kultur, Digitalität durch Digitalisierung, Anwendungsforschung als Professionsmerkmal, Forschungsethik, Bildungsgerechtigkeit, Kulturelle Bildung als elementarer Bestandteil des Lebens-Lern-Raums Schule). Zusätzlich erarbeitet die PH NÖ in einem partizipativen Prozess immer wieder Jahresfokusse, die sich u.a. ebenfalls am ZLP orientieren. Sowohl für die Kernaufgaben als auch für den profilgebenden Bereich wurden von der PH NÖ **operative Ziele** innerhalb der vorgegebenen Zeitlinie formuliert. Beim Vergleich der für die Kernbereiche und die für die profilgebenden Bereiche formulierten Ziele ist das **Gesamtbild** von außen betrachtet nicht ganz konsistent. Für die Gutachter\*innen war nach Analyse der schriftlichen Unterlagen und der Gespräche bei den Vor-Ort-Besuchen (VOB) nicht gänzlich nachvollziehbar, wie die (stärker von außen vorgegebenen) bundesweiten Schwerpunkte mit den von der PH NÖ selbst als profilgebend benannten internen Schwerpunkten in Zusammenhang stehen. Erst aufgrund der Nachreichungen mit der Stellungnahme zum vorläufigen Gutachten wurde es für die Gutachter\*innen deutlich, wie die zehn im ZLP angesprochenen Schwerpunkte insgesamt in die Strukturen und Prozesse der PH NÖ übersetzt werden bzw. dass hierbei allenfalls nötige Priorisierungen zunächst für die Darstellung der Themen im Ecosystem (s. nächster Absatz) und anschließend im Kontext der weiteren Analyse der internen und externen Themen vorgenommen werden. Die Schwerpunkte bzw. Ziele werden alle gleichermaßen behandelt,

wobei es keine Rolle spielt, ob es sich um bundesweite oder hochschuleigene Schwerpunkte handelt. Die Auseinandersetzungen mit den Zielsetzungen der PH NÖ ist für die Gutachter\*innen deshalb relevant, weil das Qualitätsmanagement (QM) auf die Erreichung bestimmter Ziele ausgerichtet ist, wofür ein für alle Interessensgruppen klares Zielsystem nicht nur hilfreich, sondern auch notwendig ist.<sup>1</sup>

Das **Ecosystem** der PH NÖ wird von den Gutachter\*innen als gutes und wegweisendes Werkzeug für die Hochschule anerkannt. Das Ecosystem beschreibt das Umfeld und die Systeme außerhalb der Organisation, von denen die PH NÖ beeinflusst wird und die für ihre Ausrichtung relevant sind. Das Ecosystem ist somit der Kontext, in dem die PH NÖ arbeitet und sich entwickelt. Es spielt nicht nur für die Kommunikation mit verschiedenen Interessensgruppen eine wichtige Rolle (s. unten), sondern auch bei der Identifizierung der relevanten Themen, derer sich die PH NÖ aufgrund der von ihr wahrgenommenen Verantwortung annimmt. Hier ermuntern die Gutachter\*innen die PH NÖ – sofern dies im Rahmen der ZLP möglich ist – das eigene Zielsystem vor dem Hintergrund der Kernbereiche zu schärfen.

All dem **übergeordnet**, verfolgt die PH NÖ das **strategische Ziel**, Lehrkräfte auszubilden, die in der Lage sind, Schüler\*innen in ihrer Entwicklung zu selbstkritischen, selbstbewussten und fachlich kompetenten Bürger\*innen zu unterstützen. Der Anspruch, Pädagog\*innen nicht nur aus-, sondern lebenslang fort- und weiterzubilden wird dabei schulformübergreifend formuliert, was in der Vision der PH NÖ im Selbstbeurteilungsbericht dargelegt wird. Strategisch leitend ist die Orientierung an den Bedarfen der Schulpraxis und der Bildungsadministration einerseits und übergreifenden pädagogischen Herausforderungen im Kontext von Individualisierung, Internationalisierung und Nachhaltigkeit andererseits. Die am virtuellen Vor-Ort-Besuch beteiligten Stakeholder bescheinigten in übereinstimmender Weise, dass es der PH NÖ sehr gut gelingt, die Bedarfe der Schulpraxis und Bildungsadministration zu erfüllen. Die Zufriedenheit mit den Angeboten der PH NÖ war stets bemerkbar.

Die PH NÖ ist ISO 9001:2015 zertifiziert und hat ihr **Qualitätsmanagement** entsprechend ausgerichtet. Die Gutachter\*innen haben im Rahmen der Vor-Ort-Besuche festgestellt, dass die in diesem Kontext wirkenden Prozesse umfassend, transparent und nachvollziehbar dokumentiert sind und entsprechend in der Praxis umgesetzt und angewandt werden. Die **Qualitätspolitik** der PH NÖ richtet sich darauf, die Qualitätsanforderungen ihrer Interessensgruppen (insb. Schulen und Bildungsadministration) zu erfüllen. In den Gesprächen mit dem Rektorat wurde deutlich, dass insbesondere die Mitarbeiter\*innen der PH NÖ wichtige Garanten für die Qualität der PH NÖ sind. Wesentliche Teile des Qualitätsmanagements adressieren daher folgerichtig Prozesse, die z.B. das Onboarding und die Auswahl von Personal betreffen. Weniger ausgeprägt sind diese im Hinblick auf hochschuldidaktische Kompetenzen. Hier wäre aus Sicht der Gutachter\*innen z.B. ein differenzierteres **Personalentwicklungskonzept**, das z.B. auch die Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs adressiert, wünschenswert (s. Standard 7).

Die Gutachter\*innengruppe konnte sich bei ihrem zweiten (virtuellen) Vor-Ort-Besuch von einem gemeinsam geteilten **Qualitätsverständnis** überzeugen (s. Standard 3 ff). Die an ISO 9001 orientierte Qualitätsmanagementstrategie wird an der PH NÖ über den immanenten **Plan-Do-Check-Act-Regelkreis** in den adressierten Prozessen umgesetzt (s. Standard 2). In allen relevanten Bereichen sind konsequente Zielsetzungskaskaden implementiert. Die Qualitätsmanagementstrategie besteht darin, die Definition und Implementierung der Prozesse nach ISO sicherzustellen und damit die Qualitätspolitik umzusetzen und einen Beitrag zur

---

<sup>1</sup> Textstellen im 2. Teil des Absatzes aufgrund der Stellungnahme der PH NÖ geändert.

Hochschulsteuerung zu leisten. In weiterer Folge gibt es bereits Überlegungen, Elemente aus dem European Foundation for Quality Management (EFQM)-Ansatz einzubinden. Vor Ort konnte sich die Gutachter\*innengruppe davon überzeugen, dass diese Form der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Hochschule tatsächlich gelebt und sowohl von den Mitarbeiter\*innen in der Verwaltung als auch in Forschung und Lehre sowie Beratung als wirksam und unterstützend erfahren wird. Deutlich wurde ein gemeinsam geteiltes Qualitätsverständnis, das auf definierten und transparenten Beschreibungen von Prozessen fußt und an dem die PH NÖ umgebenden Ecosystem ausgerichtet ist. Die entsprechend in den Unterlagen vorhandenen Leitfäden, Tools und Beschreibungen enthalten klare Formulierungen der zu erfüllenden Aufgaben, definieren Verantwortlichkeiten sowie Zuständigkeiten und markieren Schnittstellen. Das Rektorat stellt entsprechend Mittel zur Verfügung und die im Rahmen des QM vorhandenen Dialogformate ermöglichen einerseits die Durchführung der Prozesse und dienen andererseits der systematischen Identifikation von Risiken und Chancen. In den Gesprächen im Rahmen der Vor-Ort-Besuche wurden etwa die in vielfältiger Form vorhandenen Rollenbeschreibungen von den betreffenden Personen als sehr hilfreich beschrieben. Dies zeugt insgesamt von einem **durchgehend implementierten und funktionierenden Qualitätsmanagementsystem (QMS)** und der langjährigen Erfahrung der PH NÖ mit dieser Form der Qualitätssicherung. Deutlich erkennbar ist dabei die engagierte Arbeit der Qualitätsbeauftragten sowie die entsprechende Unterstützung durch die Hochschulleitung.

Durch die Beschäftigung mit den Unterlagen und durch die Einblicke im Rahmen der (größtenteils virtuellen) Vor-Ort-Besuche ist die Gutachter\*innengruppe dennoch und trotz des sehr guten Gesamteindrucks des QMS an der PH NÖ zum Schluss gekommen, dass das QMS nicht in allen Bereichen gleichermaßen gut aufgestellt ist. Während die entsprechenden QM-Maßnahmen in den Kernbereichen und somit in den traditionellen Leistungsdimensionen einer PH eine sehr gute Qualität haben, trifft dies auf die Digitalisierung, und hier konkret in den Kernbereichen Fort- und Weiterbildung, (noch) nicht im gleichen Ausmaß zu. In der **Digitalisierungsstrategie** der PH NÖ wird, ausgehend von den bestehenden Angeboten der PH Niederösterreich für die Fort- und Weiterbildung, eine Reihe von Zielen und Maßnahmen genannt. Die jährliche Zielfestlegung sowie die Maßnahmenplanung wird in der Datenbank Cockpit dokumentiert. Trotz dieser Transparenz konnte in den Gesprächen festgestellt werden, dass das Zusammenspiel zwischen strategischer Ebene und konkreter operativer Umsetzung in der Praxis noch nicht bei allen Beteiligten angekommen ist. Hier empfiehlt die Gutachter\*innengruppe, sowohl die Digitalisierungsstrategie als Ganzes, als auch die für die einzelnen Bereiche formulierten Teilziele und Umsetzungsmaßnahmen transparent zu kommunizieren. Auch sollte allen Beteiligten deutlich sein, welche Maßnahmen im aktuellen Arbeitsjahr umgesetzt werden sollen.<sup>2</sup>

In den Gesprächen wurde von Seiten des Rektorats hervorgehoben, dass der Claim „Bildung im Dialog“ für die PH NÖ einen wichtigen **Orientierungspunkt für das strategische Handeln und ihre Qualitätspolitik** darstellt. Die Fähigkeit, als Organisation mit unterschiedlichen Interessensgruppen im Gespräch zu bleiben und hieraus strategische Maßnahmen abzuleiten, zeigt sich an der PH NÖ daher insbesondere im Verhältnis der Organisation zu ihrem **Ecosystem** (vgl. o.). Hierzu hat die PH NÖ unterschiedliche Gesprächsformate entwickelt und setzt diese regelmäßig um. Dass dies der PH NÖ gelingt, ging – wie bereits betont – aus den Gesprächen mit ihren Stakeholdern eindeutig hervor. Unter den Beteiligten herrscht eine hohe Zufriedenheit mit der Hochschule vor, die sich u.a. auch in der langjährigen Verbundenheit mit der PH NÖ ausdrückt. Wiederholt fielen in diesem Kontext Beschreibungen wie „familiär“, „kurze Wege“,

---

<sup>2</sup> Textstellen im gesamten Absatz aufgrund der Stellungnahme der PH NÖ geändert.

„schnelle Reaktionen auf Anfragen“ sowie „Partnerschaft auf Augenhöhe“. Die PH NÖ verfügt damit über eine **hohe positive Konnotation**, sowohl bei ihren Studierenden als auch bei den Mitarbeiter\*innen, bei Personen aus der Schulpraxis sowie der Bildungsadministration. Die in den Vor-Ort-Besuchen wahrgenommene hohe Wertschätzung der PH NÖ in der Region stellt eine gute Grundlage für ihre weitere strategische Entwicklung dar.

### **Erfüllung von Standard 1**

Die Gutachter\*innen beurteilen Standard 1 als **erfüllt**.

### **Empfehlung**

- Die Gutachter\*innen empfehlen innerhalb der Teilstrategie des Querschnittsbereichs Digitalisierung noch besser mit der Gesamtstrategie der PH NÖ zu verzahnen und die bewährten qualitätssichernden Maßnahmen der PH NÖ konsequent anzuwenden und für transparente Kommunikation zu sorgen.<sup>3</sup>

## 3.2 Standard 2

Die Hochschule hat ein aus ihrer Qualitätsmanagementstrategie abgeleitetes Qualitätsmanagementsystem eingerichtet, indem sie **Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten** für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgelegt hat. Das Qualitätsmanagementsystem umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

**Erläuterung:** Das Qualitätsmanagementsystem fördert die Erreichung der Ziele der Pädagogischen Hochschule und ihre Qualitätsentwicklung. Durch das Qualitätsmanagementsystem erfasst die Hochschule regelmäßig und systematisch Informationen zu ihren Kern- und Querschnittsaufgaben sowie unterstützenden Aufgaben und nutzt diese Informationen für die Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität. Die Informationen werden ebenso für Entscheidungen des Hochschulmanagements herangezogen.

Die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagementsystem auf Leitungsebene sind eindeutig festgelegt und ihr Zusammenspiel ist geregelt. Die Zuständigkeiten für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems sind den Angehörigen der Pädagogischen Hochschule bekannt. Die externen Interessensgruppen der Pädagogischen Hochschule sind an geeigneten Stellen in das Qualitätsmanagementsystem eingebunden.

### **Befunde der Gutachter\*innengruppe**

Die PH NÖ hat ohne Zweifel ein umfassendes, aus ihrer Qualitätsmanagementstrategie abgeleitetes (mehrfach nach ISO zertifiziertes) Qualitätsmanagementsystem eingerichtet und erfüllt Standard 2 damit in hervorragender Weise.

Die **Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten** sind im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems klar festgelegt. Dies wird durch eine systematisch integrierte

---

<sup>3</sup> Empfehlung aufgrund der Stellungnahme der PH NÖ geändert.

Aufbau- und Ablauforganisation sichergestellt, so etwa mit den Rollenbeschreibungen für die verschiedenen Funktionen (Zentrumsleitung, Department-Leitung etc.), mit dem Onboarding-System für neue Mitarbeiter\*innen, mit den Prozessbeschreibungen (etwa zur Curriculumserstellung), mit den jährlichen Department- und Zielvereinbarungsgesprächen, mit einem umfassenden Beschwerde- und Verbesserungswesen sowie mit den zahlreichen für die Hochschule definierten Kommunikationsstrukturen. Das QMS wird dabei in vielerlei Hinsicht durch IT und insb. mit Datenbanken unterstützt, wichtige Aspekte sind darin abgebildet: So ist unter anderem ein Dokumentenmanagement implementiert, die im Rahmen von Department- und Zielvereinbarungsgesprächen vereinbarten Ziele werden in der Datenbank Cockpit und Verbesserungsvorschläge etc. in "IQ-Soft Verbesserungswesen" eingepflegt und aktuell gehalten. Insgesamt ist an der PH NÖ – so der Eindruck der Gutachter\*innen im Rahmen der Vor-Ort-Besuche – eine gelebte Qualitätskultur deutlich erkennbar und bei allen Gesprächspartner\*innen ein entsprechendes Qualitätsbewusstsein feststellbar. An dieser gelebten Qualitätskultur und diesem Qualitätsbewusstsein hat die ISO-Zertifizierung des QMS inkl. der damit verbundenen jährlichen internen Audits einen erheblichen Anteil.

Das in seiner Gesamtheit und in den Details am **PDCA-Regelkreis orientierte QMS** sichert die Erreichung der Vorhaben der PH NÖ durch eine konsequent umgesetzte **Zielsetzungskaskade**. Dies betrifft zunächst den Ziel- und Leistungsplan (s. auch Standard 1) und sodann die von allen Einheiten und für alle Prozesse jährlich in der QM-Datenbank Cockpit festzulegenden und dort auch zu berichtenden geplanten Zielsetzungen und die damit verbundenen Schlüsselkennzahlen. Dabei sind allen Akteur\*innen das so genannte Ecosystem und damit die Schwerpunktthemen, die Bedarfe des internen und externen Umfelds, der internen und externen Stakeholder bekannt. Dazu tragen nicht nur die vorhandenen Datenbanken bei, sondern auch die Kommunikationsformate der PH NÖ. Letztere sind in einem Dokument mit internen Regeln und Regularien zum konfliktarmen Umgang miteinander erläutert.

Von dem zudem **sehr stark auf Prozesse ausgerichteten QMS** sind die Kernaufgaben ebenso erfasst wie die Querschnittsaufgaben und die unterstützenden Prozesse der Verwaltung. Dies kommt zuallererst im umfassenden Prozessmanagement der PH NÖ zum Ausdruck. Den Gesprächen mit verschiedenen Akteur\*innen zufolge sind die Prozessdokumentationen den mit dem jeweiligen Prozess befassten Kolleg\*innen bekannt und werden von diesen aktiv genutzt bzw. von den hinterlegten Prozessverantwortlichen bei Bedarf aktualisiert. Das prozessorientierte QMS dient laut Eigenaussage der Hochschule der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der hochschulweiten Abläufe. Aus Sicht der Gutachter\*innen tritt durch die starke Betonung der Prozesse und eine deutliche Fokussierung auf Kennzahlen die Tatsache, dass mit all dem auch die Qualität der Leistungen der Hochschule (Ausbildungsstudien, Fort- und Weiterbildungsangebote, Forschungsprojekte etc.) gefördert wird, also ein Bewusstsein über die (Förderung der) Ergebnisqualität, etwas in den Hintergrund.

Die jährlich zu berichtenden Zielumsetzungen sind der Kern der **regelmäßigen und systematischen Nutzung von Informationen**, die zur Weiterentwicklung der mit den Aufgaben der Hochschule verbundenen Tätigkeiten führt. Die Berichterlegung über die Zielumsetzung erfolgt vorrangig durch die jeweils Verantwortlichen selbst. Eine Reflexion der Zielerreichung erfolgt sodann im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche (Mitarbeiter\*innen der Verwaltung bzw. Lehrpersonen mit jeweiliger Führungskraft, Departmentleiter\*innen mit Vizerektor\*innen). Jene Ergebnisse aus der Reflexion der Zielerreichung, die auf die im Cockpit festgelegten Ziele und Kennzahlen Einfluss haben, werden im Rahmen der internen Kommunikation in den diversen Gruppen und Gremien diskutiert. Die systematische Nutzung von Kennzahlen und Zielerreichungsgraden für strategische

Entscheidungen bzw. für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie der PH NÖ, etwa für die Festlegung von Jahresthemen oder die Inhalte des Ziel- und Leistungsplans, konnte von den Gutachter\*innen nicht gänzlich nachvollzogen werden. Auch am Beispiel der Ende 2021 verabschiedeten Digitalisierungsstrategie und einem damit relativ "jungen" Handlungsbereich zeigt sich, dass der Regelkreis an manchen Stellen nicht geschlossen ist: Zwar sind im Dokument selbst Ziele formuliert und die für die Zielerreichung vorgesehenen Maßnahmen genannt, aber es bleibt unklar, ob eine Zielerreichung überprüft wird. Die zahlreichen Kommunikationsformate stehen dagegen ohne Zweifel in einem hohen Zusammenhang mit den strategischen Entscheidungen, da in diesen Formaten u.a. sowohl Zielerreichungsgrade, die Wirksamkeit von Prozessen und Maßnahmen als auch gesellschaftliche Entwicklungen sowie Anregungen von den Interessensgruppen diskutiert und bewertet werden, die wiederum Anstoß für Neuorientierungen der PH NÖ bieten.

Die **Verantwortlichkeit für das Qualitätsmanagementsystem** ist – so zeigt die Dokumentation und so zeigen die zahlreichen Gespräche während der Vor-Ort-Besuche – strategisch im Rektorat und operativ im Zentrum "Internationales - Qualität" angesiedelt. Die Zuständigkeiten für das QMS und seine operative Umsetzung (zentral und dezentral verteilt auf die Department- und Zentrumsleitungen und letztlich auf alle Mitarbeiter\*innen) sind allen sehr gut bekannt. Die Gutachter\*innen haben wahrgenommen, dass das QMS im Hochschulalltag gelebt wird. Hinsichtlich der ursprünglich aufgekeimten Vermutung, dass das QMS in seiner operativen Umsetzung zu sehr von einer Person, konkret der Qualitätsbeauftragten, abhängig ist, kam die Gutachter\*innengruppe letztlich zu der Überzeugung, dass das QMS einerseits aufgrund der tiefen Durchdringung der gesamten PH NÖ und andererseits aufgrund des umfassend implementierten Wissensmanagements (vor allem durch die Pflege von verschiedenen Datenbanksystemen wie z.B. "IQ-Soft Dokumentenmanagement" zur Verwaltung und Veröffentlichung von QM-Dokumenten wie Prozess- und Verfahrensbeschreibungen, Handbüchern, Formularen etc., einer Verantwortlichkeitsmatrix für Funktionen und Zuständigkeiten von Angehörigen der PH NÖ, einer Wissensdatenbank zur Erfassung und Dissemination von Wissen, einer Lieferantendatenbank, der PH-Projects-Datenbank u. a. m.) unabhängig von einer tragenden Einzelperson und also auch dahingehend nachhaltig implementiert ist.

## **Erfüllung von Standard 2**

Die Gutachter\*innen beurteilen Standard 2 als **erfüllt**.

## **Empfehlungen**

- Die Gutachter\*innen **empfehlen** der PH NÖ zu evaluieren, inwieweit die im Rahmen des QM gewonnen Daten und Informationen noch stärker bzw. noch systematischer für strategische Entscheidungen herangezogen werden können.
- Auch wäre zu **überlegen**, ob über die durch die Departements, Zentren bzw. Prozessverantwortlichen selbst dokumentierten Zielerreichungsgrade hinaus auf zentraler Ebene noch weitere Informationen systematisch erhoben und für die Überprüfung der Zielerreichung genutzt werden können (bspw. Auswertung von Daten der Studienevidenz, Auswertungen über Studienaktivitäten, Studienabschluss- bzw. Abbruchsquoten, Auslandsmobilitäten, Publikationstätigkeit etc.).

### 3.3 Standard 3

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Studien und Lehre (Ausbildung)** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Studien und der Lehre und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln. Zu berücksichtigen sind sowohl die Lehramtsstudien für die Primarstufe und die Sekundarstufe (Allgemeinbildung und Berufsbildung) als auch weitere Studien der Ausbildung, die von der Pädagogischen Hochschule angeboten werden.

Die Maßnahmen umfassen

- die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Studien,
- die Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und allfälliger Aufnahmeverfahren),
- die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen,
- die Unterstützung und Beratung der Studierenden in allen Studienphasen,
- die Unterstützung der Studierenden in den Lernprozessen,
- die Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Studien und Lehre.

#### **Befunde der Gutachter\*innengruppe**

Im Bereich der Ausbildung hat die PH NÖ einen stark ausgeprägten Blick auf die **bedarfsorientierte Ausgestaltung** von Studium und Lehre. Dabei orientiert man sich einerseits an der Nachfrage an Pädagog\*innen für Schulen des Landes Niederösterreich und andererseits am Anspruch der PH NÖ, ihre Absolvent\*innen zu pädagogischer Handlungsfähigkeit und -reflexion zu befähigen. Gemäß ihrer **Qualitätspolitik**, wonach Entwicklungen und Veränderungen an der PH NÖ in den Kontext der aktuellen bildungspolitischen Reformen eingebettet werden sollen, sind auch die Maßnahmen des Qualitätsmanagements im Bereich Studien und Lehre auf Agilität im Sinne von kontinuierlicher Verbesserung ausgerichtet. Die Gutachter\*innengruppe konnte sich während der Vor-Ort-Besuche und aus den Unterlagen ein positives Bild von der Ausgestaltung der definierten Prozesse in diesem Bereich machen. So betonten die Studierenden und ebenso die Lehrenden mehrfach ihre Zufriedenheit mit dem Studienangebot und den Unterstützungsleistungen während des Studiums (z.B. durch SchreibLAB, FAQs auf der Webpage, International Office für Studierendenmobilität im Rahmen von Erasmus-Studienaufenthalten, der Beteiligungsmöglichkeit an Publikationen, der Bereitstellung von Ressourcen für studentische Gremienarbeit).

Die Prozesse sowie die Verantwortlichkeiten zur **Weiterentwicklung von bestehenden sowie zur Entwicklung neuer Studien** sind vom QM klar definiert und den Beteiligten bekannt. Unterschiedliche Gruppen des Ecosystems werden dabei an unterschiedlichen Stellen und Zeitpunkten miteinbezogen, sodass die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven (z.B. Studierende, Pädagog\*innen an Bildungseinrichtungen, Bildungsdirektion) gewährleistet ist. Von Studierendenseite werden die Studien als praxisorientiert beschrieben, womit der eigene

Anspruch der PH NÖ an ein erfolgreiches Lehramtsstudium erfüllt ist. Das im QM hinterlegte Mustercurriculum samt Leitfaden zur Curriculumserstellung wird in diesem Kontext von den Lehrenden bzw. den für die Curriculumserstellung Verantwortlichen der Curricular Kommission und des Hochschulkollegiums immer wieder positiv hervorgehoben. Es unterstützt die Verantwortlichen dabei, die formalen Vorgaben einzuhalten und die jeweils intendierten Kompetenzprofile zu berücksichtigen. Neben dem gesetzlichen Rahmen und sich ändernden thematischen und inhaltlichen Anforderungen (für deren Erarbeitung wiederum das Ecosystem unterstützend wirkt) sind die Lehrveranstaltungsevaluierungen (LV-Evaluierungen) und andere Befragungen aus Sicht der Gutachter\*innen eine wichtige Basis für die Weiterentwicklung von Curricula.

In Bezug auf das Lehramtsstudium Sekundarstufe Allgemeinbildung, das im Verbund Nord-Ost angeboten und daher von mehreren Hochschulen gemeinsam verantwortet wird, erarbeitet die PH NÖ erforderlichenfalls Stellungnahmen zu den **im Verbund entwickelten Curricula**.

Aus den Vor-Ort-Gesprächen sowie dem Selbstbeurteilungsbericht zeichnet sich aus Sicht der Gutachter\*innen ein vom QM-System ausreichend gestützter transparenter Prozess für die **Weiterentwicklung der Curricula ab**. In den Gesprächen wird diesbezüglich einerseits auf die etablierten Kommunikationsformate (PÄGE u. a.), andererseits auf noch geplante oder gerade in Umsetzung befindliche Vorhaben verwiesen (z.B. Studien mit dem Österreichischen Sprachenkompetenzzentrum, Aufbau Schulnetzwerk mit Praxisschulen). Darüber hinaus gibt es eine Reihe von auf die gesamten Studien bezogenen Befragungen (Studieneingangsbefragung, Studienabschlussbefragung, Berufseinstiegsbefragung). Den Gutachter\*innen wurde nicht gänzlich klar, wie die **Berücksichtigung der Ergebnisse dieser Befragungen** bei der Weiterentwicklung der Curricula systematisch gewährleistet wird. Die Gutachter\*innen empfehlen daher, eine formalisierte Gewährleistung dessen hochschulintern transparent darzustellen (bspw. Übermittlung der Ergebnisse an die Curricular Kommission und andere relevante Gremien; Dokumentation, wie die Ergebnisse berücksichtigt werden, ...).

Es wird von allen Seiten (Studierende, Lehrende, ...) immer wieder betont, dass die Lehrenden viel Wert auf Rückmeldungen von Studierenden legen und dass an der PH NÖ eine breite und anerkannte **Feedbackkultur** gelebt wird. Dabei wird neben den vom QM vorgesehenen formalen bzw. summativen LV-Evaluierungen am Ende der Lehrveranstaltung vielerorts auf - ebenfalls vom QM empfohlene - Zwischenevaluierungen zurückgegriffen. Im Rahmen der Letzteren werden vor allem mündliche Rückmeldungen der Studierenden eingeholt (es sind jedoch auch elektronische Formate möglich), um Lehrveranstaltungen sowie deren Prüfungsmodalitäten ggf. noch während des laufenden Semesters adaptieren zu können. Diese Zwischenevaluierungen werden den Gesprächen zufolge sowohl von den Studierenden als auch von den Lehrenden sehr positiv wahrgenommen. So können ggf. in den LV noch kurzfristige Anpassungen vorgenommen werden. Hinsichtlich der summativen Evaluierung am Semesterende berichten die Studierenden (übereinstimmend mit analogen Berichten von Lehrenden), dass sie primär nur bei jenen LV daran teilnehmen, bei denen sie Verbesserungsbedarf sehen. Die Rücklaufquoten der standardisierten LV-Evaluierung am Ende einer Lehrveranstaltung fallen dementsprechend häufig niedrig aus, weswegen die systematische Nutzung der Ergebnisse nur bedingt möglich ist. Laut Auskunft bei den Vor-Ort-Besuchen befasst sich eine Arbeitsgruppe bereits mit diesem Problemfeld.

Die Prozesse und Regeln der **Kompetenz- und Leistungsüberprüfung** sind an der PH NÖ in den im Mitteilungsblatt veröffentlichten Prüfungsordnungen festgeschrieben (separat für Bachelorstudien, Masterstudien, die verschiedenen Hochschullehrgänge und online-Prüfungen). Hinweise auf etwaige nötige Anpassungen von Prüfungen (insb. im Rahmen von

Lehrveranstaltungen) entstammen auf formaler Ebene der Lehrveranstaltungsevaluierung. Darüber hinaus dienen sowohl persönliche Gespräche als auch die diversen formalisierten Kommunikationsformate der Qualitätssicherung bzw. der Qualitätsentwicklung im Bereich des Prüfungswesens (etwa hin zu online-Prüfungen oder bspw. Portfolio-basierte Leistungsbeurteilung).

Für **Masterarbeiten** der Studierenden gibt es eine Prozessbeschreibung, die transparent und mit Verantwortlichkeiten (einschließlich jener der Masterstudierenden) versehen die einzelnen Schritte von der Themenfindung bis zur Beurteilung der Masterarbeit sowie der abschließenden Evaluierung der Betreuung während der Masterarbeit enthält. Mehrere Schritte zeigen dabei die Qualitätssicherung nicht nur des Prozesses zur Entstehung der Masterarbeit, sondern zur Arbeit an sich auf. So ist beispielsweise jedenfalls eine Prüfung des eingereichten Themas für die Masterarbeit und in weiterer Folge eine Genehmigung des Exposé vorgesehen. Auch die Doppelbetreuung durch methodische und fachliche Expertise ist aus Sicht der Gutachter\*innen ein gelungenes Element des Qualitätsmanagements der PH NÖ (s. auch Erläuterungen zur Einbindung von Studierenden in die Forschung im Zuge der Masterarbeiten bei Standard 6). Derselbe Prozess gilt ebenso für Hochschullehrgänge mit Masterabschluss (s. Standard 4).

Positiv ist hervorzuheben, dass nicht nur in Studienangelegenheiten **Beratung und Unterstützungsangebote für Studierende** angeboten werden, wie etwa durch klare Ansprechpersonen zur internationalen Mobilität oder Hilfestellungen beim Verfassen von Abschlussarbeiten in Schreib- und Researchlabs, sondern zusätzlich auch Unterstützungen in besonderen Lebenslagen (Studieren mit Kind, berufsbegleitendes Studieren...) zur Verfügung stehen. Hierbei wird auch die Bedarfsorientierung und Anpassung der Lehre an die Studierenden deutlich spürbar. So orientiert sich die Lehrplanung mit der vermehrten Abhaltung von Lehrveranstaltungen am Abend und Wochenende klar an den Bedürfnissen berufsbegleitender Studierender, auch wenn dies von der PH NÖ viel Flexibilität erfordert. Weiters soll im Primarstufenbereich ein Fast-Track im Grundstudium sowie eine Slow-Track im Masterstudium (für berufsbegleitende Studierende) etabliert werden.

Die **Lehrenden** werden in einem Onboarding-Prozess an der PH NÖ sozialisiert und werden dadurch mit dem QM-System vertraut (s. auch Standard 7). In den Gesprächen berichten Lehrende, dass sie unter anderem Prozessbeschreibungen und die Verantwortlichkeitsmatrix nutzen, um die für ihre Anliegen geeigneten Ansprechpersonen und Unterstützungsmöglichkeiten zu identifizieren. Das Handbuch für Lehrende wird dabei als "das grundsätzliche Werkzeug" für die Ausgestaltung der Lehre beschrieben. Im Bereich der Organisation und Administration sind die Studienabteilung und der Zentrale Informatikdienst für das **Gelingen der Lehre** sowie die Unterstützung sowohl der Studierenden als auch der Lehrenden essentiell. Auch hier tragen Prozessdokumentationen sowie gleichzeitig auf die Anforderungen flexibel angepasste Abläufe zur Sicherstellung der Qualität der Kernaufgaben bei. Ein wesentliches Instrument für die **Unterstützung der Lehrenden** ist das jährliche Zielvereinbarungsgespräch mit der jeweiligen Führungskraft. Dabei werden nicht nur die Rollenbeschreibung und die Aufgaben der Lehrperson reflektiert, sondern auch Qualifizierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen. Da die Führungskräfte (Department- oder Zentrumsleitungen) jeweils den gesamten Arbeitsbereich im Blick haben, sind die Zielvereinbarungsgespräche aus Sicht der Gutachter\*innen ein ebenso wichtiges QM-Instrument für die Personalentwicklung wie für die Weiterentwicklung der Lehre. Für Letztere, also die **Weiterentwicklung von Lehr-/Lernprozessen** spielen des Weiteren die internen Kommunikationsformate sowie insgesamt die Qualitätskultur an der PH NÖ und letztlich - wie überall - die Eigenmotivation der Lehrenden eine wichtige Rolle. Als aktuelles, hier hervorzuhebendes Instrument ist das Informationsblatt „Lehrveranstaltungskonzept E-Learning

in Aus- und Weiterbildung“ zu nennen, das vier Lehrveranstaltungstypen beschreibt und unterscheidet. In den Gesprächen wurde immer wieder darauf verwiesen, sodass davon auszugehen ist, dass dieses durchaus Wirkung zeigt.

Die von der PH NÖ festgelegten **Jahresfokusse** finden sich auch in der Ausgestaltung der Lehre wieder, was sich im Studienjahr 2022/23 beispielsweise an eigenen Lehrveranstaltungen und Projekten zum Jahresfokus "Care" zeigt. Weiters ist die Teilnahme von Studierenden an **Forschungsprojekten** von Lehrenden der PH NÖ möglich und auch erwünscht, aber aufgrund fehlender Zeitressourcen oder anders gelagerten Interessen wird das Angebot von den Studierenden zum Teil wenig angenommen (s. auch Standard 6). Nicht gänzlich klar definiert bzw. noch nicht vorhanden ist dagegen ein Prozess, Erkenntnisse aus der Forschung in die Lehre zu überführen. Lehrende lassen ihre eigene Forschung zwar in die Lehrveranstaltungen miteinfließen, jedoch erfolgt dies noch nicht systematisch. Vor dem Hintergrund des im Selbstbeurteilungsbericht formulierten Anspruchs der PH NÖ, dass die Studien forschungsgeleitet und wissenschaftlich fundiert auf pädagogisches Handeln ausgerichtet sind, sollte die Hochschule darauf achten, dass der Transfer gewährleistet ist. Dies würde aus Sicht der Gutachter\*innen einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Lehre leisten.

Von der PH NÖ werden **Mobilitätssemester**, aber auch Kurzzeitmobilitäten im Studium angeboten. Dabei werden die Studierenden bei der Planung und Umsetzung vom Zentrum "Internationales - Qualität" unterstützt. Zur transparenten und konsistenten Planung bzw. Abwicklung der Mobilitäten und von Erasmus+-Projekten befindet sich derzeit eine Datenbank der PH NÖ in der Testphase. Im Rahmen eigener Veranstaltungen (Erasmus-Cafes) wird ein Erfahrungsaustausch von Studierenden gefördert. Für Incoming-Studierende wird ein unterstützendes Buddy-System angeboten.

Die Ansprechpersonen für unterschiedlichste Anliegen sowie das **Verbesserungsmanagementsystem** der PH NÖ sind sowohl den Studierenden als auch den Lehrenden bekannt. Auch wird von einer offenen Gesprächskultur berichtet, in der alle Beteiligten, von der Studienabteilung über Lehrende bis hin zu Personen in Leitungsfunktionen ein offenes Ohr für Anliegen haben. Diese Maßnahmen werden von der Gutachter\*innengruppe als wichtiger Beitrag der PH NÖ für die Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung der guten Zusammenarbeit im Bereich der Ausbildung erkannt.

Das **Aufnahme- und Eignungsverfahren** für das Studium Lehramt Primarstufe sowie für das Lehramt Sekundarstufe Berufsbildung wird vom QMS der PH NÖ über Prozesse und Zielkennzahlen gemonitort, während die Verantwortung und Koordination für das Verfahren für die Sekundarstufe Allgemeinbildung bei der Universität Wien liegt.

### **Erfüllung von Standard 3**

Die Gutachter\*innen beurteilen Standard 3 als **erfüllt**.

### **Empfehlungen**

- Hinsichtlich der Berücksichtigung von Befragungsergebnissen bei der Weiterentwicklung von Studien bzw. Curricula empfehlen die Gutachter\*innen eine stärkere Systematisierung bzw. Formalisierung (bspw. Übermittlung der Ergebnisse an die Curricularkommission und andere relevante Gremien; Dokumentation, wie die Ergebnisse berücksichtigt werden, ...).

- Die Gutachter\*innen empfehlen, sich der Lehrveranstaltungsevaluierung am Ende der Lehrveranstaltung anzunehmen und diese gegebenenfalls zu adaptieren. Geringe Rücklaufquoten sowie die primäre Nutzung dieser summativen Evaluierung nur bei Problemen sind für das ansonsten so weit entwickelte QMS nicht adäquat.
- Angesichts des Anspruchs der PH NÖ, sowohl für die Schulpraxis auszubilden als auch mit der eigenen Forschung an der Praxis anzuknüpfen und zuletzt die Forschungsergebnisse über die Lehre in die Praxis zu bringen, empfehlen die Gutachter\*innen, die Gewährleistung des systematischen Transfers der Forschungsergebnisse in die Lehre sicherzustellen.

### 3.4 Standard 4

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Studien und Lehre (Hochschullehrgänge der Fort- und Weiterbildung gemäß § 39 HG)** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Fort- und Weiterbildung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln.

Die Maßnahmen umfassen

- die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Hochschullehrgängen,
- die Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und allfälliger Aufnahmeverfahren),
- die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen,
- die Unterstützung und Beratung der Studierenden der Hochschullehrgänge in allen Phasen,
- die Unterstützung der Studierenden in den Lernprozessen,
- die Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Hochschullehrgänge.

#### **Befunde der Gutachter\*innengruppe**

Die Planung und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen für Pädagog\*innen gehört zu den Kernaufgaben der PH NÖ. Für die Hochschule zeichnen sich gute Fort- und Weiterbildungen dadurch aus, dass sie zielgerichtet und bedürfnisorientiert für die Pädagog\*innen sind und ihnen neue Erkenntnisse bringen, die sie in ihrer Arbeit an den Bildungsinstitutionen einsetzen können. Anhand der den Gutachter\*innen zur Verfügung gestellten Kennzahlen ist erkennbar, dass die Anzahl der Teilnehmer\*innen in der Fort- und Weiterbildung jene der Studierenden in der Ausbildung übersteigt. Entsprechend bedeutsam und unterstützend sind auch in diesem Arbeitsbereich festgelegte Prozessbeschreibungen, Dokumentationen und Kommunikationsformate.

Aus den Gesprächen während der Vor-Ort-Besuche ist ersichtlich geworden, dass ein **Qualitätsverständnis** für die Fort- und Weiterbildung vorhanden ist, auch wenn dieses offensichtlich nicht schriftlich fixiert vorliegt (vgl. auch die Ausführungen oben). So wurden im Gespräch z. B. folgende Qualitätskriterien genannt: Transferierbarkeit der erworbenen Kompetenzen in den Unterricht sowie theoriegeleitete Impulse für eine optimierte Praxis.

Im Bereich der Hochschullehrgänge der Weiterbildung erweist sich das QM der PH NÖ mit dem vorliegenden Mustercurriculum, an dem orientiert dann die Curricula der Hochschullehrgänge erstellt werden, als qualitätssichernd. Rückmeldungen und Erfahrungen werden genutzt, um Nachjustierungsprozesse in den Hochschullehrgängen einzuleiten.

Im Bereich der Fortbildung an den Schulen stehen auch für das Lehrpersonal die Praxistauglichkeit und unmittelbare Verwertbarkeit für den Unterricht im Vordergrund. Im Einzelfall werden auch die Ergebnisse eigener Forschungen der Lehrpersonen in Fortbildungen an die Schulen übermittelt.

Laut **Selbstbeurteilungsbericht** stellt die PH NÖ sowohl im Bereich der Fort- als auch im Bereich der Weiterbildung die Qualitätssicherung und -entwicklung prinzipiell über einen PDCA-Zyklus sicher. Allerdings sind, wie aus der entsprechenden Abbildung zu den an der PH NÖ eingerichteten Prozessen der Fort- und Weiterbildung im Selbstbeurteilungsbericht erkennbar ist, Prozessbeschreibungen vorrangig für den Bereich der Weiterbildung vorhanden. Für die Bedarfserhebung der Fortbildung und die Durchführung von Fortbildungen sowie die Auswahl der Lehrbeauftragten liegen auch für den Bereich der Fortbildung entsprechende Prozesse vor.

Unklar bleibt, wie die **Qualitätsziele** der Hochschule für die Fort- und Weiterbildung festgelegt werden. Dies wird zwar im PDCA-Zyklus als Anspruch angeführt. Die Qualität von Fortbildungsmaßnahmen wird aber lediglich ex post im Rahmen der Evaluierung betrachtet (vgl. unten). Dem Prozess der Fortbildungsplanung wird dagegen mit der "Prozessbeschreibung LV-Fortbildung" entsprechendes Augenmerk gewidmet. Am Ende dieses Prozesses steht die Veröffentlichung des Bildungsprogramms. Dass dem Bereich der **Fortbildung** zumindest in der Vergangenheit auf der Ebene des QM verhältnismäßig wenig Bedeutung zugemessen wurde, zeigt ein Blick in das „Handbuch für Lehrende“, das den Gutachter\*innen als Anlage zum Selbstbeurteilungsbericht zur Verfügung steht. Dort finden sich nur wenige rein deskriptive Zeilen. Da sich dieses Handbuch derzeit in Überarbeitung befindet, könnte künftig dem Bereich der Fortbildung von Lehrkräften mehr Raum eingeräumt werden.

Für den Bereich der Weiterbildung existieren hingegen offenkundig eine Reihe von Prozessbeschreibungen. Zu nennen sind die Abläufe bei der Erstellung der Curricula für Hochschullehrgänge (HLG) und für die Anfertigung von Masterarbeiten im Rahmen von HLG. Transparent dargestellt sind in den jeweiligen Curricula auch die Zielsetzungen der jeweiligen HGL. Die Gutachter\*innen haben den Eindruck gewonnen, dass sich bei den Hochschullehrgängen der Weiterbildung die Nähe zur Hochschullehre positiv auswirkt: Auch für Hochschullehrgänge der Weiterbildung bestehen, analog zu den Studien der Ausbildung (s. Standard 3), beispielsweise Prozessbeschreibungen und Mustervorlagen für die Erstellung von Curricula und für Masterarbeiten oder Aufnahmeverfahren für die Teilnahme. Doch auch hier stellt sich die Frage, wie und von wem die im PDCA-Zyklus genannten "*Strategieziele*" festgelegt werden.

Die PH NÖ ist im Bereich der **Fort- und Weiterbildung** stark abhängig von Budgetvorgaben sowie von Planungsvorgaben und Planungs-Zyklen, die von außen gesetzt sind. Dennoch gelingt es der PH NÖ nach übereinstimmender Aussage aller Interessensgruppen, bedarfsgerechte und

auch agile Angebote bereitzustellen. Dies ist durchaus bemerkenswert, da die PH NÖ sehr langfristige Planungen vorlegen muss und an enge Budget-Vorgaben gebunden ist. So muss im Spätherbst Bilanz gezogen werden, inwieweit noch Budget-Mittel für zusätzliche Angebote vorhanden sind, mit denen ggf. auf aktuelle Bedarfe reagiert werden kann, die jedoch noch nicht im mehr als ein halbes Jahr zuvor geplanten Fortbildungskatalog erfasst sind.

Aus den von außen gesetzten Rahmenbedingungen ergeben sich **Kennzahlen**, die eher Aussagen über Quantität als Qualität ermöglichen. Auch aus Sicht der PH NÖ ist beispielsweise die Kennzahl "Anzahl der Fortbildungen" nur bedingt hilfreich, da diese Kennzahl kaum etwas über die Qualität der Fortbildungen aussagt und selbst die Quantität nur teilweise erfasst, da einwöchige Kurse ebenso zählen wie einstündige Online-Veranstaltungen. Stärker der Qualität verpflichtet ist die Kennzahl "abgesagte Lehrveranstaltungen". Doch auch hier spielen äußere Bedingungen eine nicht zu unterschätzende Rolle, sodass die Aussagekraft zur Qualität der Lehrveranstaltung nicht eindeutig ist. Von Seite der Hochschule wird vermutet, dass die derzeit hohe Ausfallquote beispielsweise mit der angespannten Personalsituation an vielen Schulen im Zusammenhang steht.

Um die **Qualität von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen** zu erfassen, hat die PH NÖ die Möglichkeit geschaffen, Fort- und Weiterbildungen zu evaluieren. Es handelt sich dabei um einen standardisierten Prozess, bei dem jeder\*m Teilnehmer\*in der Link zur Evaluation übermittelt wird. Die Leitung der Fortbildungsveranstaltung bzw. des Moduls der Weiterbildung bekommt anschließend ein Feedback. Allerdings ist der Rücklauf teilweise sehr gering (vgl. Bericht Evaluation 21/22 Fortbildung), so dass die Gutachter\*innen zum Schluss kommen, dass die Evaluationsergebnisse nicht aussagekräftig sind und die Qualitätssicherung und mögliche -entwicklung in diesem Bereich nicht ausreichend ist. Dieses Problem wurde auch von der PH NÖ erkannt und soll durch eine Arbeitsgruppe im Rahmen des QM bearbeitet werden. Weiterhin ist festzustellen, dass im Wesentlichen nur die Zufriedenheit der Teilnehmenden erfragt wird. Keine Aussagen werden zur Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erfasst. Konkret wird angegeben, dass die Evaluation der Wirksamkeit noch nicht so weit entwickelt sei. Qualitätssichernd wirken die durchgeführten Evaluationen aber dahingehend, dass negative Rückmeldungen zu einzelnen Lehrpersonen zum Anlass genommen werden, um mit diesen Personen klärende Gespräche zu führen. Kritisches Feedback wird ernst genommen und es erfolgen Reaktionen.

Das QM der PH NÖ dient - unter Beachtung der eingangs formulierten Einschränkungen - der **Qualitätssicherung und -entwicklung** im Bereich der Fort- und Weiterbildung. Die vorhandenen Rollen- und Prozessbeschreibungen sowie der Fortbildungskalender verschaffen dem Lehrpersonal insbesondere bei Planungsabläufen Sicherheit und wirken standardisierend. Departmentgespräche, Lehrendenkonferenzen und departmentinterne Konferenzen dienen sowohl der Abstimmung als auch der Qualitätssicherung.

Hilfreich für die Erstellung eines **bedarfsgerechten Angebots** für die Fort- und Weiterbildung ist zudem die durchgehend internalisierte Ausrichtung am **Ecosystem** der PH NÖ, in dem alle Interessensgruppen abgebildet sind. So gelingt es im Bereich der Fort- und Weiterbildung Angebote zu erstellen, die auf die spezifischen Bedarfe unterschiedlicher Gruppen abgestimmt sind. Dadurch wird eine gute Passung zwischen der jeweiligen Berufs- bzw. Lebenssituation der Studierenden und den Anforderungen der Weiterbildung hergestellt. Exemplarisch genannt seien berufsbegleitende Studiengänge mit Abend- und Wochenend-Blöcken sowie mit Online-Anteilen. Zudem wird darauf geachtet, dass die Anforderungen für die Teilnehmenden transparent sind. Ziel ist es, mögliche Studienabbrüche im Bereich der Hochschullehrgänge zu vermeiden.

Die Ausrichtung am Ecosystem hilft offensichtlich auch, dass sich die PH NÖ agil auf neue bzw. veränderte Anforderungen einstellen kann, wie das folgende konkrete Beispiel zeigt: Es wurde ein Hochschullehrgang für Pädagog\*innen der Sekundarstufe eingeführt, die "Digitale Grundbildung" unterrichten. Dafür gibt es einen deutlich erhöhten Bedarf, aber noch kein Ausbildungsstudium. Der bestehende und hinsichtlich der Zielgruppe wesentlich offenere HLG wurde daher modifiziert und auf die neue Zielgruppe Pädagog\*innen der Sekundarstufe, die "Digitale Grundbildung" unterrichten, ausgerichtet. Gleichzeitig wurde die Anzahl der Teilnehmer\*innen von 25 auf 120 erhöht.

Als Stärke der Hochschule wird mehrfach die Flexibilität genannt, mit der sie auf Fortbildungsbedarfe der Schulen und Lehrkräfte reagiert. Auch die Gutachter\*innen attestieren der PH NÖ, dass diese durch die Ausrichtung am Ecosystem in der Lage ist, mit entsprechenden Fortbildungsangeboten rasch neue Bedarfe der Schulen und Lehrkräfte zu bedienen. Die Meldewege für Bedarfe sind den Pädagog\*innen und Schulleiter\*innen bekannt und die PH NÖ reagiert im Rahmen der Möglichkeiten auch auf kurzfristige Bedarfsmeldungen. Regelmäßige Bedarfserhebungen erfolgen einmal jährlich und sind Grundlage der Langfrist-Programmgestaltung in Abstimmung mit der Bildungsdirektion. Um kurzfristig sich ergebenden Bedarfen gerecht zu werden, nutzt die PH NÖ vor allem Online-Angebote. Hier wird auch interne Expertise des Departments "Medienpädagogik" genutzt, um zeitgemäße Angebote bereitstellen zu können. Am Beispiel des Themas ChatGPT/KI, das für die Hochschule noch neu ist und für das es aktuell noch keine Fortbildungsangebote für Pädagog\*innen an Schulen gibt, regen die Gutachter\*innen an, Prozesse zu etablieren, die es ermöglichen, unter Berücksichtigung der Planungszyklen für die Fort- und Weiterbildung proaktiv auf Neuerungen im Kontext der digitalen Transformation zu reagieren.

Es ist eine strukturelle Stärke der PH NÖ, dass sowohl die berufsfeldbezogene Forschung wie auch die Fort- und Weiterbildung zu ihren Kernaufgaben gehören. Diese strukturelle Stärke könnte dazu führen, dass durch die Verschränkung der beiden Aufgaben ein **bidirektionaler Transfer zwischen Forschung und Praxis** in den Schulen stattfindet. Inwieweit das QM die Nutzung dieser strukturellen Stärke explizit unterstützt, konnte aufgrund der Unterlagen und im Rahmen der Gespräche während der Vor-Ort-Besuche nicht definitiv geklärt werden. Zu konstatieren ist, dass Studierende Bachelor- und Masterarbeiten insbesondere an den Praxisschulen durchführen. Forschungsthemen, die an den Schulen auftreten, werden dagegen nach Wahrnehmung der Gutachter\*innen aufgrund der schriftlichen Unterlagen und der Gespräche eher zufällig aufgegriffen. Aufgrund von Gesprächen im Rahmen des 2. VOB kommen die Gutachter\*innen zu dem Schluss, dass die PH NÖ stark im Operativen verhaftet ist, um die Anforderungen an die Fort- und Weiterbildung an den Bedürfnissen der Schulen orientiert gut bedienen zu können, und deshalb die Wissenschafts-Basierung noch nicht im von der Hochschule selbst gewünschten Maße gegeben ist. Eine Herausforderung ist es aber auch, dass die Schulen durch die Beteiligung an Forschungsprojekten und Studien nicht überfordert bzw. überlastet werden sollen. Punktuell, auch das haben die Gespräche ergeben, gibt es durchaus gute Beispiele, wie Forschungsergebnisse zielgerichtet in die Schulpraxis transferiert werden. Lehrende der PH NÖ betonen, dass Forschung so transferiert werden muss, dass sie ins Bildungssystem zurückfließt (s. Standard 6). Dieser Schritt werde immer mitgedacht. Besonders gut gelinge Dissemination in Lerngemeinschaften von Forschenden und Lehrkräften. Insofern gehen die Gutachter\*innen davon aus, dass die strukturelle Stärke der Zuständigkeit sowohl für Forschung als auch für Fort- und Weiterbildung an der PH NÖ zwar durchaus "gelebt" wird, aber insgesamt noch systematisiert werden sollte.

Die **Professionalität des Personals** im Bereich Fort- und Weiterbildung wird durch eine Reihe von Maßnahmen, die im QM verankert sind, sichergestellt (s. auch Standard 7). Zum einen

existieren Rollenbeschreibungen auch für Tätigkeiten dieses Bereichs. Laut Aussage des Rektorats haben sich insbesondere öffentliche Hearings bei der Rekrutierung bewährt. Das Onboarding wird durch einen Moodle-Kurs und die Möglichkeit der Teilnahme an In-House-Fortbildungen unterstützt. Zudem tragen die im QM verankerten klaren Prozessbeschreibungen sowie die Zielvereinbarungsgespräche dazu bei, dass rasch Orientierung erfolgt und eine Konzentration auf die Kernaufgaben ermöglicht wird. Auch die Begleitung im Rollenwechsel - von der Lehrkraft für Schüler\*innen hin zur\*in Fortbildner\*in für Pädagog\*innen - erfolgt in Gesprächen mit der Zentrums- bzw. Departmentleitung. Darüber hinaus werden informelle Formate für diesen Prozess genutzt, wie die pädagogischen Gespräche (eines der Kommunikationsformate der PH NÖ) oder der kollegiale Austausch. Aus dem engeren Bereich des QM wirken sich in diesem Kontext die Rollenbeschreibungen positiv aus. Eine systematische berufsbegleitende Professionalisierung konnte von den Gutachter\*innen nicht festgestellt werden (s. Standard 7). Gleichwohl gibt es immer wieder In-House-Trainings und es besteht die Möglichkeit, auch externe Fortbildungen wahrzunehmen.

**Internationalisierung** spielt im Bereich der Fort- und Weiterbildung keine vorrangige Rolle, aber auch für Mitarbeitende in diesem Bereich gibt es Möglichkeiten, etwa im Rahmen von Erasmus+-Projekten beispielsweise an Sprachkursen in England teilzunehmen, oder Staff-Exchange-Programme an Universitäten und Hochschulen im Ausland zu nutzen.

#### **Erfüllung von Standard 4**

Die Gutachter\*innen beurteilen Standard 4 als **erfüllt**.

#### **Empfehlungen**

Die Gutachter\*innen empfehlen,

- dass dem Bereich Fortbildung im Zuge der Überarbeitung des „Handbuchs für Lehrende“ mehr Raum und Aufmerksamkeit eingeräumt wird.
- Maßnahmen zu ergreifen, die eine Erhöhung des Rücklaufs im Bereich der Evaluation von Fortbildungen bewirken.
- die Evaluierung von Fortbildungsmaßnahmen im Sinne der Wirksamkeitsforschung zu erweitern.
- dass für alle Gruppen von Lehrpersonen, die im Bereich der Fortbildung tätig sind, standardisierte Angebote zur berufsbegleitenden Professionalisierung geschaffen werden.

### 3.5 Standard 5

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen** um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen sind geeignet die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Beratung und Begleitung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen zu sichern und weiterzuentwickeln.

Sie umfassen

- die Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Angebote der Beratung und Begleitung,
- die Unterstützung der Personen, die im Bereich Beratung und Begleitung tätig sind,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Beratung und Begleitung.

### **Befunde der Gutachter\*innengruppe**

Ziel der PH NÖ ist es, die Beratung von Bildungsinstitutionen durch die Hochschule so zu gestalten, dass sie auf den individuellen Bedarf der Institution eingehen kann. Die Lehrpersonen, die in diesem Kernbereich der PH tätig sind, müssen entsprechende beraterische Kompetenzen aufweisen sowie über die Bereitschaft zu Flexibilität verfügen, um auf verschiedene Interessen und Ansprüche eingehen zu können.

Auch für den Bereich "Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen" greift laut Selbstbeurteilungsbericht der PDCA-Zyklus. Allerdings bleibt unklar, wie und von wem **Qualitätsziele** festgelegt werden, obwohl deren Festlegung im PDCA-Zyklus explizit vorgesehen ist, wie aus einer Abbildung zum Qualitätsmanagement im Bereich "Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen" im Selbstbeurteilungsbericht hervorgeht. Weder der Selbstbeurteilungsbericht selbst noch die Gespräche im Rahmen der VOB haben hierzu Konkretes ergeben: Qualitätsziele für den Bereich "Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen" liegen nach Kenntnis der Gutachter\*innen nicht in kompakter, ausformulierter und damit transparenter Art und Weise vor. Es wurde lediglich allgemein auf die Vorgaben des BMBWF, das Leitbild und die Ziele der PH sowie der Organisationseinheiten verwiesen, die im Cockpit abgebildet seien. Diese Unklarheit im Hinblick auf übergeordnete, transparente Qualitätsziele für den gesamten Bereich "Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen" ist aus Sicht der Gutachter\*innen auch deshalb noch nicht optimal, weil in diesem Bereich drei Departments mit je eigenen Schwerpunktsetzungen zusammenarbeiten (Führungskultur, Medienpädagogik und Schulentwicklung).

Alle Personen, die in der **Schulentwicklungsberatung** (SEB) eingesetzt werden, erhalten systematisch eine Weiterqualifizierung. Diese erfolgt durch eine Ausbildung als Schulentwicklungsberater\*in über einen eigens entworfenen Hochschullehrgang. Qualitätssichernd wirken im Bereich der Schulentwicklungsberatung zudem klare Ablaufschemata, Rollenbeschreibungen, ein spezifisch gestalteter Onboarding-Prozess, interne Fortbildungen für Schulentwicklungsberater\*innen sowie die Einbindung in das Berater\*innen-Netzwerk des Bundeslandes. Zudem finden laut Selbstbeurteilungsbericht zweimal im Jahr Netzwerktreffen aller Berater\*innen in Niederösterreich statt, die dem Austausch dienen und in deren Rahmen auch konkrete Fälle besprochen werden. Hier wird eine Teilnahme der Berater\*innen vorausgesetzt; dies gilt ebenso für angebotene Fortbildungsveranstaltungen. Diese Maßnahmen werden von der Gutachter\*innengruppe als zielführend wahrgenommen, um die Qualifikationen des Personals zu sichern und weiterzuentwickeln.

Die PH NÖ ist im Bereich der **Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen** stark abhängig von äußeren Rahmenbedingungen. Insbesondere Budget-Vorgaben limitieren die Anzahl der Beratungsangebote und Begleitprozesse. Trotz der mitunter als "korsetthaft" empfundenen Limitationen durch äußere Vorgaben gelingt es der PH NÖ nach Aussagen sowohl der Angehörigen der PH NÖ als auch von Stakeholdern, flexibel auf die Bedarfe der Schulen einzugehen. Wie die Gutachter\*innen feststellen konnten, ist die Grundlage dafür ein enger Kontakt der Schulen zur PH NÖ.

Wie bereits weiter oben festgestellt, wird der **Schulentwicklungsberatung** von der PH NÖ großes Augenmerk geschenkt. Hier wird ein systemischer Ansatz verfolgt, der die Bedürfnisse und Ressourcen der Einzelschule in den Mittelpunkt stellt. Standards sind in diesem Bereich von außen (BMBWF) gesetzt. Innerhalb dieses Rahmens sind dann aber die Auftragsklärung und die Zielvereinbarungen mit der Einzelschule maßgeblich. Die Prozesse der Schulentwicklungsberatung sind transparent in der *"Prozessbeschreibung Schulentwicklungsberatung"* (die als Anlage zum Selbstbeurteilungsbericht zur Verfügung gestellt wurde) abgebildet. Am Ende des Beratungsprozesses findet anhand eines Abschlussleitfadens ein Abschlussgespräch statt, in dem festgehalten wird, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Hier werden auch die nächsten Schritte für die Schule festgelegt, um eine nachhaltige Weiterentwicklung zu gewährleisten. Die Evaluierung erfolgt einmal (ca. 6 bis 9 Monate nach Abschluss des Beratungsprozesses) unmittelbar zwischen der Schule als Auftraggeberin und SE-Berater\*in. Zudem wird in Form einer Befragung ein formelles Feedback eingeholt. Die Rückmeldungen werden im SEB-Koordinationssteam nachbesprochen und für eine qualitative Weiterentwicklung der Prozesse und Methoden genutzt. Die Ergebnisse der durchgeführten SEB-Maßnahmen können über ein Schulleiter\*innen-Netzwerk ausgetauscht werden. Für den Erfahrungsaustausch stehen der SEB-Community als unterstützende Tools sowohl eine Wissens- als auch eine Lernplattform (One-Drive und Moodle) zur Verfügung.<sup>4</sup> Zudem wurde von den Teilnehmenden der Vor-Ort-Gespräche der PH NÖ darauf hingewiesen, dass teilweise auch (eine begleitende) Forschung von Seiten der PH NÖ im Rahmen der SEB u.a. auch in Form von Masterarbeiten stattfindet. Eine stärkere Koppelung mit begleitender Forschung wird von Seiten der Gutachter\*innen dabei empfohlen, um das große Potenzial der Schulentwicklung noch besser nutzbar zu machen. Die Gutachter\*innen sehen die Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich der Schulentwicklungsberatung gut umgesetzt.

In der **Digitalisierungsstrategie** der PH NÖ ist für den Bereich SEB als Ziel festgehalten, die Rolle der Schulleitungen als Ermöglicher\*innen im Kontext der digitalen Entwicklung zu sehen. Es konnte nicht final geklärt werden, wie diese Zielvorgabe der PH NÖ mit den etablierten Prozessen der SEB in Einklang gebracht wird, bei denen die jeweiligen Schulen Themen und Bedarfe benennen. So könnte etwa überlegt werden, ob die PH NÖ Zielvorgaben formuliert, die den Schulleitungen im Prozess der digitalen Transformation Orientierung ermöglichen. Daran anschließend könnten abgestimmte Fort- und Weiterbildungsangebote erstellt werden, in denen Kompetenzen vermittelt werden, die im Kontext der Zielerreichung hilfreich erscheinen.<sup>5</sup>

Der PH NÖ gelingt eine Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen, bei der sie auf Augenhöhe und bedarfsorientiert tätig wird. Sie evaluiert diese Maßnahmen und nutzt die Erkenntnisse für die Weiterentwicklung ihrer Dienstleitungen auf den verschiedenen Ebenen (z.B. für Prozessanpassungen in der SEB oder den Fortbildungsangeboten). Das QMS wird dabei von den Teilnehmenden und auch den Gutachter\*innen als unterstützend wahrgenommen.

---

<sup>4</sup> Textstelle aufgrund der Stellungnahme der PH NÖ geändert.

<sup>5</sup> Textstelle aufgrund der Stellungnahme der PH NÖ geändert.

## Erfüllung von Standard 5

Die Gutachter\*innen beurteilen Standard 5 als **erfüllt**.

### Empfehlungen

- Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt des Weiteren, die Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen stärker mit begleitender Forschung zu koppeln, um das große Potenzial der Schulentwicklungsthemen für Forschung noch besser nutzbar zu machen
- Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt ferner, Ziele der Digitalisierungsstrategie durch entsprechende Maßnahmen für die SEB in der operativen Praxis zu verankern.

## 3.6 Standard 6

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung zu und weiterzuentwickeln.

Sie umfassen

- die Aktivitäten der Forschenden,
- die Beurteilung von Leistungen in der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung,
- den Wissenstransfer,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung.

### Befunde der Gutachter\*innengruppe

Der **Forschungsauftrag** von Pädagogischen Hochschulen ist im Hochschulgesetz gesetzlich verankert und hat die wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung, die damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung im Fokus. Neben der Weiterentwicklung der Lehre soll diese zur Schulentwicklung sowie zur Entwicklung pädagogischer Berufsfelder beitragen.

Entsprechend dieser gesetzlichen Rahmgebung sind die **Forschungsaktivitäten** der PH NÖ laut Selbstbeurteilungsbericht auf die Bereiche Fachdidaktik in der Primarstufe, Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung, Professionsforschung, Interdisziplinarität, Transfer sowie auf Wirkung und Nachhaltigkeit im System fokussiert. Hierbei nehmen die Forschungsschwerpunkte der PH NÖ Bezug auf die bundesweiten Schwerpunkte laut ZLP, auf die profilgebenden Schwerpunkte der PH NÖ laut ZLP sowie auf den jeweiligen hochschulentwicklungsorientierten Jahresfokus.

Die Forschungszielsetzungen werden dabei in den Jahresgesprächen auf Department-, Zentren- sowie Mitarbeiter\*innenebene (hier Lehrende) konkretisiert und festgelegt.

Die Forschungsstrategie der PH NÖ gibt darüber hinaus Orientierung hier forschenden Personen hinsichtlich **Forschungsverständnis und Forschungsanspruch** (z.B. inter- und transdisziplinärer Ansatz, methodologische Offenheit und Vielfalt, Sichtbar- und Nutzbarmachung der Forschungsergebnisse). Die zugrundeliegende **Prämisse** ist hierbei, dass die Forschung immer den Beforschten zugutekommen soll. Die Forschungsstrategie richtet sich an Lehrende und an Studierende in Bezug auf Bachelor- und Masterarbeiten. Des Weiteren sind dort Maßnahmen der kontinuierlichen Qualitätssicherung und Weiterentwicklung genannt (beispielsweise die Prüfung der Kompatibilität geplanter Forschungsprojektes mit dem Ziel- und Leistungsplan in Bezug auf Themen und Ziele, Reflexionswerkstatt REWE, bei der geplante Projekte mit Critical Friends gemeinsam reflektiert und diskutiert werden oder die Klärung und Objektivierung von Forschungsleistung in Relation zur Lehre und Funktionsaufgaben nach den Kriterien Effektivität, Signifikanz, Genauigkeit und Originalität).

Basis für die **Weiterentwicklung der Prozesse im Bereich Forschung** ist das am PDCA-Regelkreis orientierte QMS. Aus den Unterlagen sowie aus den Vor-Ort-Besuchen konnte die Gutachter\*innengruppe den positiven Eindruck gewinnen, dass die Prozesse im Bereich Forschung im QMS der PH NÖ klar definiert und hinterlegt sind. Aus den Gesprächen mit den verschiedenen Interessensgruppen wurde deutlich, dass insbesondere die Prozessbeschreibungen (beispielsweise Prozessbeschreibung „Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten“), die Projekthandbuchvorlagen, die verschiedenen Datenbanken und die Austausch- und Feedbackmöglichkeiten sowohl für die Entwicklung und Durchführung von Forschungsprojekten als auch bei der Begleitung und Realisierung von Bachelor- und Masterarbeiten als sehr unterstützend wahr- und angenommen werden.

Für die **Projektarbeit** wurde insbesondere die Reflexionswerkstatt REWE von den Forschenden hervorgehoben, die bereits ab der Entwicklung von Projektideen greift. Geplante Projekte werden mit Kolleg\*innen im Sinne von Critical Friends gemeinsam reflektiert und diskutiert, um Projektideen zu schärfen (beispielsweise auch hinsichtlich Forschungsmethodik) und weiterzuentwickeln. In diesem Kontext, aber auch im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche erfolgt die Prüfung der Kompatibilität der geplanten Themenausrichtung der Projekte mit dem ZLP. Grundsätzlich wurde durch die Vor-Ort-Besuche deutlich, dass das Selbstverständnis besteht, als forschende Person mit der eigenen Forschungsarbeit sich dem Urteil durch Peers zu stellen, nicht nur intern, sondern auch extern (z.B. im Kontext von Review-Verfahren bei Publikationen und/oder bei Tagungen). Bei Erasmus+-Antragseinreichungen und -Projektdurchführungen wurde zudem der Support durch das International Office hervorgehoben.

Aufgrund der besonderen Strukturen der Pädagogischen Hochschulen, somit auch die der PH NÖ, an der nicht alle Lehrenden gleichzeitig auch Forschende sind, werden je nach vorhandenen Ressourcen und im Rahmen der gültigen dienstrechtlichen Regelungen zwischen Rektorat und Lehrperson der **Umfang von Forschungsaktivitäten** als Teil der Dienstverpflichtung vereinbart. Aufgrund der hohen Lehrverpflichtung verfügen viele Lehrenden nicht bzw. nur bedingt über die zeitlichen Ressourcen für eigene Forschungsaktivitäten. Dies führt dazu – so die Wahrnehmung der Gutachter\*innengruppe – dass viel **Forschung über Masterarbeiten** erfolgt, die im allgemeinen Wissenschaftsumfeld – so die Einschätzung der Gutachter\*innen – nicht immer einen gleichwertigen Stellenwert haben bzw. erfahren, allenfalls als eine Vorstufe auf dem Weg zur Forschung erachtet werden. Um hier aber Qualitätsstandards zu halten bzw. zu verbessern, wurde eine Doppelbetreuung für Masterarbeiten eingeführt, wobei eine Person

davon einen besonderen Fokus auf die Forschungsmethodik hat. Darüber hinaus gehen nur Masterarbeiten in den Wissenschaftstransfer, die mit gut oder sehr gut benotet werden, was die Gutachter\*innen als angemessen erachten. Positiv anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass auch für die Masterarbeiten die Prozessabläufe und Strukturen genau definiert sind und den Studierenden verschiedene Unterstützungssysteme zur Verfügung stehen (z.B. Vorlagen, Leitfäden, ResearchLAB, SchreibLAB). Grundsätzlich bietet die PH NÖ ihren Studierenden die Möglichkeit, früh eigene Forschungserfahrung durch Einbindung in Forschungsvorhaben oder durch Publikationsmöglichkeiten (also nicht nur im Rahmen von Bachelor- oder Masterarbeiten) sammeln zu können; aus den Gesprächen ist aber deutlich geworden, dass diese Angebote nur wenig wahrgenommen werden. Als mögliche Gründe wurden Zeitmangel oder andere Interessenslagen angeführt.

Der **Wissenstransfer** der Forschungsergebnisse erfolgt nach innen und außen über verschiedene Aktivitätsfelder, wobei auch hier QM-Maßnahmen diese Prozesse unterstützen. Für die Sichtbarkeit der Forschungsprojekte nach außen werden die Projekte neben der Darstellung auf der Homepage der PH NÖ in die Forschungslandkarte der Pädagogischen Hochschulen Österreichs eingetragen. Die Ausrichtung von Tagungen, wissenschaftliche Publikationen, aber auch das von der PH NÖ verlegte Open-Access-Journal R&E-Source (Online Journal for Research and Education) tragen zum Wissenstransfer und zur Dissemination von Forschungsprojekten bei. Die Qualitätssicherung der Beiträge des Online-Journals erfolgt hierbei durch Double-Blind-Reviews ausgewiesener nationaler wie internationaler Expert\*innen. Das Verfolgen des Anspruchs einer **forschungsgeleiteten und wissenschaftlich fundierten Lehre**, in der Lehrende neueste Forschungserkenntnisse aus (eigenen) Forschungsprojekten oder Studien einfließen lassen, wurde sowohl durch die Studierenden als auch von den Teilnehmenden an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche bestätigt. Ein konkreter hierfür festgelegter Prozess konnte durch die vorliegenden Unterlagen und die Gespräche während der Vor-Ort-Besuche allerdings nicht identifiziert werden (siehe auch Standard 3). Grundsätzlich wurde aber bestätigt, dass die **Dissemination** bei allen Forschungsprojekten von Beginn an mitgedacht wird. Zudem werden Forschende immer wieder von den Stakeholdern eingeladen, im Rahmen von Vorträgen zu aktuellen Forschungsergebnissen zu berichten, was als Beitrag zur "Close-to-Practice-Research"-Maßnahme im Hinblick auf den Wissenstransfer betrachtet werden kann. Aufgrund ihrer praxisorientierten Ausrichtung der Forschung sieht die PH NÖ ihre Expertise und Stärke in der Wissenschaftskommunikation vor dem Hintergrund ihrer Stakeholder (v.a. Schulen) und insbesondere darin, den Wert von evidenzbasierter Forschung in eine alltags- und adressatengerechte Sprache übersetzen zu können.

Wie bereits im Abschnitt zu Standard 5 dargestellt, findet teilweise auch eine **begleitende Forschung** von Seite der PH NÖ im Zuge der Schulentwicklungsberatung (SEB) statt. Von den Gutachter\*innen wird als Empfehlung darauf hingewiesen, dass eine stärkere Rückkoppelung zu den SEB-Themen und -erkenntnissen für die Forschungsarbeit an der PH NÖ genutzt werden könnte. Gegebenenfalls ließe sich zum Ende eines SEB-Projektes im Zuge der Department-Abschlussgespräche eine Prozesserweiterung vornehmen, in der immer auch geprüft wird, wie das SEB-Projekt für die eigenen Forschungsaktivitäten der PH NÖ genutzt werden kann bzw. welche Anschlussforschungsprojekte sinnvoll wären (unter Berücksichtigung der Vorgaben des BMBWF zu Forschungsaktivitäten).<sup>6</sup>

**Nach innen gerichtet** wird der **Wissenstransfer** zu den Forschungsaktivitäten und -ergebnissen durch Forschende und Betreuer\*innen von Abschlussarbeiten gewährleistet, die

---

<sup>6</sup> Textstelle aufgrund der Stellungnahme der PH NÖ geändert.

Forschungsprojekte und -erkenntnisse in die von Dialog und Austausch geprägte Kommunikationskultur an der PH NÖ einbringen, die zusätzlich durch die verschiedenen festgeschriebenen Kommunikations- und Diskussionsformate gefördert wird (z.B. Montags-Mail, REWE, jährliche Zielvereinbarungsgespräche). In verschiedenen Gesprächen wurde als wichtiger Schritt zu Forschungsqualität die Reflexion mit und das Feedback durch Peers betont. Datenbanksysteme wie die Forschungsdatenbank für Masterarbeiten, die zentrale Erfassung aller Forschungsprojekte, die zentrale Erfassung aller Publikationen etc. unterstützen diesen Prozess. Mit den Datenbanksystemen werden allgemeine Ansprüche an die **Forschungsdokumentation** erfüllt und sie leisten gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zur **Transparenz** darüber, welche Themen an der PH NÖ beforscht werden und wer Ansprechpartner\*in mit welcher Expertise ist, was wiederum dem hochschulinternen ebenso wie dem hochschulübergreifenden Austausch zuträglich ist.

Die PH NÖ verfügt über ein umfassendes **Leistungserfassungs- und -bewertungssystem** im Bereich der Forschung. Die einzelnen Leistungsbereiche (Publikationen, hochschulinterne Forschungsprojekte, institutionsübergreifende Forschungsprojekte etc.) sind im Kapitel 5 der Evaluierungsrichtlinien gelistet. Die Erfassung auf Department-, Zentren- und Mitarbeiter\*innenebene geschieht jährlich mittels Datenblatt. Im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich der individuell vereinbarten Forschungsziele, weniger im Sinne eines Controllings, vielmehr um gemeinsam in einer vertrauensvollen Atmosphäre Gelingens- oder Hemmnisfaktoren zu identifizieren, Lösungen zu finden und auf dieser Basis neue Zielvereinbarungen festzulegen. Mehrheitlich sind die **Kennzahlen im Forschungsbereich** quantitativ ausgerichtet, was vor allem Aussagen zum Umfang von Forschungsleistungen zulässt, aber weniger zur Qualität. Die qualitative Bewertung der Forschungsleistungen wird eher in den Zielvereinbarungsgesprächen thematisiert - hier insb. auf Departmentebene. Inwiefern diese Gesprächsergebnisse dokumentiert werden, wurde nicht ganz deutlich. Die Informationen aus den Datenblättern und Zielvereinbarungsgesprächen fließen in den Jahresbericht ein, der in der Departmentleiterkonferenz (DLK) diskutiert wird. Auf der Rektoratsebene werden auf Basis dieser Diskussionsergebnisse und des Jahresberichtes ggf. Anpassungen für die Forschungsstrategie abgeleitet. Dies ist aus Sicht der Gutachter\*innen ein gutes Beispiel für einen geschlossenen PDCA-Regelkreis im Forschungsbereich. Welche Rolle die erfassten Kennzahlen bei der Forschungsstrategieentwicklung spielen, konnte durch die Gutachter\*innengruppe nicht ganz nachvollzogen werden, zumal in der Selbstbewertung des QMS im Selbstbeurteilungsbericht der PH NÖ als eine Schwäche dargelegt wurde, dass einzelne Prozesskennzahlen nicht immer aussagekräftig und zur Steuerung geeignet sind bzw. nicht immer die wirklich verwendeten Kennzahlen widerspiegeln. Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt, einzelne Kennzahlen um **qualitative Bewertungsaspekte** zu erweitern, beispielsweise bei der Angabe von Fachpublikationen den Hinweis aufnehmen, ob der Veröffentlichung ein Double-Blind-Review-Verfahren vorausging, bei Konferenzbesuchen, ob die Auswahl von Vorträgen oder Postern einen Review-Verfahren unterlag oder bei der Mitwirkung im Scientific Community Service, welches Renommee ein Publikationsorgan oder eine Forschungsförderungseinrichtung hat, aber auch Aspekte, wie sich die Vernetzung zur Scientific Community zeigt.

Inwiefern die PH NÖ dem Anspruch, **dass die Forschung immer den Beforschten nutzen soll**, gerecht wird, kann von der Gutachter\*innengruppe auf Grundlage der vorliegenden Informationen nicht beurteilt werden. Es bleibt unklar, woher die PH NÖ weiß, dass dies gelingt; auch welche Rolle die (anspruchsvolle) Wirksamkeitsforschung an der Hochschule einnimmt. Die Gutachter\*innengruppe spricht daher die Empfehlung aus, den Zielerreichungsgrad hinsichtlich der Forschungswirkung strategisch deutlicher hervorzuheben. Ferner könnten an den Schulen mögliche Forschungsthemen systematisch erhoben werden.

**Insgesamt** ist festzuhalten, dass das QMS und die für den Forschungsbereich etablierten Maßnahmen geeignet sind, die von der PH NÖ angestrebte Qualität der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen zu sichern und weiterzuentwickeln.

### **Erfüllung von Standard 6**

Die Gutachter\*innen beurteilen Standard 6 als **erfüllt**.

### **Empfehlungen**

- Die Gutachter\*innen empfehlen eine stärkere und systematischere Rückkopplung von Erkenntnissen aus den Projekten der SEB für die Forschungsarbeit an der PH NÖ, z.B. indem eine Prozesserweiterung der Department-Abschlussgespräche zum Ende eines SEB-Projektes verfolgt wird, in der immer auch geprüft wird, wie das SEB-Projekt für die eigenen Forschungsaktivitäten der PH NÖ genutzt werden kann bzw. welche Anschlussforschungsprojekte sinnvoll wären (unter Berücksichtigung der Vorgaben des BMBWF zu Forschungsaktivitäten).<sup>7</sup>
- Einzelne quantitative Kennzahlen aus dem Leistungsbereich Forschung sollten um qualitative Bewertungsaspekte erweitert werden.
- Der Zielerreichungsgrad hinsichtlich der Wirkung von Forschungsprojekten sollte strategisch deutlicher hervorgehoben werden.

## 3.7 Standard 7

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Personal** um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen stellen sicher, dass die Hochschule über das für das Erreichen der angestrebten Ziele geeignete Personal verfügt.

Die Maßnahmen umfassen

- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von Lehrpersonal,
- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von Verwaltungspersonal,
- die Personaleinsatzplanung,
- die Personalentwicklung für das Lehr- und Verwaltungspersonal, einschließlich der Nachwuchsförderung,
- die gesellschaftlichen Zielsetzungen in Bezug auf das Personal,
- die Internationalisierung und Mobilität des Personals.

---

<sup>7</sup> Textstelle aufgrund der Stellungnahme der PH NÖ geändert.

## **Befunde der Gutachter\*innengruppe**

Die PH NÖ hat in ihrem Qualitätsmanagementsystem Maßnahmen zur **Personalrekrutierung und -entwicklung** implementiert. Als nachgeordnete Dienststelle ist sie insbesondere in der Personalplanung aufgrund des Systems der Planstellen sowie des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung als Dienstgeber der Mitarbeiter\*innen nicht völlig frei, nutzt jedoch ihre vorhandenen Spielräume bei der Ausschreibung von Stellen sowie der Auswahl der Personen. Die **Finanzplanung** für die gesamte Hochschule erfolgt durch den jährlich zu erstellenden Ressourcenplan anhand der Vorgaben des BMBWF und auf Basis der strategischen Planungen der PH NÖ und erfordert die Genehmigung des BMBWF. Die vorangehende Budgetplanung wird jährlich zwischen Rektorat- und Departmentleitungen abgestimmt. Die **Departmentleitungen** haben Budgethoheit über ihren Bereich und damit eine gewisse Autonomie über die Personaleinsatzplanung. Die mit der Rolle der Departmentleitung einhergehende Verantwortung (u.a. Führung von Zielvereinbarungsgesprächen mit den ihnen zugeordneten Mitarbeiter\*innen und Zuteilung der Lehre an diese) ist in einem Dokument mit der Rollenbeschreibung schriftlich festgehalten.

Der **Aufnahmeprozess** für Mitarbeiter\*innen (sowohl der Verwaltung als auch in der Lehre) ist in Prozessbeschreibungen festgehalten. Die Verantwortlichen für die einzelnen Schritte im Prozess sind transparent nachvollziehbar. Die Aufnahme von Lehrpersonal setzt der bereitgestellten Prozessbeschreibung nach mit einem Hearing ein, nach dem bereits die Auswahlentscheidung erfolgt. An den Hearings nehmen sowohl das Rektorat als auch die Departmentleitungen teil, zudem sind sie für weitere interessierte Personen aus der Hochschule zugänglich. Auch wenn Hearings im gesamten Prozess der Personalaufnahme von Lehrenden zweifelsohne eine wichtige Rolle spielen, ist für die Gutachter\*innen nicht nachvollziehbar, dass der Prozess der Personalaufnahme laut Prozessbeschreibung tatsächlich **direkt mit dem Hearing** beginnt. Aus Sicht der Gutachter\*innen wird - wie beim Prozess "Personalaufnahme Verwaltung" - eine Art der Vorbereitung notwendig sein, bspw. ein geregelter Verfahren zur Bewertung der Bewerbungsunterlagen. Falls Derartiges bereits implementiert ist, sollte dies in der Prozessbeschreibung für die Aufnahme von Lehrpersonal dargestellt werden.

Für das Lehrpersonal existiert eine Beschreibung von **erwarteten Kompetenzen**. Diese beziehen sich auf Kompetenzen in den Bereichen Lehre, Diversity, Internationalisierung und Forschung und decken somit ein breites Spektrum ab. Dabei fällt auf, dass für unterschiedliche Rollen Kompetenzen in ähnlich hoher Ausprägung erwartet werden, was gleichzeitig wenig Spielraum für Weiterentwicklungen lässt und verschiedene Rollen (und damit verbundene Aufgaben) mit denselben Kompetenzerwartungen verknüpft. Die Auswahl der konkreten Personen erfolgt konsensorientiert unter Beteiligung des Rektorats und der zukünftigen Führungsperson, die Passung der Person zur PH NÖ und zum entsprechenden Team steht im Vordergrund. Es gelingt in den meisten Fällen, die Stellen rasch zu besetzen. Da die PH NÖ nach dem Eindruck, den die Gutachter\*innen durch die vielen Gespräche bei den Vor-Ort-Besuchen gewonnen haben, offenbar eine hohe Wertschätzung erfährt, bewerben sich Lehrkräfte in ausreichender Zahl für die zur Verfügung stehenden Stellen.

Klar geregelt ist auch der **Onboarding-Prozess** für alle Mitarbeiter\*innen. Als besonders hilfreich werden von den betreffenden Personen die auf der QM-Plattform hinterlegten Rollen- und Prozessbeschreibungen genannt. Diese erleichtern offenbar den Einstieg in die Arbeit an der PH NÖ deutlich. Auch die Tatsache, dass die allgemeinen Rollenbeschreibungen genauso wie eine Beschreibung der internen Kommunikationsformate in IQ-Soft für alle Mitarbeiter\*innen hinterlegt sind, dass das Selbstlerntool für das Onboarding permanent abrufbar ist und dass eine Wissensdatenbank über die Abläufe an der PH NÖ von allen

Mitarbeiter\*innen gepflegt wird, wird in den Gesprächen positiv hervorgehoben. Rückblickend betonen alle (sowohl neu hinzugekommene als auch bereits länger dort tätige Personen), dass sie sich aufgrund der vorherrschenden familiären Atmosphäre stets willkommen fühlten und aus dieser Situation heraus auch jederzeit Fragen stellen konnten und beantwortet bekamen. Auch hier wurde die Rolle der Beauftragten für das Qualitätsmanagement besonders hervorgehoben. Die Gutachter\*innen erkennen das Onboarding der PH NÖ als ein zentrales, grundlegendes und gut funktionierendes Instrument des Qualitätsmanagementsystems und hier insb. der *Qualitätssicherung*.

Analog zum Onboarding sind auch Prozesse für das **Offboarding** implementiert. Auch das zeugt von einem vorausschauenden Personal- und auch Wissensmanagement. Das Offboarding zielt dabei besonders auf absehbare Pensionierungen ab; diese werden zwei Jahre vor ihrem Eintreten in den Zielvereinbarungsgesprächen in den Fokus genommen und entsprechende Vorkehrungen getroffen.

Ein wichtiges Instrument der **Personalentwicklung** an der PH NÖ stellen die jährlich stattfindenden Zielvereinbarungsgespräche (ZVG) dar (inkl. Reflexion der Zielerreichung). Auch für diese sind ausführliche Vorlagen und Leitfäden vorhanden. Die Gespräche erfüllen dabei nicht nur die Funktion der Überprüfung der Erreichung von Zielvorgaben, sondern bieten auch Raum für die Identifikation persönlicher Entwicklungsbereiche der Mitarbeitenden. Bei den Vor-Ort-Besuchen wurde deutlich, dass diese Gespräche kooperativ angelegt sind und in einer wertschätzenden Art und Weise von den jeweils vorgesetzten Personen geführt werden. Die entsprechenden Leitfäden sind dabei offen gehalten, sodass jeweils individuelle und auf den eigenen Arbeitsbereich bezogene Entwicklungsbereiche angesprochen werden können. Aktuelle strategische Querschnittsthemen der PH NÖ, wie z.B. Diversität, Internationalisierung und Digitalisierung werden – nach Aussage des Rektorats und der Departmentleiter\*innen – angesprochen, sie sind jedoch nicht systematisch in den ZVG (bzw. in den betreffenden Leitfäden) implementiert. Ähnliches gilt auch für die hochschuldidaktischen Kompetenzen der Lehrenden. Hier waren die Gutachter\*innen erstaunt darüber, dass diese bei der Auswahl von Lehrenden kaum eine Rolle spielen. Auch im Bereich der Fort- und Weiterbildung spielen erwachsenenpädagogische Qualifizierungen keine vorrangige Rolle. Zwar wird auch hier durch eine Reihe von im QM verankerten Maßnahmen eine gewisse Professionalisierung sichergestellt. Aber der Rollenwechsel - von der Lehrkraft für Schüler\*innen hin zur\*m Fortbildner\*in für Pädagog\*innen - wird eher informell in Gesprächen mit der Zentrums- bzw. Departmentleitung sowie durch die pädagogischen Gespräche (eines der Kommunikationsformate der PH NÖ) oder den kollegialen Austausch begleitet. Eine systematische vorgeschaltete (wie bei den Schulentwicklungsberater\*innen) oder berufsbegleitende Professionalisierung findet nach Kenntnisstand der Gutachter\*innen nicht statt, sollte jedoch systematisch sichergestellt werden. Gleichwohl gibt es immer wieder In-House-Trainings und es besteht die Möglichkeit, auch externe Fortbildungen wahrzunehmen.

Eine der Zielvorgaben des BMBWF bezogen auf die Personalentwicklung laut Ziel- und Leistungsplan der PH NÖ für die Periode 2022 bis 2024 ist u.a. die Erarbeitung einer Personalentwicklungsstrategie unter Schwerpunktsetzung auf die Nachwuchsförderung in allen Kernaufgaben (insb. Primarstufe) bis 2024. Als Maßnahmen zur Erreichung des Ziels sind auf Ebene des PH-Verbunds Nord-Ost die Förderung von Dissertationsvorhaben des Personals und die Karriere-Flexibilisierung (zwischen Praxisschule und PH) angeführt. In den Vor-Ort-Gesprächen wurde hinsichtlich der internen **Nachwuchsförderung** an der PH NÖ entsprechend die **Bedeutung des Doktorats** sehr betont. An der PH NÖ ist es offenbar ein großes Anliegen, dass die Mitarbeiter\*innen in der Lehre ein Doktoratstudium betreiben und dieses abschließen (auch hinsichtlich der Betreuung von Masterarbeiten). Den Aussagen zufolge wird diese

Zielsetzung vielfach umgesetzt. Und auch bei der Neuaufnahme von Personal wird demzufolge stark auf die wissenschaftliche Eignung, Passung bzw. Kompetenz der Bewerber\*innen geachtet. So wird beispielsweise bei der Rekrutierung stärker auf den bisherigen Forschungsoutput geachtet oder es werden Personen von Universitäten angeworben. Es wurde aus den Vor-Ort-Gesprächen aber auch deutlich, dass die auf das Dienstrecht bezogenen Rahmenbedingungen - im Vergleich zu Universitäten - an der PH NÖ systembedingt schwierig sind (u.a. gibt es keine reinen Forschungsstellen, eine Lehrreduktion ist erst ab einer PH2-Einstufung möglich). Die Möglichkeit der Realisierung eines Doktoratstudiums gestaltet sich als ein individueller Aushandlungsprozess im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche mit der\*em Vorgesetzten sowie auch mit dem Rektorat. Der PH NÖ ist bewusst, dass hier die Strukturen noch zu verbessern sind. Inwiefern es zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses darüber hinaus gehende personalstrategische Entwicklungsmaßnahmen gibt, die eine systematische Kompetenzentwicklung im Blick haben, kann aufgrund der vorliegenden Unterlagen und Vor-Ort-Gespräche nicht abschließend beurteilt werden. Es lassen sich zwar Ansätze in der Internationalisierungs- und Forschungsstrategie erkennen, konkret in Leitfäden und/oder Beschreibungen übersetzt wurde dies jedoch (noch) nicht. Die Gutachter\*innen ermutigen die PH Niederösterreich, für die Gruppe der Doktorand\*innen Karrierepfade zu beschreiben, die v.a. die Vorteile einer Karriere an einer PH hervorheben. Konkret könnte dies z.B. die Nähe zur berufsfeldbezogenen Forschung, wie sie an der PH NÖ etabliert ist, sein oder aber die Forschungs- und Lehrgelegenheiten, die sich aus den Projekten zur Internationalisierung ergeben.

### **Erfüllung von Standard 7**

Die Gutachter\*innen beurteilen Standard 7 als **erfüllt**.

### **Empfehlungen**

- Die Gutachter\*innen empfehlen eine systematische Integration der Querschnittsthemen (u.a. Diversität, Internationalisierung und Digitalisierung) in die Leitfäden für die Zielvereinbarungsgespräche und damit in die Zielvereinbarungsgespräche selbst.
- Des Weiteren wird empfohlen, die hochschuldidaktische Qualifizierung der Lehrenden systematisch umzusetzen.
- Die Gutachter\*innen empfehlen zudem die Ausarbeitung von Karrierepfaden für Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen, insbesondere im Doktorat.

## 4 Anlagen

### 4.1 Anlage 1: Agenda des 1. Vor-Ort-Besuchs

29. März 2023 (Baden)		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer*innen
9.00 – 9.30	<b>Begrüßung – Meet and Greet</b>	Nach Wunsch der PH (auch Studierende und Lehrende) Gutachter*innen & AQ Austria
09.30 – 11.00	<b>Vorstellung der PH NÖ</b> <i>(wenn von der PH gewünscht, ca. 10 min. Präsentation)</i> <b>Strategie, Ziele</b> und <b>Steuerung</b> der PH	Rektorat Vertreter*innen Hochschulrat Gutachter*innen & AQ Austria
11.15 – 11.30	<i>Pause / Reflexion / Abstimmung</i>	Gutachter*innen & AQ Austria
11.30 – 13.00	<b>Konzept &amp; Struktur des Qualitätsmanagementsystems im Kontext der Ziele und Strategie der PH NÖ</b> <i>(wenn von der PH gewünscht, ca. 15 min. Präsentation)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonderheiten, Entwicklungen allgemein</li> <li>• Wesentliche Informationen zum Qualitätsmanagement: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Studien und Lehre Ausbildung</i></li> <li>• <i>Studien und Lehre Fort- und Weiterbildung</i></li> <li>• <i>Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen</i></li> <li>• <i>Wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung</i></li> <li>• <i>Personal</i></li> </ul> </li> </ul>	Qualitätsbeauftragte für QM Verantwortliche im Rektorat Gutachter*innen & AQ Austria
13.00 – 13.45	<i>Mittagessen / Reflexion / Abstimmung</i>	Gutachter*innen & AQ Austria

13.45 - 14.15	<b>Datenbanken zur Unterstützung des QM-Systems</b>	Qualitätsbeauftragte Datenbank-Verantwortliche
14.15 - 15.00	<b>Rundgang durch die PH NÖ</b>	Nach Wunsch der PH (z.B. Institutsleiter*innen)
15.00 - 16.00	<b>Besprechung Gutachter*innen</b>	Gutachter*innen & AQ Austria
16.00 - 17.00	<b>Offene Fragen</b> <b>Themen für den 2. Vor-Ort-Besuch</b>	Rektorat QM Beauftragte/Verantwortliche Gutachter*innen & AQ Austria

#### 4.2 Anlage 2: Agenda des 2. Vor-Ort-Besuchs

15.-17.05.2023 (online)		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer*innen
09.00 - 11.00	<b>Vorbereitung auf VOB 2</b>	Gutachter*innen & AQ Austria
11.00 - 11.15	Pause	
11.15 - 12.30	<b>Begrüßung &amp; Anknüpfung an VOB 1</b> Entwicklungen an der PH und im QMS	Rektorat Qualitätsbeauftragte, ev. Vertreter*innen Hochschulrat Gutachter*innen & AQ Austria
12.30 - 13.30	Mittagessen / Reflexion / Abstimmung	Gutachter*innen & AQ Austria
13.30 - 14.30	<b>QM im Bereich Studien und Lehre (Aus- Fort- und Weiterbildung)</b> v.a. Entwicklung, Umsetzung und Organisation von Studien und Lehrgängen Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen	Vertreter*innen von: Hochschulkollegium, Studien- und Prüfungsverwaltung Gutachter*innen & AQ Austria
14.30 - 14.45	Pause	

14.45 – 15.45	<p><b>QM im Bereich Studien und Lehre (Ausbildung), Verknüpfung zur Forschung</b></p> <p>v.a. Leistungsbeurteilung, Unterstützung, Umsetzung und Organisation von Studien und Forschungsaktivitäten</p> <p>Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen Weiterbildung des Lehrpersonals</p>	<p>Vertreter*innen des Lehrpersonals <u>ohne</u> Leitungsfunktion (Stammpersonal, Dienstzugeteilte, Mitverwendete)</p> <p>Gutachter*innen &amp; AQ Austria</p>
15.45 – 16.00	Pause	
16.00 – 17.00	Nachbesprechung Tag 1, Vorbereitung Tag 2	Gutachter*innen & AQ Austria
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer*innen
9.00 – 09.50	<p><b>QM in den Bereichen Fort- und Weiterbildung sowie Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen</b></p> <p>v.a. Planung und Organisation der Angebote</p>	<p>Vertreter*innen der und Bildungsdirektion Schulleitungen</p> <p>Gutachter*innen &amp; AQ Austria</p>
09.50 – 10.00	Pause	
10.00 – 11.00	<p><b>QM im Bereich Studien und Lehre (Fort- und Weiterbildung gemäß § 39 HG), Forschung und Beratung</b></p> <p>v.a. Leistungsbeurteilung, Unterstützung, Umsetzung und Organisation von Lehrgängen, Forschungsaktivitäten und Beratungsprojekten</p> <p>Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen</p>	<p>Vertreter*innen des Lehrpersonals <u>ohne</u> Leitungsfunktion (Stammpersonal, Dienstzugeteilte, Mitverwendete)</p> <p>Gutachter*innen &amp; AQ Austria</p>
11.00 – 11.15	Pause	
11.15 – 12.15	<p><b>QM im Bereich Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen</b></p>	<p>Vertreter*innen der PH, die mit Aufgaben in diesem Bereich betraut sind</p> <p>Gutachter*innen &amp; AQ Austria</p>
12.15 – 13.00	Mittagessen / Reflexion / Abstimmung	Gutachter*innen & AQ Austria

13.00 – 14.00	<b>QM im Bereich der Verwaltungsaufgaben</b> Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen der PH	Vertreter*innen von Rektoratsdirektion, Verwaltungsabteilungen Gutachter*innen & AQ Austria
14.00 – 14.15	Pause	
14.15 – 14.50	<b>QM an der Hochschule - Studierendenperspektive</b>	Studierende aus Gremien und/oder ÖH Gutachter*innen & AQ Austria
14.50 – 15.00	Pause	
15.00 – 16.00	<b>QM im Bereich Ausbildungsstudien - Studierendenperspektive</b> v.a. Beurteilung, Unterstützung, Umsetzung und Organisation von Studien Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen der PH	Studierende und Absolvent*innen aus verschiedenen Studienrichtungen und Jahrgängen, <u>die nicht in Gremien vertreten sind</u> Gutachter*innen & AQ Austria
16.00 – 17.00	Nachbesprechung Tag 2, Vorbereitung Tag 3	Gutachter*innen & AQ Austria
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer*innen
9.00 – 10.00	<b>QM im Bereich Fort- und Weiterbildung sowie Beratung - Teilnehmer*innenperspektive</b> v.a. Beurteilung, Unterstützung, Umsetzung und Organisation von Lehrgängen und Beratungsprojekten Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen der PH	Teilnehmer*innen von Fort- und Weiterbildungen sowie von Beratungsprojekten Gutachter*innen & AQ Austria
10.00 -10.15	Pause	
10.30 – 12.00	<b>QM im Bereich Forschung</b> v.a. Unterstützung von Forschenden, Beurteilung von	Lehrpersonen, die Forschungsprojekte durchführen Verantwortliche für die Koordination und/oder Unterstützung von Forschung Gutachter*innen & AQ Austria

	Leistungen, Wissenstransfer, Nachwuchsförderung  Querschnitt zu Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen	
12.00 – 12.45	Vorbereitung möglicher Rückfragen an PH	Gutachter*innen & AQ Austria
12.45 – 13.30	Pause	
13.30 – 14.30	<b>Klärung möglicher Rückfragen</b>  <b>Verabschiedung Gutachter*innen Vertreter*innen der Niederösterreich der von PH</b>	Rektorat  Qualitätsbeauftragte, ev. weitere Personen nach Wunsch der Gutachter*innen  Gutachter*innen & AQ Austria
14.30 – 17.00	Vorbereitung Gutachten	Gutachter*innen & AQ Austria
17.00	Ende des 2. Vor-Ort-Besuchs	

#### 4.3 Anlage 3: Auditrichtlinie für Pädagogischen Hochschulen vom 22.12.2021



Agentur für  
Qualitätssicherung  
und Akkreditierung  
Austria

# Audit des internen Qualitätsmanagement- systems

Richtlinie für Pädagogische Hochschulen  
2021

beschlossen in der 70. Sitzung des Boards der  
AQ Austria am 22.12.2021 (auf schriftlichem Weg)

# 2021

Herausgeberin:

Board der AQ Austria - Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria

Franz-Klein-Gasse 5, 1190 Wien

[office@aq.ac.at](mailto:office@aq.ac.at), [www.aq.ac.at](http://www.aq.ac.at)

Wien, beschlossen in der 70. Sitzung des Boards der AQ Austria

am 22.12.2021 (auf schriftlichem Weg), Version 1.2 (Korrektur S. 8, 5. Absatz, 2. Zeile)

# Inhalt

Präambel	2
I. Verfahrensregeln	3
A. Ziele des Audits	3
B. Standards	3
C. Verfahren	6
D. Freiwillige Vertiefung des Audits	9
E. Inkrafttreten	10
II. Ergänzende Informationen zur Durchführung des Verfahrens	11
I Vorbereitung des Audits	11
2 Selbstevaluierungsbericht	11
2.1 Vorstellung der Pädagogischen Hochschule	12
2.2 Darstellung und Analyse des Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule unter Berücksichtigung der Auditstandards	12
2.3 Verweise und Nachweise	13
3 Gutachter*innen	13
3.1 Anforderungen der AQ Austria zur Auswahl der Gutachter*innengruppe	13
3.2 Grundsätze für die Tätigkeit der Gutachter*innen	14
3.3 Aufgaben der Gutachter*innen	14
3.4 Vorbereitung der Gutachter*innen	15
4 Vor-Ort-Besuche	16
5 Gutachten	17
6 Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule	18
7 Zertifizierung	19
7.1 Zertifizierungsentscheidung	19
7.2 Erfüllung von Auflagen	19
8 Veröffentlichung	19
9 Follow-up	19
10 Beschwerde	20
11 Re-Audit	20
12 Glossar	20

# Präambel

Öffentlichen und anerkannten privaten Pädagogischen Hochschulen (im Folgenden: Hochschulen) obliegt die Verantwortung für das Qualitätsmanagement, das die Qualitätssicherung und -entwicklung von Studien, Lehre, wissenschaftlich-berufsfeldbezogener Forschung, Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen, der Querschnittsaufgaben Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen sowie der unterstützenden Aufgaben der Verwaltung umfasst. Sie entwickeln und gestalten ihr internes Qualitätsmanagementsystem in Übereinstimmung mit ihren individuellen Profilen und mit Bedacht auf europäische Standards. Im Zentrum der externen Qualitätssicherung nach dem Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) steht die Zertifizierung dieses internen Qualitätsmanagementsystems in einem Audit.

Die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung (AQ Austria) unterstützt diese Verantwortung der Pädagogischen Hochschulen und möchte mit ihrem Audit ihre Qualitätsentwicklung fördern. Bei der Ausgestaltung des Audits berücksichtigt die AQ Austria internationale Erfahrungen und Beispiele guter Praxis aus verschiedenen Systemen der externen Qualitätssicherung von Hochschulen im Europäischen Hochschulraum.

Das Audit der AQ Austria ist ein partnerschaftlicher Prozess, an dem die Hochschule, die Gutachter\*innen und die AQ Austria beteiligt sind.

Das Audit der AQ Austria entspricht den Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) und integriert durch die Durchführung als Peer-Review unter Beteiligung ausländischer Gutachter\*innen auch internationale Perspektiven und Expertise.

Die vorliegende Richtlinie konkretisiert mit den Verfahrensregeln (Teil I) die Bestimmungen des HS-QSG 2011, BGBl. I Nr. 74/2011, zuletzt geändert durch das BGBl. I Nr. 177/2021, zur Durchführung von Audits an Pädagogischen Hochschulen. In den ergänzenden Informationen zur Durchführung des Verfahrens (Teil II) wird der Ablauf des Auditverfahrens näher beschrieben.

Diese Richtlinie ist auf den Sektor der Pädagogischen Hochschulen abgestimmt. Sie enthält, anders als die Richtlinien für Universitäten und Fachhochschulen, auch Standards, die sich aus der Konkretisierung der Prüfbereiche des § 22 Abs. 2 HS-QSG ausschließlich für die Pädagogischen Hochschulen ergeben, und berücksichtigt die Spezifika der Pädagogischen Hochschulen, die sich erstmals einem Audit ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach dem HS-QSG unterziehen.

# I. Verfahrensregeln

## A. Ziele des Audits

Begutachtungsgegenstand des Audits ist das interne Qualitätsmanagementsystem der Hochschule. Ziel des Audits ist es, mit einer Zertifizierung zu bestätigen, dass die Hochschule ein Qualitätsmanagementsystem entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen des § 22 HS-QSG in Verbindung mit § 33 HG eingerichtet hat. Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule dabei, die Qualität ihrer Leistungen, die in den Prüfbereichen des § 22 Abs. 2 HS-QSG genannt sind, zu sichern und weiterzuentwickeln. Diese Leistungen umfassen jene, die sie im Rahmen ihrer eigenen Rechtspersönlichkeit nach § 3 HG erbringt ebenso wie jene, die sie im Zuge ihrer Aufgabenerfüllung nach § 8 HG realisiert. Zudem soll das Audit dazu beitragen, Anstöße für die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems zu geben.

## B. Standards

Die Begutachtung und Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt anhand von Standards. Diese beschreiben die Anforderungen an ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem und konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs. 2 HS-QSG.

### Standard 1

Die Hochschule verfügt über ein **Qualitätsverständnis** und eine **Strategie für das Qualitätsmanagement**, die Teil der Hochschulsteuerung ist. Die Qualitätsmanagementstrategie umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

**Erläuterung:** Die Hochschule schafft ein Einvernehmen unter ihren Angehörigen darüber, was Qualität in ihren Aufgabenbereichen bedeutet und über die Verantwortung aller Angehörigen der Pädagogischen Hochschule für das Qualitätsmanagement.

Die Qualitätsmanagementstrategie ist auf das Erreichen der Ziele der Pädagogischen Hochschule und ihre Qualitätsentwicklung ausgerichtet. Die Kernaufgaben der Pädagogischen Hochschule umfassen die Leistungsbereiche Studien und Lehre (Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung), wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung sowie Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen. Die Querschnittsaufgaben umfassen Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen. Die unterstützenden Aufgaben umfassen die Bereiche Organisation, Administration und Personal.

### Standard 2

Die Hochschule hat ein aus ihrer Qualitätsmanagementstrategie abgeleitetes Qualitätsmanagementsystem eingerichtet, indem sie **Strukturen, Verantwortlichkeiten und**

**Zuständigkeiten** für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgelegt hat. Das Qualitätsmanagementsystem umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

**Erläuterung:** Das Qualitätsmanagementsystem fördert die Erreichung der Ziele der Pädagogischen Hochschule und ihre Qualitätsentwicklung. Durch das Qualitätsmanagementsystem erfasst die Hochschule regelmäßig und systematisch Informationen zu ihren Kern- und Querschnittsaufgaben sowie unterstützenden Aufgaben und nutzt diese Informationen für die Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität. Die Informationen werden ebenso für Entscheidungen des Hochschulmanagements herangezogen.

Die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagementsystem auf Leitungsebene sind eindeutig festgelegt und ihr Zusammenspiel ist geregelt. Die Zuständigkeiten für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems sind den Angehörigen der Pädagogischen Hochschule bekannt. Die externen Interessensgruppen der Pädagogischen Hochschule sind an geeigneten Stellen in das Qualitätsmanagementsystem eingebunden.

### Standard 3

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Studien und Lehre (Ausbildung)** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Studien und der Lehre und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln. Zu berücksichtigen sind sowohl die Lehramtsstudien für die Primarstufe und die Sekundarstufe (Allgemeinbildung und Berufsbildung) als auch weitere Studien der Ausbildung, die von der Pädagogischen Hochschule angeboten werden.

Die Maßnahmen umfassen

- die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Studien,
- die Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und allfälliger Aufnahmeverfahren),
- die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen,
- die Unterstützung und Beratung der Studierenden in allen Studienphasen,
- die Unterstützung der Studierenden in den Lernprozessen,
- die Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Studien und Lehre.

### Standard 4

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Studien und Lehre (Hochschullehrgänge der Fort- und Weiterbildung gemäß § 39 HG)** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der

Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Fort- und Weiterbildung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln.

Die Maßnahmen umfassen

- die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Hochschullehrgängen,
- die Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und allfälliger Aufnahmeverfahren),
- die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen,
- die Unterstützung und Beratung der Studierenden der Hochschullehrgänge in allen Phasen,
- die Unterstützung der Studierenden in den Lernprozessen,
- die Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Hochschullehrgänge.

## Standard 5

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen** um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen sind geeignet die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Beratung und Begleitung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen zu sichern und weiterzuentwickeln. Sie umfassen

- die Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Angebote der Beratung und Begleitung,
- die Unterstützung der Personen, die im Bereich Beratung und Begleitung tätig sind,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Beratung und Begleitung.

## Standard 6

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung** und der damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die systematische Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung zu sichern

und weiterzuentwickeln. Sie umfassen

- die Aktivitäten der Forschenden,
- die Beurteilung von Leistungen in der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung,
- den Wissenstransfer,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung.

## Standard 7

Die Hochschule setzt Qualitätsmanagementmaßnahmen entlang der angestrebten Ziele im Bereich **Personal** um. Sie überprüft den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung und zur Entwicklung ihrer Qualität. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die Adaptierung der gesetzten Maßnahmen ein.

**Erläuterung:** Die Maßnahmen stellen sicher, dass die Hochschule über das für das Erreichen der angestrebten Ziele geeignete Personal verfügt.

Die Maßnahmen umfassen

- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von Lehrpersonal,
- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von Verwaltungspersonal,
- die Personaleinsatzplanung,
- die Personalentwicklung für das Lehr- und Verwaltungspersonal, einschließlich der Nachwuchsförderung,
- die gesellschaftlichen Zielsetzungen in Bezug auf das Personal,
- die Internationalisierung und Mobilität des Personals.

## C. Verfahren

Das Audit wird als Peer-Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachter\*innen nimmt auf der Grundlage eines Selbstevaluierungsberichts der Pädagogischen Hochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems anhand der Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Pädagogischen Hochschule. Das Gutachten und eine Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria.

### Vereinbarung

Die Hochschule und die AQ Austria schließen eine Vereinbarung über die Durchführung eines Audits, in welcher u.a. die Leistungen der AQ Austria, der Zeitplan des Audits, die Vertraulichkeit und der Datenschutz sowie die Kosten des Verfahrens festgehalten sind.

## Gutachter\*innen

Die Gutachter\*innengruppe besteht aus mindestens vier Gutachter\*innen, davon eine Person, die aktiv studiert. Die Gruppe verfügt über nachgewiesene Erfahrungen in der Hochschulleitung und -organisation sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement und über Kenntnis des österreichischen Hochschulsystems. Die Gutachter\*innengruppe ist international zusammengesetzt.

Das Board der AQ Austria bestellt die Gutachter\*innen. Die Hochschule hat das Recht, gegen einzelne Personen aus diesem Vorschlag begründete Einwände wegen Befangenheit vorzubringen.

Die Gutachter\*innen erklären schriftlich ihre Unbefangenheit und verpflichten sich zur Verschwiegenheit über alle im Zuge der Begutachtung erhaltenen Informationen und gewonnenen Erkenntnisse. Die Gutachter\*innen werden durch die AQ Austria auf das Verfahren vorbereitet und in ihrer Gutachter\*innentätigkeit unterstützt.

## Selbstevaluierungsbericht

Die Hochschule verfasst einen Selbstevaluierungsbericht, in dem sie ihr internes Qualitätsmanagementsystem und dessen tatsächliche Umsetzung darstellt und reflektiert. Sie entscheidet unter Berücksichtigung der Standards dieser Richtlinie selbst über Struktur und Gestaltung des Berichtes.

## Vor-Ort-Besuche

Es gibt zwei Vor-Ort-Besuche an der Pädagogischen Hochschule, in deren Rahmen die Gutachter\*innen mit Angehörigen der Hochschule Gespräche führen. Zur Vorbereitung erhalten sie den Selbstevaluierungsbericht der Pädagogischen Hochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen Hochschulsystem unter besonderer Berücksichtigung der Pädagog\*innenbildung. Ziel des ersten Vor-Ort-Besuchs ist es, den Gutachter\*innen über den Selbstevaluierungsbericht hinaus ein Verständnis für die Organisation des internen Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule und dessen Umsetzung zu vermitteln. Nach dem ersten Vor-Ort-Besuch geben die Gutachter\*innen der Hochschule ein Feedback zu ihren Eindrücken und vereinbaren mit der Hochschule die Themen, die beim zweiten Vor-Ort-Besuch im Fokus stehen sollen. Damit sollen die Gutachter\*innen letztlich über ausreichend Evidenzen für die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems anhand der Auditstandards verfügen.

Die AQ Austria begleitet die Vor-Ort-Besuche und bereitet die Gutachter\*innen darauf vor.

## Gutachten

Die Gutachter\*innen erstellen auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem Selbst-evaluierungsbericht und den Vor-Ort-Besuchen mit redaktioneller Begleitung der AQ Austria ein vorläufiges Gutachten mit Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem der Pädagogischen

Hochschule anhand der Auditstandards und Beurteilungen der Erfüllung der Auditstandards anhand der drei Kategorien „erfüllt“, „mit Einschränkung erfüllt“ und „nicht erfüllt“.

## Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule

Die Hochschule erhält das vorläufige Gutachten und kann in einer Stellungnahme auf mögliche sachliche Fehler hinweisen und auf die Feststellungen und Beurteilungen der Gutachter\*innen replizieren. Die Gutachter\*innen prüfen die Stellungnahme und entscheiden über Änderungen des Gutachtens.

## Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems

Das Board entscheidet über die Zertifizierung auf Grundlage der endgültigen Fassung des Gutachtens sowie der Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule. Der Selbstevaluierungsbericht der Pädagogischen Hochschule sowie eventuell nachgereichte Unterlagen liegen dem Board zur Einsichtnahme vor.

Wenn alle Standards erfüllt oder mit Einschränkung erfüllt sind, beschließt das Board die Zertifizierung.

Wenn ein oder mehrere Standards mit Einschränkung erfüllt sind, kann das Board Auflagen erteilen. Eine Auflage wird dann erteilt, wenn ein Mangel im Qualitätsmanagementsystem vorliegt, der nach Auffassung des Boards voraussichtlich innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten behebbar ist.

Wenn zumindest ein Standard nicht erfüllt ist, versagt das Board die Zertifizierung. Ein Standard ist dann nicht erfüllt, wenn ein Mangel vorliegt, der nach Auffassung des Boards nicht innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten behebbar ist.

Die Zertifizierung ist auf sieben Jahre befristet.

Versagt das Board die Zertifizierung, ist gemäß § 22 Abs. 6 HS-QSG ein Re-Audit durchzuführen.

## Veröffentlichung

Nach der Zertifizierungsentscheidung veröffentlicht die AQ Austria auf ihrer Website einen Ergebnisbericht. Dieser enthält die Zertifizierungsentscheidung des Boards, das gesamte Gutachten sowie die Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule (letztere nach deren Zustimmung). Die Hochschule veröffentlicht den Ergebnisbericht in leicht zugänglicher Weise, jedenfalls auf ihrer Website, für die Gültigkeitsdauer der Zertifizierung.

## Follow-up

Die AQ Austria bietet der Pädagogischen Hochschule einen optionalen Follow-up-Workshop an, in dem Themen aus dem Auditverfahren diskutiert werden.

## Erfüllung von Auflagen

Im Falle einer Zertifizierung mit Auflage(n) muss die Hochschule deren Erfüllung innerhalb von 18 Monaten nachweisen. Das Board entscheidet bei der Zertifizierung, ob mit der Überprüfung der Auflagenerfüllung ein Vor-Ort-Besuch verbunden wird oder eine schriftliche Dokumentation, in der die Hochschule ihre zur Erfüllung der jeweiligen Auflage(n) gesetzten Maßnahmen erläutert, ausreichend ist.

Die Geschäftsstelle der AQ Austria prüft die Auflagenerfüllung und zieht dafür bei Bedarf ein oder mehrere Mitglieder der Gutachter\*innengruppe hinzu. Diese Person legt bzw. diese Personen legen eine begründete schriftliche Beurteilung zur Erfüllung der Auflage(n) auf Grundlage der Dokumentation der Pädagogischen Hochschule und gegebenenfalls des Vor-Ort-Besuchs vor.

Das Board der AQ Austria trifft die Entscheidung über die Erfüllung der erteilten Auflage(n) aufgrund der Dokumentation der Pädagogischen Hochschule und – sofern eingeholt – der Beurteilung des Mitglieds bzw. der Mitglieder der Gutachter\*innengruppe.

Im Falle einer nicht nachweisbaren Erfüllung der Auflage(n) und der damit einhergehenden negativen Entscheidung durch das Board der AQ Austria wird das Qualitätsmanagementsystem als nicht zertifiziert eingestuft. Wird das Qualitätsmanagementsystem einer Pädagogischen Hochschule nicht zertifiziert, so ist gemäß § 22 Abs. 6 HS-QSG nach zwei Jahren ein Re-Audit durch die AQ Austria durchzuführen.

## Kosten

Die Hochschule trägt die vom Board der AQ Austria festgelegte Verfahrenspauschale sowie die Kosten für die Gutachter\*innen, die sich aus Aufwandsentschädigung, Reise- und Nächtigungskosten zusammensetzen.

Ist für die Überprüfung von der oder den Auflage(n) der Einsatz von Gutachter\*innen vorgesehen, so wird deren Aufwandsentschädigung gesondert verrechnet.

## Beschwerde

Die Hochschule hat die Möglichkeit, gegen den Verfahrensablauf, gegen die Zertifizierungsentscheidung und wegen wahrgenommener Unrichtigkeit des Ergebnisberichts Einspruch bei der Beschwerdekommision der AQ Austria zu erheben. Die Beschwerde muss innerhalb von drei Monaten nach der Zertifizierungsentscheidung des Boards eingebracht werden.

## D. Freiwillige Vertiefung des Audits

Die Hochschule kann mit der AQ Austria eine Vertiefung des Audits vereinbaren, die als Ergänzung zur Zertifizierung ausschließlich qualitätsentwickelnden Charakter hat und daher nicht Teil der Zertifizierungsentscheidung ist. Die Vertiefung des Audits stellt eine

kostenfreie Zusatzleistung der AQ Austria dar und wird von der Pädagogischen Hochschule freiwillig in Anspruch genommen.

Bei der Vertiefung handelt es sich in der Regel um einen abgrenzbaren, eigenständigen Teilaspekt eines Prüfbereiches bzw. eines Standards, zu dem die Hochschule eine Weiterentwicklung anstrebt und externes Feedback im Rahmen des Audits erhalten möchte.

Für die Vertiefung werden entsprechend § 22 Abs. 5 zweiter Satz HS-QSG keine Auflagen erteilt. Daher kann die Vertiefung keinen gesamten Prüfbereich nach § 22 Abs. 2 Z 1-7 HS-QSG bzw. keinen gesamten Standard nach der vorliegenden Auditrichtlinie umfassen. Der abgrenzbare Teilaspekt wird so gewählt, dass die Erfüllung der Prüfbereiche bzw. der Standards der Auditrichtlinie unabhängig von der Vertiefung vollständig beurteilt werden kann.

Die AQ Austria und die Hochschule vereinbaren, welcher Teilaspekt für die Vertiefung gewählt wird. Die Hochschule beschreibt die Vertiefung in einem eigenen Abschnitt ihres Selbstevaluierungsberichts. Dabei stellt sie den Status-Quo sowie mögliche Stärken, Schwächen und Entwicklungspotentiale in Bezug auf dieses Thema an der Pädagogischen Hochschule dar und erläutert, zu welchen Punkten sie den Austausch mit den Gutachter\*innen im Rahmen eines der Vor-Ort-Besuche wünscht.

Im Gutachten, das als Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria dient, wird die Vertiefung lediglich benannt. Es erfolgt jedoch keine Darstellung einer möglichen Problemlage oder der Empfehlungen der Gutachter\*innen. Das Feedback der Gutachter\*innen wird ausschließlich der Pädagogischen Hochschule zur Verfügung gestellt.

## E. Inkrafttreten

Die Richtlinie für das Audit des internen Qualitätsmanagementsystems für Pädagogische Hochschulen tritt am 01.01.2022 in Kraft.

## II. Ergänzende Informationen zur Durchführung des Verfahrens

### 1 Vorbereitung des Audits

Auf Anfrage der Pädagogischen Hochschule übermittelt die AQ Austria ein Angebot zur Durchführung des Auditverfahrens. Mit dem Angebot bietet die AQ Austria eine Präsentation des Audits und ein Erstgespräch an der Pädagogischen Hochschule an. Im Rahmen dieses Gesprächs werden die wesentlichen Punkte des Audits von Seiten der AQ Austria erläutert und dessen Ablauf wird im Detail vorgestellt. Außerdem bekommt die Hochschule die Möglichkeit, ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem vorzustellen. Gemeinsam wird ein erster grober Zeitplan entworfen, der genügend Zeit für eine hochschulinterne Vorbereitung und die Erstellung des Selbstevaluierungsberichts ebenso wie die Auswahl und Vorbereitung der Gutachter\*innen durch die AQ Austria beinhaltet.

Zur Durchführung des Audits schließen die Hochschule und die AQ Austria eine schriftliche Vereinbarung, die Rechte und Pflichten beider Vertragspartnerinnen umfasst.

Die Pädagogischen Hochschule und die AQ Austria benennen jeweils eine Person, die für die Verfahrenskoordination zuständig ist. Die\*Der Verfahrenskordinator\*in der AQ Austria ist dafür verantwortlich, dass die Formalerfordernisse des Verfahrens eingehalten werden und nimmt an keiner Stelle des Verfahrens die Rolle von Gutachter\*innen ein, sondern achtet auf den geregelten und fairen Ablauf des Verfahrens.

### 2 Selbstevaluierungsbericht

Der Selbstevaluierungsbericht ist das zentrale Dokument für das Auditverfahren. Mit diesem Dokument sollen die Gutachter\*innen einen möglichst umfassenden Einblick in die Strukturen, Bereiche und Instrumente des Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule und dessen Umsetzung erhalten.

Der Aufbau des Selbstevaluierungsberichts liegt in der Eigenverantwortung der Pädagogischen Hochschule. Es ist ratsam, dass die Hochschule für jeden Auditstandard explizit demonstriert, wie sie in Bezug auf die dort jeweils genannten Themen agiert. Die\*Der Verfahrenskordinator\*in der AQ Austria kann auf Wunsch der Pädagogischen Hochschule mit Feedback zu Aufbau, Verständlichkeit und Vollständigkeit des Berichts zur Seite stehen, ohne eine Bewertung des Qualitätsmanagementsystems vorzunehmen.

Neben der Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems soll das Audit möglichst auch dessen kontinuierliche Weiterentwicklung fördern und unterstützen. Dies beginnt mit der Vorbereitung der Pädagogischen Hochschule und der Erstellung des

Selbstevaluierungsberichts. Die Erstellung des Berichts soll unter Einbeziehung der Angehörigen der Pädagogischen Hochschule erfolgen. Die damit einhergehende Selbstreflexion hilft, die Stärken und Schwächen des eigenen Qualitätsmanagementsystems besser zu definieren. Die interne Vorbereitung an der Pädagogischen Hochschule kann positive Anstöße zur Weiterentwicklung geben und trägt zur nachhaltigen Wirkung des Audits bei.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen sich letztendlich auch in der schriftlichen Darstellung widerspiegeln.

Die AQ Austria empfiehlt, für die Erstellung des Selbstevaluierungsberichts folgende drei Punkte zu berücksichtigen:

## 2.1 Vorstellung der Pädagogischen Hochschule

Eine kurze Vorstellung der Pädagogischen Hochschule zu Beginn des Selbstevaluierungsberichts ist hilfreich, um den Gutachter\*innen ein Bild der Pädagogischen Hochschule zu vermitteln. Die Gutachter\*innen sollen einen Überblick über das Profil, Schlüsselkennzahlen und wesentliche Entwicklungen der Institution erhalten und erfahren, welche Ziele die Hochschule verfolgt.

Die Vorstellung der Pädagogischen Hochschule soll eine Länge von fünf Seiten nicht übersteigen.

## 2.2 Darstellung und Analyse des Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule unter Berücksichtigung der Auditstandards

Nach dem Überblick zur Pädagogischen Hochschule folgt die Darstellung des Qualitätsmanagementsystems. Sie hängt von der Art oder dem Modell des von der Pädagogischen Hochschule entwickelten oder gewählten Systems ab. Eine grafische Darstellung des Qualitätsmanagementsystems ist für einen Gesamtüberblick nützlich. Mit Blick auf die Orientierung des Qualitätsmanagementsystems an den Zielen der Pädagogischen Hochschule soll für externe Leser\*innen des Selbstevaluierungsberichts erkennbar sein, um welche Ziele es sich handelt. Dies trifft auch auf die Querschnittsaufgaben (gesellschaftliche Zielsetzungen und Internationalisierung) zu.

Alle Auditstandards sollen behandelt werden. Nachdem das Audit die Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems beurteilt, soll in einer Selbstreflexion zusätzlich auch eine eigene Einschätzung der Funktionsfähigkeit des Systems in der Praxis vorgenommen werden. Es hat sich bewährt, dafür anhand von konkreten Beispielen die Umsetzung von Maßnahmen im Qualitätskreislauf zu zeigen.

Der Umfang der Darstellung und Selbstanalyse des Qualitätsmanagementsystems soll eine Länge von 70 Seiten nicht übersteigen. Dabei soll die Hochschule auf die Nachvollziehbarkeit,

Konsistenz und Widerspruchsfreiheit ihrer Darlegungen achten.

## 2.3 Verweise und Nachweise

Auf Informationen, die bereits in bestehenden Dokumenten ausreichend beschrieben sind, kann die Hochschule entsprechend verweisen. Diese Unterlagen (beispielsweise Jahresbericht, Geschäftsbericht, QM-Handbuch, Mustercurricula etc.) stellt die Hochschule zur Verfügung. Hilfreich ist es, bereits vorhandene schematische Darstellungen aufzugreifen, um beispielsweise Ablaufschemen oder Organisationspläne zu veranschaulichen. Verlinkungen auf die Website der Pädagogischen Hochschule im Selbstevaluierungsbericht sollen hingegen vermieden werden.

Die Nutzung von vorhandenen Dokumenten soll den Arbeitsaufwand für die Hochschule reduzieren. In Anlagen können Nachweise für umgesetzte Maßnahmen übermittelt werden. Der Selbstevaluierungsbericht selbst soll die wesentlichen Informationen sowie nachvollziehbare Erläuterungen zum Qualitätsmanagementsystem der Pädagogischen Hochschule enthalten.

## 3 Gutachter\*innen

### 3.1 Anforderungen der AQ Austria zur Auswahl der Gutachter\*innengruppe

Die Gutachter\*innengruppe besteht aus mindestens vier Personen, davon eine Person, die studiert. Die AQ Austria empfiehlt, fünf Gutachter\*innen einzusetzen, um einen möglichst differenzierten Blick auf das Qualitätsmanagementsystem zu erhalten.

Maßgeblich für die Auswahl der Gutachter\*innen sind das Profil der Hochschule (v.a. Größe, Disziplinspektrum, Schwerpunkte in den hochschulischen Kernaufgaben, strategische Ausrichtung der Pädagogischen Hochschule) und die Beschaffenheit ihres Qualitätsmanagementsystems (z.B. zentrales oder dezentrales Qualitätsmanagementsystem, EFQM-Modell). Die Gutachter\*innen müssen die Verfahrenssprache (Deutsch oder Englisch) sowohl schriftlich als auch mündlich in angemessener Weise beherrschen.

In der Gesamtheit der Gutachter\*innengruppe verfügen die Personen über Erfahrungen in der Hochschulleitung und -organisation sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement und über Kenntnis des österreichischen Hochschulsystems. Alle Gutachter\*innen sind unabhängig von ihrer Funktion an ihrer Hochschule gleichwertige Mitglieder der Gutachter\*innengruppe.

Die Gutachter\*innengruppe soll international zusammengesetzt sein, wobei Internationalität sowohl durch Herkunft als auch durch berufliche Erfahrung aufgrund einer Tätigkeit im Ausland zum Ausdruck kommen kann. Die Hochschule kann selbst entscheiden, ob

der Gutachter\*innengruppe ausschließlich außerhalb von Österreich tätige Personen angehören sollen. Die Zusammensetzung der Gutachter\*innengruppe soll eine breite Perspektive erfahrener Personen aus dem Europäischen Hochschulraum auf das Qualitätsmanagementsystem der Pädagogischen Hochschule ermöglichen.

Die AQ Austria achtet auf besondere Erfordernisse des Einzelfalls und strebt Diversität in der Gutachter\*innengruppe an.

Bei der Auswahl der Gutachter\*innen prüft die AQ Austria, dass keine Umstände vorliegen, die eine Unbefangenheit in Zweifel ziehen oder eine Unvereinbarkeit mit der Tätigkeit als Gutachter\*innen an der Pädagogischen Hochschule begründen. Gründe können beispielsweise die Folgenden sein:

- Arbeits- oder sonstiges Vertragsverhältnis mit der Pädagogischen Hochschule in den letzten fünf Jahren;
- Bewerbung an der Pädagogischen Hochschule in den letzten fünf Jahren;
- Mitwirkung oder Mitarbeit an der Pädagogischen Hochschule selbst oder deren Gremien in den letzten fünf Jahren;
- Persönliche Forschungszusammenarbeit oder Kooperation mit Personen der Pädagogischen Hochschule in den letzten fünf Jahren;
- Absolvierung einer Prüfung oder Erlangung eines Abschlusses an der Pädagogischen Hochschule in den letzten fünf Jahren;
- Private Naheverhältnisse zu Angehörigen der Pädagogischen Hochschule.

Aufgrund der oben beschriebenen Anforderungen erstellt die AQ Austria einen Vorschlag potentieller Gutachter\*innen und legt diesen der Pädagogischen Hochschule vor. Sie hat das Recht, gegen einzelne Personen aus diesem Vorschlag schriftlich begründete Einwände vorzubringen und/oder Unvereinbarkeiten oder Befangenheiten aufzuzeigen.

Die AQ Austria schließt mit den Gutachter\*innen eine schriftliche Vereinbarung über ihre Mitwirkung beim Auditverfahren, in der sie auch ihre Unbefangenheit bestätigen und sich zur Verschwiegenheit über alle im Zuge des Verfahrens über die Hochschule erhaltenen Informationen und Erkenntnisse verpflichten. Ein Code of Conduct bietet den Gutachter\*innen praktische Hinweise für ihre Tätigkeit und legt die Verhaltensregeln fest.

## 3.2 Grundsätze für die Tätigkeit der Gutachter\*innen

Die Gutachter\*innen verstehen sich im Sinne einer Peer-Review als „critical friends“. Sie sind fachlich kompetente, externe Personen, die gegenüber der Pädagogischen Hochschule eine zugleich wohlwollende und kritische Haltung einnehmen und durch ihre Mitwirkung am Auditverfahren zur Erreichung der Ziele des Audits beitragen. In dieser Rolle begegnen die Gutachter\*innen den Angehörigen der Pädagogischen Hochschule in kollegialer Weise.

## 3.3 Aufgaben der Gutachter\*innen

Die Gutachter\*innen sind verpflichtet, aktiv am Verfahren teilzunehmen. Das beinhaltet die eigene Vorbereitung anhand der von der AQ Austria zur Verfügung gestellten Materialien

und des Selbstevaluierungsberichts der Pädagogischen Hochschule ebenso wie die Teilnahme an den von der AQ Austria organisierten internen Vorbereitungstreffen und an den Vor-Ort-Besuchen sowie die Erstellung des Gutachtens. Benötigen die Gutachter\*innen weitere Informationen oder Dokumente für ihre Tätigkeit, teilen sie dies der\*dem Verfahrenskoordinator\*in der AQ Austria unverzüglich mit.

Innerhalb der Gutachter\*innengruppe übernimmt eine Person den Vorsitz. Diese Person moderiert üblicherweise die Gespräche während der Vor-Ort-Besuche und koordiniert die Erstellung des Gutachtens auf Seite der Gutachter\*innen.

### 3.4 Vorbereitung der Gutachter\*innen

Die Vorbereitung der Gutachter\*innen durch die AQ Austria erfolgt in mehreren Phasen. Sie zielt darauf ab, dass diese nach den von der Agentur definierten Grundsätzen am Audit mitwirken und die Ziele, die Standards und den Ablauf des Verfahrens sowie die für das Audit relevanten gesetzlichen Bestimmungen (einschließlich der dafür maßgeblichen Regelungen des Dienstrechts) und das österreichische Hochschulsystem unter besonderer Berücksichtigung der Pädagog\*innenbildung kennen. Von den Gutachter\*innen wird darüber hinaus erwartet, dass sie sich vor dem Vor-Ort-Besuch auf Basis des Selbstevaluierungsberichts bereits eingehend mit der Pädagogischen Hochschule und deren Qualitätsmanagementsystem vertraut gemacht haben.

In einer von der\*dem Verfahrenskoordinator\*in der AQ Austria moderierten Videokonferenz etwa drei Wochen vor dem ersten Vor-Ort-Besuch tauschen die Gutachter\*innen ihre Eindrücke zum Selbstevaluierungsbericht und zum bestehenden Qualitätsmanagementsystem der Pädagogischen Hochschule aus und können um Nachreichung von Informationen (z.B. Dokumente oder Kennzahlen zur Orientierung) bitten. Außerdem wird die von der AQ Austria gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule vorbereitete Agenda für den Ablauf des ersten Vor-Ort-Besuchs besprochen und allenfalls angepasst.

Die\*Der Verfahrenskoordinator\*in der AQ Austria kontaktiert die Hochschule im Falle von nachzureichenden Informationen und bespricht eventuelle Änderungen in der vorgeschlagenen Agenda.

Unmittelbar vor dem Vor-Ort-Besuch bereiten die\*der Verfahrenskoordinator\*in der AQ Austria und die Gutachter\*innen in einem internen Vorbereitungsworkshop die Gespräche an der Pädagogischen Hochschule vor. Dabei werden die Abläufe und Inhalte der Gespräche im Detail besprochen und Zuständigkeiten innerhalb der Gruppe falls erforderlich nochmals geklärt.

Die Vorbereitung für den zweiten Vor-Ort-Besuch ist ebenfalls mehrstufig und konzentriert sich auf jene Aspekte, über welche die Gutachter\*innen zur vollständigen Begutachtung noch Auskünfte benötigen.

## 4 Vor-Ort-Besuche

Im Auditverfahren der AQ Austria sind zwei Vor-Ort-Besuche an der auditierten Pädagogischen Hochschule vorgesehen, die jeweils mit dem oben genannten internen Vorbereitungsworkshop der Gutachter\*innen beginnt. Der erste Vor-Ort-Besuch findet in Präsenz statt, für den zweiten Vor-Ort-Besuch kann zwischen der Hochschule und der AQ Austria eine Online-Variante vereinbart werden.

Ziel des ersten Vor-Ort-Besuchs ist es, dass die Gutachter\*innen aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem Selbstevaluierungsbericht der Pädagogischen Hochschule ein ausreichendes Verständnis für das Konzept des Qualitätsmanagementsystems und seine Struktur sowie die Umsetzung der Maßnahmen des Qualitätsmanagements entwickeln. Nach dem ersten Vor-Ort-Besuch geben die Gutachter\*innen der Hochschule ein Feedback zu ihren Eindrücken und vereinbaren die Themen, die beim zweiten Vor-Ort-Besuch im Fokus stehen sollen. Damit sollen die Gutachter\*innen letztlich über ausreichend evidenzbasiertes Wissen für die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems anhand der Auditstandards verfügen.

Der Ablauf der Vor-Ort-Besuche wird den spezifischen Erfordernissen des Verfahrens für die jeweilige Hochschule angepasst und anhand einer Musteragenda zwischen der AQ Austria und der Pädagogischen Hochschule abgestimmt, so dass eine rechtzeitige Einladung der Gesprächspartner\*innen durch die Verfahrenskoordination der Pädagogischen Hochschule erfolgen kann. Die Nominierung der Studierenden soll durch die Studierendenvertretung erfolgen. Nach der vorbereitenden Videokonferenz mit den Gutachter\*innen wird die jeweilige Agenda fertiggestellt.

Gesprächspartner\*innen bei den Vor-Ort-Besuchen sollen jedenfalls Vertreter\*innen der Hochschulleitung, Verantwortliche des Qualitätsmanagements, Mitarbeiter\*innen der Lehre und der, Leiter\*innen von bzw. Mitarbeiter\*innen aus relevanten Organisationseinheiten und Studierende sein, wobei die Personengruppen im Rahmen der Erstellung der Agenda für die Vor-Ort-Besuche festgelegt werden. Die einzelnen Personen stellen ihre Positionen in den Gesprächen mit den Gutachter\*innen frei und unbeeinflusst dar.

Am Ende jedes Vor-Ort-Besuchs findet ein Abschlussgespräch der Gutachter\*innen mit der Hochschulleitung und allenfalls weiteren Vertreter\*innen der pädagogischen Hochschule statt, bei dem die Gutachter\*innen letzte Informationen einholen und ein erstes Feedback zu ihren Eindrücken geben. Es erfolgt jedoch weder eine detaillierte Beurteilung noch eine Vorwegnahme der Zertifizierungsempfehlung, da die letztgültige Entscheidung über die Zertifizierung beim Board der AQ Austria liegt.

Die\*Der Verfahrenskordinator\*in der AQ Austria nimmt an den Vor-Ort-Besuchen teil, bereitet die Gutachter\*innen darauf vor, achtet auf einen korrekten Ablauf des Verfahrens und darauf, dass die Standards gleichermaßen berücksichtigt sowie alle erforderlichen Informationen eingeholt werden. Die\*Der Verfahrenskordinator\*in steht während der Vor-Ort-Besuche sowohl der Pädagogischen Hochschule als auch den Gutachter\*innen für die Klärung offener Fragen zum österreichischen Hochschulsystem und zum Auditverfahren zur Verfügung und ist Bindeglied zwischen der Pädagogischen Hochschule und den Gutachter\*innen.

## 5 Gutachten

Die Feststellungen zu den Auditstandards und die Beurteilung des Erfüllungsgrads der einzelnen Auditstandards durch die Gutachter\*innen werden in einem schriftlichen Gutachten dokumentiert.

Das Gutachten basiert auf den Erkenntnissen, die die Gutachter\*innen aus dem Selbstevaluierungsbericht der Pädagogischen Hochschule und den Gesprächen im Rahmen der Vor-Ort-Besuche gewinnen konnten. Alle Gutachter\*innen tragen gleichermaßen zum Gutachten bei und verpflichten sich zur Klarstellung bzw. Präzisierung von Feststellungen, Kritikpunkten und Empfehlungen, sofern es erforderlich ist.

Die Adressat\*innen des Gutachtens sind die auditierte Hochschule, das Board der AQ Austria sowie die Öffentlichkeit, die durch die Veröffentlichung des Gutachtens informiert wird. Die Feststellungen und Beurteilungen des Gutachtens müssen vollständig, nachvollziehbar, aussagekräftig, klar und verständlich formuliert, faktisch korrekt, fair und objektiv sowie mit dem Bewusstsein für die verschiedenen Adressat\*innengruppen geschrieben sein.

### Inhaltliche Gestaltung des Gutachtens

Das Gutachten ist entlang der Auditstandards aufgebaut.

Für das Gutachten stellt die AQ Austria eine Vorlage zur Verfügung, die folgendermaßen aufgebaut ist:

#### **Kapitel 1: Allgemeine Informationen zum Verfahren**

- Ziele und Standards des Audits
- Informationen zur Pädagogischen Hochschule
- Methode und Ablauf des Audits
- Gutachter\*innengruppe

Dieses Kapitel wird durch die AQ Austria verfasst.

#### **Kapitel 2: Zusammenfassung**

Die Zusammenfassung gibt einen Überblick zu den wichtigsten Feststellungen und Beurteilungen der Gutachter\*innen und enthält gegebenenfalls Aussagen zu folgenden Elementen:

- wichtigste Merkmale des Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule
- Beispiele guter Praxis des Qualitätsmanagementsystems

#### **Kapitel 3: Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards**

Jedem Standard ist ein eigener Abschnitt gewidmet, welcher Feststellungen und Beurteilungen enthält.

In ihrem Gutachten benennen die Gutachter\*innen gegebenenfalls Elemente guter Praxis des Qualitätsmanagementsystems der Pädagogischen Hochschule.

Sie sprechen unabhängig vom Ergebnis ihrer Beurteilung Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems aus, deren Umsetzung durch die Hochschule fakultativ erfolgt.

Abschließend beurteilen die Gutachter\*innen den Erfüllungsgrad des jeweiligen Auditstandards anhand der drei Kategorien „erfüllt“, „mit Einschränkung erfüllt“ und „nicht erfüllt“. Die Beurteilung muss begründet und nachvollziehbar sein.

Sollten die Gutachter\*innen zum Schluss gelangen, einen Standard als „mit Einschränkung erfüllt“ zu beurteilen, schlagen sie eine Empfehlung oder eine Auflage vor, aus der hervorgeht, was erforderlich ist, um den Standard als „erfüllt“ beurteilen zu können. Schlagen sie eine Auflage vor, so muss diese so gestaltet sein, dass eine Erfüllung durch die Hochschule innerhalb der Frist von 18 Monaten möglich ist. Dieser Umstand entsteht, wenn eine Anforderung eines Standards nicht gegeben ist.

#### **Kapitel 4: Anlagen**

Der Anhang des Gutachtens enthält die anonymisierte Agenda der Vor-Ort-Besuche und die vorliegende Richtlinie.

Die Erstellung des Gutachtens geschieht unter Wahrung der Meinungsvielfalt der Gutachter\*innen mit dem Ziel des Konsenses. Soweit Unterschiede in den Auffassungen der Gutachter\*innen bestehen, legen sie diese im Gutachten dar. Die\*Der Verfahrenskoordinator\*in der AQ Austria unterstützt die Erstellung des Gutachtens.

## 6 Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule

Die\*Der Verfahrenskoordinator\*in der AQ Austria übermittelt der Pädagogischen Hochschule das vorläufige Gutachten. Die Hochschule hat die Möglichkeit, schriftlich ihre Sicht und allenfalls abweichende Meinung zu den Feststellungen und Beurteilungen der Gutachter\*innen sowie mögliche sachliche Fehler darzulegen. Die Gutachter\*innen prüfen die Stellungnahme und entscheiden über Änderungen des Gutachtens. Die gesamte Gutachter\*innengruppe stimmt dem endgültigen Gutachten zu, bevor die AQ Austria es als endgültiges Gutachten an die Hochschule übermittelt.

## 7 Zertifizierung

### 7.1 Zertifizierungsentscheidung

Das Board der AQ Austria entscheidet über die Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems auf Grundlage der endgültigen Fassung des Gutachtens sowie der Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule. Der Selbstevaluierungsbericht sowie eventuell nachgereichte Unterlagen liegt dem Board ebenfalls vor.

Die AQ Austria informiert die Hochschule nach der Entscheidung des Boards umgehend über dessen Beschluss. Ebenso erfolgt eine Verständigung der Gutachter\*innen.

### 7.2 Erfüllung von Auflagen

Die achtzehnmonatige Frist zur Erfüllung der Auflagen beginnt am Tag der Zertifizierungsentscheidung durch das Board. Wird zur Überprüfung der Aufgabenerfüllung ein oder mehrere Mitglieder der Gutachter\*innengruppe herangezogen, so trägt die Hochschule die dabei anfallenden Kosten (Abgeltung, mögliche Reise- und Nächtigungskosten). Für die AQ Austria sind keine Kosten durch die Hochschule zu tragen

## 8 Veröffentlichung

Die AQ Austria veröffentlicht den Ergebnisbericht auf ihrer Website.

Gemäß § 21 HS-QSG ist auch die Hochschule verpflichtet, die Ergebnisse des Auditverfahrens in leicht zugänglicher Weise zur Verfügung zu stellen. Dies erfolgt in Form des Ergebnisberichts jedenfalls auf der Website der Pädagogischen Hochschule.

Ausgenommen von der Veröffentlichung sind jedenfalls personenbezogene Daten und Berichtsteile, die sich auf Finanzierungsquellen sowie Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse beziehen. Die Veröffentlichung des Selbstevaluierungsberichts der Hochschule ist nicht vorgesehen, kann von dieser aber fakultativ erfolgen.

## 9 Follow-up

Die Themen eines optionalen Follow-up-Workshops können sich auf Empfehlungen aus dem Gutachten oder auf Begründungen für eventuell ausgesprochene Auflagen beziehen. Der Workshop soll konkrete Ergebnisse des Audits aufgreifen und zur Nachhaltigkeit des Verfahrens beitragen.

Auf Wunsch der Pädagogischen Hochschule wird ein Mitglied der Gutachter\*innengruppe des Audits zum Workshop eingeladen, wobei die dafür entstehenden Kosten von der Pädagogischen Hochschule getragen werden. Für die Teilnahme der Verfahrenskoordination der AQ Austria fallen keine weiteren Kosten für die Hochschule an.

## 10 Beschwerde

Im Falle eines Einspruchs gegen den Verfahrensablauf, die Zertifizierungsentscheidung oder wahrgenommener Unrichtigkeit des Ergebnisberichts, bringt die Hochschule eine begründete formlose schriftliche Beschwerde bei der Geschäftsstelle der AQ Austria ein. Die Beschwerde wird durch die Beschwerdekommision<sup>1</sup> behandelt, die dem Board der AQ Austria und der Pädagogischen Hochschule über die Ergebnisse ihrer Ermittlungen berichtet und gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zur Problemlösung empfiehlt.

Die abschließende Entscheidung obliegt dem Board der AQ Austria. Die Einschätzung der Beschwerdekommision ist für das Board der AQ Austria nicht bindend. Es hat bei einer eventuellen gegenteiligen Einschätzung zu begründen, warum es den Empfehlungen der Beschwerdekommision nicht folgt.

## 11 Re-Audit

Wird das Qualitätsmanagementsystem einer Pädagogischen Hochschule nicht zertifiziert, so ist gemäß § 22 Abs. 6 HS-QSG nach zwei Jahren ein Re-Audit durch die AQ Austria durchzuführen. Eine Nicht-Zertifizierung kann entweder infolge einer negativen Zertifizierungsentscheidung oder der Nicht-Erfüllung von Auflagen eintreten. Im Fall der Nicht-Erfüllung der Auflagen erfolgt das Re-Audit zwei Jahre nach der negativen Entscheidung der Aufлагenerfüllung.

Das Re-Audit wird nach denselben Verfahrensregeln durchgeführt wie das ursprüngliche Audit. Die Hochschule weist nach, dass sie ein Qualitätsmanagementsystem nach den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat und dass die im vorangegangenen Audit festgestellten Mängel behoben wurden. Hierzu kann sie sich auf den Ergebnisbericht des ursprünglichen Audits und die damals verwendeten Dokumente beziehen.

## 12 Glossar

### **Angehörige der Pädagogischen Hochschule**

Dazu zählen Studierende der Aus-, Fort- und Weiterbildung, Lehr- und Verwaltungspersonal, allenfalls weitere an der Hochschule beschäftigte Mitarbeiter\*innen sowie Mitglieder von Organen der Pädagogischen Hochschule, die nicht auch dem Lehr- oder Verwaltungspersonal angehören.

---

<sup>1</sup> Mitglieder der Beschwerdekommision und Geschäftsordnung, abgerufen am 22.11.2021: <https://www.aq.ac.at/de/ueber-uns/gremien-organe/beschwerdekommision.php>

### **Auditverfahren**

Periodisch wiederkehrendes Peer-Review-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter\*innen beurteilt werden, um es zu zertifizieren. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

### **Auditstandards**

Auditstandards konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs. 2 HS-QSG und beschreiben die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen. Die Auditstandards sind die Grundlage für die Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und für die Gutachter\*innen zur externen Beurteilung.

### **Auflagen**

Auflagen werden nur ausgesprochen, wenn Mängel in der tatsächlichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgestellt werden, die nach Auffassung des Boards innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten behoben werden können. Auflagen sind bindend und müssen innerhalb der Frist von 18 Monaten erfüllt werden, um die Zertifizierung zu behalten.

### **Empfehlungen**

Empfehlungen der Gutachter\*innen sind nicht bindend und sollen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems unterstützen.

### **ESG**

Die Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum, ESG) gehören zum Orientierungsrahmen für die Gestaltung des Audits durch die AQ Austria.

### **Externe Interessensgruppen**

Gesellschaftliche Gruppen, die am Wirken einer Pädagogischen Hochschule teilhaben. Die Interessensgruppen sind durch Profil und Ziele der Pädagogischen Hochschule bestimmt. Sie setzen sich beispielsweise aus Vertreter\*innen der Gesellschaft, der Wissenschaft und dem Arbeitsmarkt zusammen und umfassen auch die jeweilige Bildungsdirektion.

### **Gesellschaftliche Zielsetzungen**

Die gesellschaftlichen Zielsetzungen, deren Qualitätsmanagement gemäß § 22 Abs. 2 Z. 3 HS-QSG (s. „Querschnittsaufgaben“) im Audit berücksichtigt werden muss, werden von der Pädagogischen Hochschule selbst gewählt. Sie sind beispielsweise in Leitbildern, Ziel- und Leistungsplänen oder anderen strategischen Dokumenten der Hochschule abgebildet. Beispiele für gesellschaftliche Zielsetzungen sind die Gleichstellung der Geschlechter, die Förderung von Minderheitensprachen oder Mehrsprachigkeit, die Verankerung von Inklusion. Die Umsetzung der Zielsetzungen sollte sich in den einzelnen Aufgabenbereichen der Hochschule widerspiegeln, z.B. durch entsprechende Gestaltung der Curricula, der Personalauswahlprozesse oder der Schwerpunkte der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung.

Die Hochschule soll aufzeigen mit welchen Maßnahmen sie die Zielerreichung überprüfen kann und ggfs. adaptiert.

### **Kernaufgaben**

Die für das Audit maßgeblichen Kernaufgaben der Pädagogischen Hochschule ergeben sich aus § 22 Abs. 2 HS-QSG und umfassen die Leistungsbereiche Studien und Lehre (Aus-, Fort- und Weiterbildung), wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung sowie Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen.

### **Personal**

Zum Personal der Pädagogischen Hochschulen gehören das Lehrpersonal und das Verwaltungspersonal. Es umfasst Stammpersonal ebenso wie Dienstzugeteilte und Mitverwendete. Lehre kann zudem durch Lehrbeauftragte erfolgen.

### **Prüfbereiche**

Jene Bereiche, die in einem Audit gemäß § 22 Abs. 2 HS-QSG jedenfalls zu prüfen sind. Die gesetzlichen Prüfbereiche enthalten unterschiedliche Dimensionen eines Qualitätsmanagementsystems, die miteinander in engem Zusammenhang stehen. Die AQ Austria konkretisiert die Prüfbereiche durch die Standards.

### **Qualitätskreislauf**

Beschreibung eines Prozesses der kontinuierlichen Sicherung und gegebenenfalls Verbesserung der Qualität durch die Abfolge von Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln. Der Kreislauf wird geschlossen, wenn Verbesserungsmaßnahmen in die Planung einfließen.

### **Qualitätsmanagement**

Die Verwendung des Wortes „Qualitätsmanagement“ in der vorliegenden Richtlinie meint die Maßnahmen im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems. Nicht gemeint ist eine mögliche Einrichtung an der Hochschule, die als „Qualitätsmanagement“ (z.B. „Gremium für Qualitätsmanagement“) bezeichnet wird.

### **Qualitätsmanagementsystem**

Gesamtheit von aufeinander abgestimmten bzw. zusammenwirkenden Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung hochschulinterner Organisations- und Steuerungsprozesse, welche die Hochschule beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Die Hochschule gestaltet diese Maßnahmen autonom.

### **Querschnittsaufgaben**

Die für das Audit maßgeblichen Querschnittsaufgaben der Pädagogischen Hochschule ergeben sich aus § 22 Abs. 2 Z 3 HS-QSG und umfassen die gesellschaftlichen Zielsetzungen, die von der Pädagogischen Hochschule entsprechend ihres Profils und ihrer Strategie selbst festgelegt werden, sowie die Internationalisierung.

### **Unterstützende Aufgaben**

Die unterstützenden Aufgaben umfassen die Bereiche Organisation, Administration und Personal der Pädagogischen Hochschule.

**Zertifikat**

Mit einem Zertifikat erhält die Hochschule den Nachweis darüber, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag zur Sicherung der Qualität in ihren Kern- und Querschnittsaufgaben wahrnimmt und das Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, die Hochschule in der Erfüllung ihrer Ziele zu unterstützen.



Verfasst von

**Dr. Michaela Tscherne, BEd MBA MSc**

im Auftrag des Rektorats

Baden, am 20. Juli 2023

# Stellungnahme

der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich (PH NÖ)

zum Gutachten:

*Audit des internen Qualitätsmanagementsystems  
an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich  
(vorläufige Fassung vom 30. Juni 2023)*

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Standard 1 .....	5
2.1	Digitalisierungsstrategie .....	5
2.2	Zusammenspiel der Schwerpunkte .....	6
3	Standard 2 .....	7
3.1	Kennzahlen.....	7
3.2	Strategische Entscheidungen.....	8
4	Standard 3 .....	9
4.1	Weiterentwicklung der Curricula.....	9
4.2	Lehrveranstaltungsevaluierung .....	9
4.3	Forschungsergebnisse.....	10
5	Standard 4 .....	11
5.1	Fortbildung.....	11
6	Standard 5 .....	13
6.1	Qualitätsziele .....	13
6.2	Good-Practice-Beispiele.....	13
6.3	Begleitende Forschung .....	14
7	Standard 6 .....	16
7.1	Rückkoppelung von Erkenntnissen aus den Projekten der SEB .....	16
7.2	Qualitative Bewertungsaspekte.....	16
7.3	Wirkung von Forschungsprojekten.....	16
8	Standard 7 .....	18

8.1	Querschnittsthemen .....	18
8.2	Hochschuldidaktische Qualifizierung der Lehrenden .....	18
8.3	Karrierpfade für Wissenschaftler*innen .....	19
9	Resümee.....	20
10	Anlagen.....	21

# 1 Einleitung

Das gegenständliche Gutachten bildet die Grundsätze und die Elemente des Qualitätsmanagementsystems (QMS) der PH NÖ sehr gut ab und wir freuen uns über die durchgängig sehr positive Einschätzung unseres Systems. Die Gutachter\*innengruppe konnte sich bei ihren Vor-Ort-Besuchen von der *gelebten Qualitätskultur* und dem *Qualitätsbewusstsein* in der gesamten Organisation (siehe Seite 12) überzeugen.

Wir bedanken uns für den objektiven Blick von außen und die Wertschätzung, die uns im Rahmen des Audits von den Gutachter\*innen entgegengebracht wurde. Sie haben die Stärken der PH NÖ erkannt und konnten Veränderungspotenzial aufzeigen, das wir im Zuge unserer Bestrebungen für eine kontinuierliche Verbesserung unserer Prozesse nutzen werden. Die angeführten Hinweise und die aufgezeigten Weiterentwicklungsmöglichkeiten betrachten wir als wertvollen Input. Die Empfehlungen korrespondieren zum Teil mit einigen bereits vor dem Audit eingeleiteten Vorhaben unserer Arbeitsgruppen und entsprechen in bestimmten Bereichen auch den Erkenntnissen, die während der Erstellung des Selbstbeurteilungsberichtes gewonnen wurden. Besonders erfreulich ist für uns, dass sich das QMS der PH NÖ in der Phase eines intensiven Change-Management-Prozesses aufgrund der Neuzusammensetzung des Rektorats und der damit verbundenen strukturellen Veränderungen durch seine Nachhaltigkeit außerordentlich bewährt hat. Die Gutachter\*innen betrachten das QMS der PH NÖ in diesem Zusammenhang als *gut entwickelt* (siehe Seite 7) und sehen somit den Standard 2 *in hervorragender Weise erfüllt* (siehe Seite 12).

In den folgenden Abschnitten möchten wir exemplarisch auf einzelne Aspekte der Beurteilung näher eingehen und dazu Stellung nehmen sowie zwei konkrete Punkte den Fakten entsprechend richtigstellen (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2).

## 2 Standard 1

### 2.1 Digitalisierungsstrategie

Im Bericht wird auf den Seiten 10 f. in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie und die damit verbundenen Ziele im Gutachten Folgendes angeführt:

*Während z.B. die entsprechenden QM-Maßnahmen in den Kernbereichen und somit in den traditionellen Leistungsdimensionen einer PH eine sehr gute Qualität haben, trifft dies auf neuere Themen wie insb. die **Digitalisierung** (noch) nicht im gleichen Ausmaß zu. Es zeigt sich am Beispiel der Digitalisierungsstrategie der PH NÖ, die den Gutachter\*innen als Anlage zum Selbstbeurteilungsbericht vorliegt, dass das Zusammenspiel zwischen strategischer Ebene und konkreter Umsetzung in der Praxis nicht für alle Beteiligten transparent ist und auch seitens der Gutachter\*innengruppe nicht immer klar nachvollzogen werden konnte. So ist nicht ersichtlich, wie beispielsweise im Bereich der Fort- und Weiterbildung das formulierte Ziel „Bereitstellung einer ausreichenden Zahl von Lehrkräften mit überdurchschnittlich hohem Ausbildungsniveau im Bereich der digitalen Kompetenzen auf allen Alters- und Fachebenen des Schulsystems; Abdeckung des Bedarfs an Lehrkräften des Fachs ‚Digitale Grundbildung‘“ in konkrete Maßnahmen überführt und in der Zielerreichung evaluiert worden ist. Hier empfiehlt die Gutachter\*innengruppe eine weitere Schärfung der entsprechenden Teilstrategie und deren Einordnung in die Gesamtstrategie der PH NÖ sowie die Präzisierung der entsprechenden QM-Maßnahmen.*

Zusammenfassend empfehlen die Gutachter\*innen auf Seite 11 des Berichtes *den Querschnittsbereich Digitalisierung noch besser mit der Gesamtstrategie der PH NÖ zu verzahnen und innerhalb der Teilstrategie die bewährten qualitätssichernden Prozesse konsequent anzuwenden.*

#### **Stellungnahme und Richtigstellung:**

Der Strategieprozess der PH NÖ umfasst konsequent und ausnahmslos **alle strategischen Teilbereiche der PH NÖ**. Der Digitalisierungsstrategie wird insofern ein besonderer Stellenwert beigemessen, als dass die darin festgelegten strategischen Zielsetzungen Eingang in unser Ecosystem finden. Darauf basierend werden jährliche Ziele festgelegt, für die systematisch Maßnahmen geplant, umgesetzt und im Rahmen einer Wirksamkeitsanalyse bewertet werden. Dieser qualitätssichernde Prozess wird in der Ziele-Datenbank Cockpit nachvollziehbar dokumentiert und ist seit Einführung dieser Datenbank bis in das Studienjahr 2018/19 rückverfolgbar. Die konkreten Ziele betreffen v.a. das Department 5 Medienpädagogik, aber auch andere Organisationseinheiten in Bezug auf Personal-, Team- und Organisationsentwicklungsziele.

Gerne greifen wir den Hinweis der Gutachter\*innengruppe auf, dass die Digitalisierungsstrategie transparenter an alle Mitarbeiter\*innen der PH NÖ kommuniziert werden sollte, und haben diesbezüglich bereits Maßnahmen zur Dissemination auf den Weg gebracht.

## 2.2 Zusammenspiel der Schwerpunkte

Auf Seite 9 im Bericht wird angeführt:

*Beim Vergleich der für die Kernbereiche und die für die profilgebenden Bereiche formulierten Ziele ist das **Gesamtbild** von außen betrachtet nicht ganz konsistent. Für die Gutachter\*innen war nach Analyse der schriftlichen Unterlagen und der Gespräche bei den Vor-Ort-Besuchen (VOB) nicht gänzlich nachvollziehbar, wie die (stärker von außen vorgegebenen) bundesweiten Schwerpunkte mit den von der PH NÖ selbst als profilgebend benannten internen Schwerpunkten in Zusammenhang stehen. Weiterhin wurde nicht deutlich, wie die zehn im ZLP angesprochenen Schwerpunkte insgesamt in die Strukturen und Prozesse der PH NÖ übersetzt werden bzw. wie hierbei allenfalls nötige Priorisierungen vorgenommen werden.*

Dazu empfehlen die Gutachter\*innen auf Seite 11 der PH NÖ eine Präzisierung ihres Zielsystems v.a. im profilgebenden Bereich (Zusammenhang zwischen bundesweiten Schwerpunkten mit den als profilgebend benannten internen Schwerpunkten) bzw. eine Priorisierung und eine Konkretisierung von deren Übersetzung in die Strukturen und Prozesse der Hochschule.

### **Stellungnahme und Richtigstellung:**

Sowohl die profilgebenden Schwerpunkte als auch die bundesweiten Schwerpunkte werden im Organisationsplan in den Aufgaben, Kernbereichen und Zielen der einzelnen Organisationseinheiten deutlich sichtbar dargestellt. Jedem Schwerpunkt ist mindestens ein Department oder Zentrum eindeutig zuordenbar, z.B. *Führung als Kultur* ist im Department 4 Führungskultur bzw. *Anthropozän* im Zentrum 4 Zukünfte•Bildung verankert. Sowohl die bundesweiten Schwerpunkte als auch die als profilgebenden Schwerpunkte werden im Ecosystem in der Darstellung der für die strategische Ausrichtung relevanten internen und externen Themen, die im Rahmen der Strategiearbeit jährlich analysiert werden, sichtbar. Für die Darstellung der Themen im Ecosystem wird für jedes Studienjahr eine Priorisierung der für das jeweilige Studienjahr relevanten Themen des ZLP vorgenommen – unabhängig davon, ob es sich um bundesweite oder um profilgebende Schwerpunkte handelt. Die Konkretisierung, Planung und Umsetzung der Maßnahmen erfolgen im Rahmen von spezifischen Zielsetzungen in den jeweiligen Organisationseinheiten.

## 3 Standard 2

### 3.1 Kennzahlen

Im Bericht wird auf Seite 13 in Bezug auf das Prozessmanagement und die Fokussierung auf Kennzahlen angeführt:

*Aus Sicht der Gutachter\*innen tritt durch die starke Betonung der Prozesse und eine deutliche Fokussierung auf Kennzahlen die Tatsache, dass mit all dem auch die Qualität der Leistungen der Hochschule (Ausbildungsstudien, Fort- und Weiterbildungsangebote, Forschungsprojekte etc.) gefördert wird, also ein Bewusstsein über die (Förderung der) Ergebnisqualität, etwas in den Hintergrund.*

#### **Stellungnahme:**

Aufgrund der o.a. Formulierung könnte der Eindruck entstehen, dass durch eine Fokussierung auf Kennzahlen im Zusammenhang mit einer starken Betonung der Prozessorientierung der Ergebnisorientierung zu wenig Bedeutung geschenkt wird. In der Realität ist das nicht der Fall. Vielmehr kommt der Prozessqualität **im Gesamtkontext** des Qualitätsmanagementsystems bezogen auf die Ergebnisqualität an der PH NÖ eine hervorgehobene Bedeutung zu.

Die Prozesskennzahlen dienen als Instrument zur Identifizierung von Schwachstellen und liefern wesentliche Anhaltspunkte für die Steuerung des Qualitätsmanagementsystems der PH NÖ. Sie stellen als Hilfsgrößen zur Bestimmung der Qualität eine wichtige Grundlage für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Gesamtsystems dar und leisten einen entscheidenden Beitrag zur Qualitätssteigerung. Die Prozesslenkung auf Basis von Leistungsindikatoren ermöglicht einen daten- und faktengestützten Überblick sowohl über einzelne (vor- und nachgelagerte) Prozesse als auch über die gesamte Organisation, wodurch die Frage beantwortet werden kann, welchen Qualitätsgrad die Leistungsprozesse erreicht haben. Es wird rechtzeitig aufgezeigt, in welchem Bereich ein Qualitätsproblem vorliegt und wo es zu einer Störung der Qualität kommen könnte. Durch die Überwachung, Messung und Bewertung der einzelnen Prozessleistungen im Rahmen des Qualitätscontrollings („Cockpit“) werden Veränderungen von Prozessen in Form von Verbesserungen hervorgerufen und die Ergebnisqualität indirekt gefördert. Prozessqualität und Ergebnisqualität beeinflussen sich in unserem Qualitätsmanagementsystem demnach wechselseitig.

Auf Basis der Ergebnisse der internen und externen Audits wissen wir jedoch, dass nicht alle Prozessindikatoren zufriedenstellende Ergebnisse liefern. Aus diesem Grund werden die Prozesskennzahlen regelmäßig hinsichtlich ihrer Aussagekraft evaluiert. Die Empfehlungen im Gutachten werden wir zum Anlass nehmen, die Gestaltung unseres Qualitätskennzahlensystems hinsichtlich der Ergebnisqualität zu analysieren und zu schärfen.

## 3.2 Strategische Entscheidungen

Auf Seite 14 wird von der Gutachter\*innengruppe empfohlen *zu evaluieren, inwieweit die im Rahmen des QM gewonnen Daten und Informationen noch stärker bzw. noch systematischer für strategische Entscheidungen herangezogen werden können.*

Die PH NÖ erstellt jedes Jahr den Management-Review-Bericht, der dazu genutzt wird, strategische Entscheidungen – z.B. bei der Überarbeitung des Ecosystems – abzuleiten. Im Management-Review erfolgt ein Rückblick auf das vorangegangene Studienjahr, indem alle Bereiche des Qualitätsmanagementsystems bewertet und hinsichtlich möglicher Verbesserungspotenziale untersucht werden. Dadurch können auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten (Kennzahlen) in Verbindung mit der Risiko- und Chancenanalyse strategische Entscheidungen für das folgende Studienjahr getroffen werden. Diese Erkenntnisse fließen auch in den Marketingplan ein.

Gerne nehmen wir den Hinweis der Gutachter\*innengruppe zum Anlass, den Management-Review um den Bereich Ergebnisqualität zu erweitern und diesen Bereich transparenter in den Strategieprozess einfließen zu lassen.

Des Weiteren wird auf Seite 14 empfohlen *zu überlegen, ob über die durch die Departments, Zentren bzw. Prozessverantwortlichen selbst dokumentierten Zielerreichungsgrade hinaus auf zentraler Ebene noch weitere Informationen systematisch erhoben und für die Überprüfung der Zielerreichung genutzt werden können (bspw. Auswertung von Daten der Studienevidenz, Auswertungen über Studienaktivitäten, Studienabschluss- bzw. Abbruchsquoten, Auslandsmobilitäten, Publikationstätigkeit etc.).*

Im Zielesystem der PH NÖ gibt es eine Vielzahl von Kennzahlen, die sowohl auf der Ebene der strategischen Ziele im Rektorat als auch heruntergebrochen auf den Ebenen der Departments, Zentren und der Prozesse in der Ziele-Datenbank Cockpit festgelegt und bewertet werden. Beispielsweise werden die Ziele für Auslandsmobilitäten sowohl auf der Ebene des Zentrums als auch auf der Strategieebene und auf der Prozessebene beobachtet und zentral zusammengeführt. Das heißt, die Bewertung der Kennzahlen erfolgt dezentral, z.B. durch die Prozessverantwortlichen bzw. die Leitungen der Organisationseinheiten, jedoch im Gesamtkontext werden die Kennzahlen zentral gesteuert. Gerne greifen wir aber die Empfehlung der Gutachter\*innengruppe auf, zusätzliche Informationen auf Strategieebene systematisch zu erheben; v.a. die Auswertungen über Studienaktivitäten, Studienabschluss- bzw. Abbruchsquoten erscheinen hier zielführend.

## 4 Standard 3

### 4.1 Weiterentwicklung der Curricula

Im Bericht wird auf den Seiten 16 und 18 in Bezug auf die Weiterentwicklung der Curricula Folgendes angeführt:

*Den Gutachter\*innen wurde nicht gänzlich klar, wie die Berücksichtigung der Ergebnisse dieser Befragungen bei der Weiterentwicklung der Curricula systematisch gewährleistet wird. Die Gutachter\*innen empfehlen daher, eine formalisierte Gewährleistung dessen hochschulintern transparent darzustellen (bspw. Übermittlung der Ergebnisse an die Curricularkommission und andere relevante Gremien; Dokumentation, wie die Ergebnisse berücksichtigt werden, ...)*

Die Ergebnisse von Befragungen werden in sogenannten Lehrendenkonferenzen diskutiert und analysiert. Die Lehrgangs- bzw. Studiengangsleitung dokumentiert qualitätsrelevante Änderungspotenziale, die in die Weiterentwicklung von Curricula münden. Tatsächlich wurde v.a. die Kommunikation mit der Curricularkommission und dem Hochschulkollegium seit einigen Monaten v.a. durch das mit dem neuen Organisationsplan geschaffene Zentrum 1 Bachelor•Master sehr stark intensiviert. Insofern erachten wir es als zielführend, den Prozess der Erstellung von Curricula gemäß den Anregungen der Gutachter\*innenkommission zu adaptieren. Wir werden die Empfehlungen gerne aufgreifen und den dafür zuständigen Personen in den Gremien zur weiteren Analyse und Maßnahmenumsetzung zuführen.

### 4.2 Lehrveranstaltungsevaluierung

Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt auf Seite 18, *sich der Lehrveranstaltungsevaluierung am Ende der Lehrveranstaltung anzunehmen und diese gegebenenfalls zu adaptieren. Geringe Rücklaufquoten sowie die primäre Nutzung dieser summativen Evaluierung nur bei Problemen sind für das ansonsten so weit entwickelte QMS nicht adäquat.*

Die PH NÖ nutzt in den letzten Jahren verstärkt Benchmarking als Methode zur systematischen Qualitätsentwicklung für den Prozess der Evaluierung. Aufgrund der daraus gewonnenen Erkenntnisse und im Zuge der Erstellung des Selbstbeurteilungsberichtes wurde das Problemfeld Evaluation mit seinen Entwicklungspotenzialen identifiziert. Eine Arbeitsgruppe befasst sich seit Jänner 2023 mit diesem Thema und konnte schon einige Verbesserungsmaßnahmen umsetzen. Die geplanten Maßnahmen der Arbeitsgruppe werden voraussichtlich mit Beginn des Studienjahres 2023/24 abgeschlossen sein.

Neben allen differenzierten Bemühungen um Evaluierung zur Optimierung des LV-Angebotes durch quantitative wie qualitative Methoden erscheint die „Kundenzufriedenheit“ – in unserem Fall drückt sich diese in Teilnehmer\*innenzahlen in Form intrapersoneller Einschätzung aus – als leicht quantifizierbare und letztendlich wesentliche Systemrückmeldung mit sowohl interner wie auch externer Aussagekraft.

### 4.3 Forschungsergebnisse

Eine weitere Empfehlung der Gutachter\*innen auf Seite 18 lautet:

*Angesichts des Anspruchs der PH NÖ, sowohl für die Schulpraxis auszubilden als auch mit der eigenen Forschung an der Praxis anzuknüpfen und zuletzt die Forschungsergebnisse über die Lehre in die Praxis bringen, empfehlen die Gutachter\*innen, die Gewährleistung des systematischen Transfers der Forschungsergebnisse in die Lehre sicherzustellen.*

Die Entwicklung einer forschenden Haltung als Voraussetzung für theorie- und forschungsgeleitetes Unterrichtshandeln sehen wir als wesentliches Ziel unserer Ausbildung; die Platzierung von Forschungsergebnissen in den Angeboten der Fort- und Weiterbildung ist inhärentes Selbstverständnis, stellt sie doch eine grundlegende Anforderung an (zukünftige) Lehrer\*innen dar. Infolge der Verbindung von Lehre und Forschung innerhalb jeder Organisationseinheit der PH NÖ (siehe Organisationsplan der PH NÖ in Anlage 05 zum Selbstbeurteilungsbericht) erfolgt der Transfer automatisch-systematisch und unterstützt durch hochschulweite Reflexionswerkstätten und Inservice-Angebote, durch verbund- bzw. österreichweite Symposien bzw. in Form verschiedener Angebote auf unserer Website<sup>1</sup>, von Publikationen (Journale, Schriftenreihe „Pädagogik für Niederösterreich“ ...). Die PH NÖ kommt damit ihrem Service-Charakter nach, möchte diesbezüglich aber in erster Linie die Eigenverantwortung implementieren und die Überzeugung, dass Forschung in der hochschulischen Lehre, im schulischen Unterricht und in der professionellen Kommunikation – v.a. auch im Elterngespräch – zum Tragen kommt.

Wir werden die Empfehlung der Gutachter\*innengruppe gerne aufgreifen und diese den dafür zuständigen Organisationseinheiten und Gremien zur weiteren Analyse zuführen.

---

<sup>1</sup> <https://www.ph-noe.ac.at/de/news/news-forschung>

## 5 Standard 4

### 5.1 Fortbildung

Für den Standard 4 empfehlen die Gutachter\*innen auf S. 23, *dass dem Bereich Fortbildung im Zuge der Überarbeitung des „Handbuchs für Lehrende“ mehr Raum und Aufmerksamkeit eingeräumt wird.*

Das Handbuch für Lehrende wird jährlich adaptiert. Für das Studienjahr 2023/24 sollen neben den jährlichen Anpassungen auch das Design, die Werte und Zielsetzungen in Hinblick auf die neue Organisationsstruktur sowie das Führungsverständnis des neuen Rektorates komplett überarbeitet werden. Das Handbuch soll zukünftig die Vision und die Mission stärker adressieren. Die Anregung, dem Bereich Fortbildung mehr Aufmerksamkeit einzuräumen, nehmen wir dankend an.

Auf Seite 23 wird ferner empfohlen, *Maßnahmen zu ergreifen, die eine Erhöhung des Rücklaufs im Bereich der Evaluation von Fortbildungen bewirken sowie die Evaluierung von Fortbildungsmaßnahmen im Sinne der Wirksamkeitsforschung zu erweitern.*

Die Wirksamkeitsforschung von Lehrer\*innenfortbildungen versucht, Gelingensfaktoren zu identifizieren. Tatsache ist jedoch, dass der hohe Anspruch des Anliegens mit einer bisher geringen Ergiebigkeit der Forschungslage korrespondiert. Die PH NÖ plant, in Kooperation mit der Bildungsdirektion dahingehend den Datentransfer zu nutzen, der seit Start Mai 2023 zwischen Hochschule und Bildungsdirektion im Hinblick auf Fort- und Weiterbildung 4x/Jahr stattfinden wird. Dieser liefert die Grundlage für eine Initiative, die in einem gemeinsamen Unterfangen mit Start des Schuljahres 2023/24 wesentliche und neue strategische Impulse für eine Förderung der Fort- und Weiterbildung in Niederösterreich setzen soll; Schulleitungen werden dabei eine entscheidende Rolle spielen. Ein entsprechender Abstimmungstermin ist bereits vereinbart. (vgl. auch Kap. 4.2)

Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt auf Seite 23, *dass für alle Gruppen von Lehrpersonen, die im Bereich der Fortbildung tätig sind, standardisierte Angebote zur berufsbegleitenden Professionalisierung geschaffen werden.*

Dieses Anliegen ist auch ein ausdrücklich vom BMBWF gefordertes und im Qualitätszirkel für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung formuliertes, insofern sich dort eine Arbeitsgruppe dem Zukunftsbild des Hochschulpersonals in der Fort- und Weiterbildung widmet (multidimensionales Profil; Vorgabe vieler verbindlicher Dimensionen; Erstellung regionaler/bundesland-/bundesweiter Angebote; Ressourcen sparen/Qualität heben? Idee „PH Austria“?). Eine österreichweite themenbezogene Vernetzung wird angestrebt (auch im Sinne der Idee, das Format „Bundesseminar“ neu zu denken).

Darüber hinaus hat die PH NÖ 2022 am DAES-Projekt (Digitalisation of the Austrian Education System) als eine von zwei pilotierenden Pädagogischen Hochschulen teilgenommen (Abschlussveranstaltung am 2.2.2023 – siehe Anlage 10), wo prototypische

Inservice-Lehrveranstaltungen konzipiert (und bei uns auch durchgeführt) wurden, die Hochschuldidaktik und Digitalisierung verbinden.

Allen Mitarbeiter\*innen in der Lehre wird zudem die Möglichkeit geboten, den Hochschullehrgang „Hochschuldidaktik“ zu absolvieren (siehe Anlage 4 zur Stellungnahme). Dieser Hochschullehrgang wird als Weiterbildungsmaßnahme im Rahmen der Personalentwicklung angeboten. Bisher haben sechzehn Mitarbeiter\*innen der PH NÖ daran teilgenommen.

Wir nehmen den Hinweis der Gutachter\*innen zum Anlass, um neue Mitarbeiter\*innen im Rahmen des Onboardings verstärkt auf den Hochschullehrgang „Hochschuldidaktik“ hinzuweisen und weitere Formate zur hochschuldidaktischen Qualifizierung der Lehrenden im Rahmen der Fortbildung zu entwickeln (vgl. Kap. 8.2).

## 6 Standard 5

### 6.1 Qualitätsziele

Auf den Seiten 23 f. wird angeführt:

*Allerdings bleibt unklar, wie und von wem Qualitätsziele festgelegt werden, obwohl deren Festlegung im PDCA-Zyklus explizit vorgesehen ist. [...] Qualitätsziele für den Bereich „Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen“ liegen nach Kenntnis der Gutachter\*innen nicht in kompakter, ausformulierter und damit transparenter Art und Weise vor. [...] Diese Unklarheit im Hinblick auf übergeordnete, transparente Qualitätsziele für den gesamten Bereich „Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen“ ist aus Sicht der Gutachter\*innen auch deshalb noch nicht optimal, weil in diesem Bereich drei Departments mit je eigenen Schwerpunktsetzungen zusammenarbeiten.*

Für die Schulentwicklungsberatung (SEB) liegen in den drei angesprochenen Departments Qualitätskennzahlen auf Basis der Vorgaben des ZLP vor. Einerseits gibt es quantitative Zielvorgaben, andererseits gibt die Prozesskennzahl der Schulentwicklungsberatung Aufschluss über die Bewertung der (nachhaltigen) Qualität der Schulentwicklungsberatung und dient daher als aussagekräftige Qualitätskennzahl. Diese Bewertung betrifft alle Departments, die im Rahmen der Schulentwicklungsberatung eng zusammenarbeiten. Federführend ist das Department 6 mit dem Team der Schulentwicklungsberatung, das die systemische Beratung koordiniert. Die Beratung und Begleitung von schulischen Führungskräften erfolgt vorrangig im Department 4. Diesbezüglich werden im Department 4 verschiedene Ziele festgelegt und bewertet.

Die Gliederung der PH NÖ in Departments und Zentren ist organisatorisch vorgesehen und notwendig. Sie gibt eine Struktur vor, die grundsätzlich von jeglicher personeller, thematischer und organisatorischer Verbindung und Vernetzung ausgeht, die erwartet, erwünscht, ermöglicht und unterstützt werden; das forciert nicht nur Synergieeffekte, sondern eine qualitative Aufwertung. Die Erfassung und Darstellung dieses internen Netzwerkes erscheint sinnvoll und stellt ein Desiderat dar.

Wir werden diesen Hinweis zum Anlass nehmen, die Qualitätsziele für den Bereich „Beratung und Begleitung von Bildungseinrichtungen“ in Hinblick auf übergeordnete, transparente Ziele zu hinterfragen und ggf. zu definieren.

### 6.2 Good-Practice-Beispiele

Auf Seite 25 wird die *Entwicklung einer digitalen Plattform* empfohlen, auf der *Good-Practice-Beispiele der SEB* eingestellt werden können, sodass diese im Sinne einer *Wissens- und Lernplattform* genutzt werden kann, die für *künftige SEB-Projekte Orientierung und Anregung* bietet.

Das SEB-Team, bestehend aus externen und internen Expert\*innen, nützt neben den Jour-fixes auch eine Plattform (One-Drive) bzw. ein cloudbasiertes Tool (Moodle), welche der

SEB-Community der PH NÖ in Niederösterreich als Wissens- und Lernplattform zur Verfügung steht. Ein spezieller Bereich dient dem Wissensmanagement, indem orientierungs- und anregungsspendende Inhalte für SEB-Projekte und Aufgaben geteilt und kommuniziert werden. Die Inhalte werden laufend aktualisiert und bedarfsorientiert adaptiert. Diese Plattform wird von den Schulentwicklungsberater\*innen als sehr unterstützend wahrgenommen.

Aktuell plant das BMBWF, die SEB-Community österreichweit über eine digitale Plattform zu vernetzen und zu informieren.

Bis dahin steht Schulen, die an einer Schulentwicklungsberatung interessiert sind, die Website der PH NÖ<sup>2</sup> zur Verfügung. Dort werden sie über aktuelle Entwicklungsthemen informiert, die Orientierung und Anregung auf schulischer Ebene bieten sollen. Darüber hinaus werden in Flyern Prototypen von Schulentwicklungsprozessen vorgestellt (siehe Anlage 8).

### 6.3 Begleitende Forschung

Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt auf Seite 25, *die Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen stärker mit begleitender Forschung zu koppeln, um das große Potenzial der Schulentwicklungsthemen für Forschung noch besser nutzbar zu machen.*

Das große Potenzial der Schulentwicklungsthemen für die Forschung wurde von uns bereits vor einigen Jahren erkannt. Aktuell werden zwei Forschungsprojekte als Begleitforschung zur Schulentwicklungsberatung durchgeführt. Das Projekt „Externe Beratung als Unterstützungsinstrument für Schulentwicklung“ startete 2019 und wird im Jahr 2023 abgeschlossen. Seit 2020 wird das Projekt „Zum Kompetenzportfolio der Schulentwicklungsberatung an der PH NÖ – Begleitforschung zum Hochschullehrgang Schulentwicklungsberatung“ durchgeführt. Im Rahmen einer für 2024 geplanten Tagung – vermutlich mit Beteiligung des BMBWF – werden aktuelle Forschungsergebnisse disseminiert. Die bisherigen Forschungsergebnisse wurden und werden laufend in die Weiterentwicklung des Hochschullehrgangs übertragen, sind teilweise bereits transferiert und zeigen auch schon Wirkung. Eine Publikation aus dem Forschungsprojekt wird im Herbst 2023 veröffentlicht und eine Masterarbeit zu diesem Thema wird gerade verfasst. Die Schulentwicklungsberater\*innen nehmen regelmäßig an internen Schulungen in Form von Webinaren teil, wo laufend Forschungsergebnisse vorgestellt und Erkenntnisse für die Arbeit in der SEB abgeleitet werden.

Die Empfehlung der Gutachter\*innengruppe bestärkt uns in unseren Bestrebungen, in diesem Bereich konsequent weiterzuforschen und unsere Forschungsergebnisse laufend zu disseminieren.

Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt auf Seite 25 ferner, *Ziele der Digitalisierungsstrategie durch entsprechende Maßnahmen für die SEB in der operativen Praxis zu verankern.*

---

<sup>2</sup> [Link zur SEB](#)

Die Rolle der Schulleitungen als Ermöglicher von Schulentwicklung ist in allen Themenbereichen, v.a. aber in den digitalen, erheblich. Unsere strategischen Ziele werden durch die Vernetzung und Kooperation zwischen den Departments D4 Führungskultur, D5 Medienpädagogik und D6 Schulentwicklung konsequent verfolgt und umgesetzt. In Settings mit integrierter Fach- und Prozessbegleitung (also Expert\*innen aus drei Departments) und im Rahmen der Angebote für schulische Führungskräfte besteht die Möglichkeit, bei der Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses einerseits und in Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen sowie Coachingangeboten andererseits, Schulleitungen in ihrer Rollengestaltung zu unterstützen. Das kann aber – systemisch bedingt – nur konsequent verfolgt werden, wenn die Führungskraft diese Angebote auch in Anspruch nehmen möchte. Das SEB-Team wurde jedenfalls in Hinblick auf die erwartet erweiterten Aufgaben für 2023/24 bereits verstärkt.

Die Empfehlung der Gutachter\*innengruppe werden wir insofern aufgreifen, als dass die Ziele in den drei Departments in Bezug auf Schulentwicklungsberatung noch besser aufeinander abgestimmt werden.

---

## 7 Standard 6

### 7.1 Rückkoppelung von Erkenntnissen aus den Projekten der SEB

Für den Standard 6 empfehlen die Gutachter\*innen auf Seite 29 *eine stärkere und systematischere Rückkoppelung von Erkenntnissen aus den Projekten der SEB für die Forschungsarbeit an der PH NÖ, z.B. indem eine Prozessweiterung der Department-Abschlussgespräche zum Ende eines SEB-Projektes verfolgt wird, in der immer auch geprüft wird, wie das SEB-Projekt für die eigenen Forschungsaktivitäten der PH NÖ genutzt werden kann bzw. welche Anschlussforschungsprojekte sinnvoll wären.*

Gerne greifen wir diese Empfehlung als Diskussionsgrundlage auf. Die Umsetzung einer entsprechenden Maßnahme wird vom Koordinationsteam unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen und eines möglichen Mehrwerts gegenüber der aktuellen Praxis reflektiert und diskutiert werden.

Die eigenen Forschungsaktivitäten im Bereich der SEB werden an der PH NÖ einerseits aus den institutionellen Evaluationen (beispielsweise Masterarbeiten zu Beratungskompetenzen, Prozessqualität, Output, Professionalisierung im Hochschullehrgang Schulentwicklungsberatung) sowie Entwicklungsprojekten (z.B. zur integrierten Fach- und Prozessberatung/Komplementärberatung sowie Onboarding neuer Schulentwicklungsberater\*innen) abgeleitet. Auf der anderen Seite gibt es Vorgaben zu Forschungsaktivitäten durch das BMBWF (z.B. hinsichtlich der Grundkompetenzen).

### 7.2 Qualitative Bewertungsaspekte

Des Weiteren wird von der Gutachter\*innengruppe auf Seite 29 empfohlen, *einzelne quantitative Kennzahlen aus dem Leistungsbereich Forschung um qualitative Bewertungsaspekte zu erweitern.*

Die PH NÖ konnte in den letzten Jahren in hoch kompetitiven nationalen und internationalen Ausschreibungen Forschungsprojekte akquirieren. Unserem Verständnis nach weist die quantitative Kennzahl bezogen auf Forschungsprojekte daher auch ein qualitatives Merkmal der Forschung auf. Wir nehmen die Anregung der Gutachter\*innen jedoch gerne auf und präzisieren unsere Zielkennzahlen um diesen Aspekt.

### 7.3 Wirkung von Forschungsprojekten

Die Gutachter\*innengruppe weist auf Seite 29 darauf hin, *dass der Zielerreichungsgrad hinsichtlich der Wirkung von Forschungsprojekten strategisch deutlicher hervorgehoben werden sollte.*

Im Einklang mit der Forschungsstrategie der PH NÖ dient Forschung nicht als Voraussetzung für Lehre, sondern zur Begründung von Lehre. Dabei stellen wir das Vertrauen der Beforschten in den Mittelpunkt; unsere Forschungsdestillate dienen primär den Beforschten, erst sekundär den Forschenden. Im Rahmen unserer professionsorientierten und berufsfeldbezogenen Forschung im Auftrag des Hochschulgesetzes gemäß § 8 (1) HG analysieren, begleiten und evaluieren wir Lern- und Bildungsprozesse von Menschen, vorrangig von Kindern und Jugendlichen, um Lernen besser zu verstehen und darin Lehren zu ermöglichen.

Der genaue Zielerreichungsgrad hinsichtlich der Wirkung von Forschungsprojekten ließe sich nur anhand von quantitativen Erhebungen messen, wobei der Nutzen solcher Messungen zu hinterfragen ist. Wir bevorzugen den Dialog der Forschungsergebnisse und -erkenntnisse mit zu Beteiligten gemachten Betroffenen. Zudem werden diese Ergebnisse und Erkenntnisse in diversen Publikationen (darunter zwei Open-Access-Online-Journalen und einer Sammelbandreihe beim größten österr. Bildungsverlag) disseminiert.

## 8 Standard 7

### 8.1 Querschnittsthemen

Für den Standard 7 empfehlen die Gutachter\*innen auf Seite 33 *eine systematische Integration der Querschnittsthemen (u.a. Diversität, Internationalisierung und Digitalisierung) in die Leitfäden für die Zielvereinbarungsgespräche und damit in die Zielvereinbarungsgespräche selbst.*

In den jährlichen Zieleworkshops zu Beginn des Studienjahres werden alle Führungskräfte der PH NÖ über das im Ecosystem visualisierte Ergebnis der Strategiewerkarbeit und aktuelle strategische Querschnittsthemen der PH NÖ informiert. Im Rahmen dieser Workshops werden die Führungskräfte geschult, wie ihre Ziele aus dem Ecosystem und der Internationalisierungsstrategie abgeleitet und in den Zielvereinbarungsgesprächen (ZVG) heruntergebrochen werden können. Vorschläge für Maßnahmen zur Internationalisierung werden in den aktuellen Leitfäden zum ZVG bereits angeführt.

Gerne greifen wir die Anregung der Gutachter\*innengruppe auf und integrieren weitere Querschnittsthemen – wie z.B. Digitalisierung und Diversität – in die Leitfäden für die ZVG und damit in die Zielvereinbarungsgespräche selbst.

### 8.2 Hochschuldidaktische Qualifizierung der Lehrenden

Darüber hinaus wird für den Standard 7 auf Seite 33 empfohlen, *die hochschuldidaktische Qualifizierung der Lehrenden systematisch umzusetzen.*

In den Leitfäden zum ZVG wurden erwachsenen-pädagogische Qualifizierungen bisher nicht angeführt, da diese zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter\*innen auf Basis der jeweiligen Rolle und der gemeinsamen Beurteilung der vorhandenen Kompetenzen gemäß der in Rollenbeschreibung definierten Mindestanforderungen im Rahmen des ZVG vereinbart werden. Die Notwendigkeit bzw. Möglichkeiten für Qualifizierungsmaßnahmen sind individuell zu beurteilen und sind so vielfältig, dass diese bewusst nicht in die Leitfäden aufgenommen wurden, um hier nicht der Eindruck einer Limitierung entstehen zu lassen. Die Führungskräfte werden jedoch in den jährlichen Zieleworkshops auf die Vorgehensweise und die Zielsetzungen der ZVG in Bezug auf Personalentwicklungsmaßnahmen (v.a. Fort- und Weiterbildung) aufmerksam gemacht. In diesem Setting besteht auch die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Coaching für die Führungskräfte als strategische Personalentwicklungsmaßnahme.

Allen Lehrenden wird die Möglichkeit geboten, den Hochschullehrgang „Hochschuldidaktik“ zu absolvieren (siehe Anlage 4 zur Stellungnahme). Dieser Hochschullehrgang wird als Weiterbildungsmaßnahme im Rahmen der Personalentwicklung angeboten. Bisher haben sechzehn Mitarbeiter\*innen der PH NÖ daran teilgenommen.

Wir nehmen den Hinweis der Gutachter\*innen zum Anlass, um neue Mitarbeiter\*innen im Rahmen des Onboardings verstärkt auf diesen Hochschullehrgang hinzuweisen und

---

weitere Formate zur hochschuldidaktischen Qualifizierung der Lehrenden im Rahmen der Fortbildung zu entwickeln (vgl. Kapitel 5.1).

### **8.3 Karrierepfade für Wissenschaftler\*innen**

Für den Standard 7 wird von den Gutachter\*innen auf Seite 33 die *Ausarbeitung von Karrierepfaden für Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen, insbesondere im Doktorat*, empfohlen.

Die Empfehlung der Gutachter\*innengruppe unterstützt unsere Bestrebungen hinsichtlich einer strategischen Personal- und Hochschulentwicklung zur gezielten Förderung der wissenschaftlichen Exzellenz an der PH NÖ.

Wir sind davon überzeugt, dass die von Ihnen empfohlene Systematik und die Gestaltung von fließenden Übergängen zwischen den Karrierestufen (beginnend bei der Einstellung bis hin zur karrierebegleitenden Qualifizierung) die individuelle wissenschaftlichen Qualifizierung unserer Lehrenden gezielt fördert.

Aufgrund einer systematischen Betrachtung des Karrierepfades des wissenschaftlichen Personals können wir deren Karriereentwicklung gezielter unterstützen und können unsere Mitarbeiter\*innen gleichzeitig in ihrer Aufgabenerfüllung als Lehrende bzw. als Betreuer\*innen von wissenschaftlichen Arbeiten besser unterstützen. Gerne greifen wir daher die Anregung der Gutachter\*innengruppe auf, diese Personalentwicklungsmaßnahme mit spezifischem Fokus auf das wissenschaftliche Personal zu implementieren.

## 9 Resümee

Abschließend bedankt sich die PH NÖ bei den Gutachter\*innen für das konstruktive, wertschätzende und dialogorientierte Gesprächsklima während des gesamten Auditverfahrens und bei der AQ Austria für die Prozessbegleitung. Die PH NÖ kann aus den detaillierten Empfehlungen wertvolle Inputs für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems ableiten.

Unser Dank gilt den Mitarbeiter\*innen der PH NÖ, die mit ihrem Engagement und ihrem umfassenden Qualitätsbewusstsein wesentlich zum erfolgreich verlaufenen Audit beigetragen haben.

## 10 Anlagen

- Anlage 1: Detaillierte Stellungnahme zum Punkt Schwerpunkte
- Anlage 2: Detaillierte Stellungnahme Digitalisierungsstrategie
- Anlage 3: Roter Faden Strategie Ecosystem am Beispiel der Ziele des D4
- Anlage 4: Curriculum Hochschullehrgang Hochschuldidaktik
- Anlage 5: Zeugnis Hochschuldidaktik am Beispiel einer Mitarbeiterin
- Anlage 6: Prozessbeschreibung Ziele
- Anlage 7: Prozessbeschreibung Qualifizierungsmaßnahme
- Anlage 8: Flyer Schulentwicklungsberatung
- Anlage 9: Lehrerprofessionalität/Lehrprofessionalität
- Anlage 10: Einladung Abschlussveranstaltung des Projektes „Digitalisation ...“