

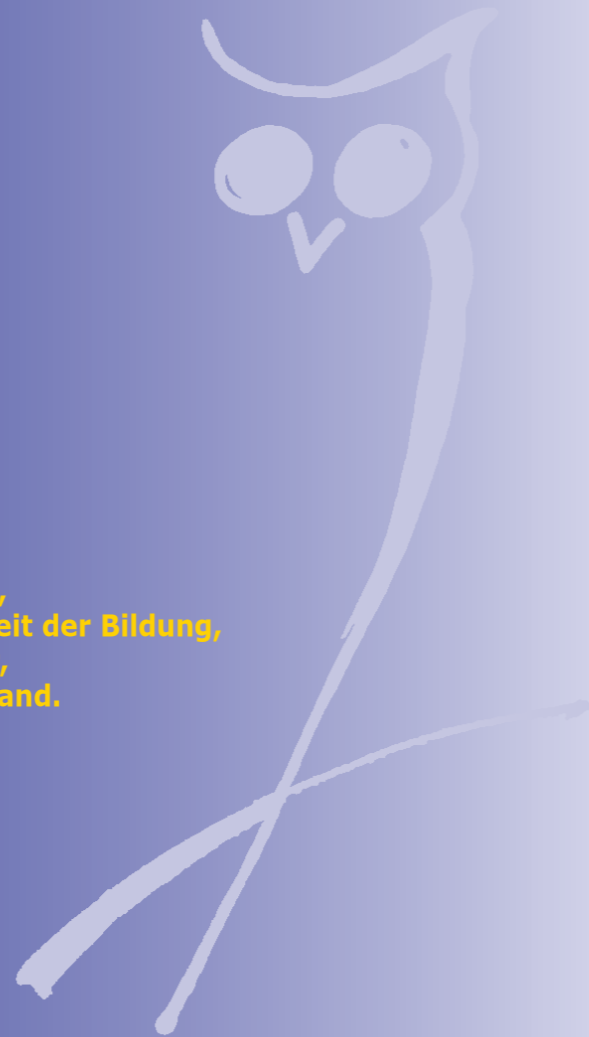
Bildung sucht Dialog!

Dieser
vierte
Band
der
PH NÖ
sammelt
und
präsentiert
Facetten
zum
Dialog
um
Fragen
zur

- Menschlichkeit in der Schule,
- Vielheit der Fächer und Einheit der Bildung,
- dialogischen Führungskultur,
- Ethik als Unterrichtsgegenstand.

Er
will
alle
Lehrer/innen
und
an
Bildung
interessierten
Bürger/innen
einladen
zu
Kontakt,
Gespräch
und
Zusammenarbeit.

ISBN 978-3-9519897-4-7



Erwin Rauscher (Hg.) Unterricht als Dialog

Pädagogik für Nieder-
österreich — **Band 4**

Erwin Rauscher (Hg.)

Unterricht als Dialog

Von der Verbindung der Fächer
zur Verbindung der Menschen

Pädagogik
für
Niederösterreich
Band 4



Erwin Rauscher (Hg.)

Unterricht als Dialog

Von der Verbindung der Fächer
zur Verbindung der Menschen

Pädagogik
für
Niederösterreich

Band 4



IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – Jänner 2011
Redaktion: Erwin Rauscher
Lektorat: Günter Glantschnig
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher
Druck: Paul Gerin GmbH & Co KG, 2120 Wolkersdorf, Wienerfeldstraße 9

ISBN 978-3-9519897-4-7

Alexander Kohler & Carola Brink

Prozessbegleitung durch die Österreichische Qualitätssicherungsagentur AQA an der PH NÖ

Vorgehensweise, Ergebnisse und Reflexion des Beratungsprozesses

Die PH NÖ und die AQA haben vom Frühjahr 2009 bis zum Herbst 2010 ein gemeinsames Projekt durchgeführt, das die Organisationsentwicklung und die Verbesserung interner Prozesse an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich zum Ziel hatte. Die Projektziele sahen an erster Stelle eine durch die Hochschule getragene Entwicklungsarbeit sowie einen breiten internen Austausch vor. Gleichwohl ging es der PH NÖ auch darum, das hohe Engagement der Hochschule sichtbar zu machen. Weiters wurde angestrebt, auch auf Anforderungen der zum Zeitpunkt des Projekts neu erlassenen Hochschul-Evaluierungsverordnung (HEV) Bezug zu nehmen.

1 Prozessberatung durch die AQA & Übersicht über die Projektstruktur

Die Projekte der AQA folgen weitgehend den Prinzipien der systemischen Organisationsberatung und damit dem Verständnis, dass die Betroffenen innerhalb der Organisation als interne Expertinnen/Experten Probleme und Herausforderungen selbst am besten diagnostizieren und nur mit ihrer Mitwirkung dauerhafte Lösungsansätze entwickelt werden können. Externe Vorgaben oder fertige Qualitätskonzepte erweisen sich als nicht nachhaltig. Andererseits ist erfahrungsgemäß ein erster Anstoß von außen in Form von Moderation und Expertenvorträgen hilfreich, um den nötigen ‚Energieschub‘ für Weiterentwicklung zu geben und die Verbindlichkeit von Projekten herzustellen. Jede Beratung steht und fällt mit dem Herstellen der Balance zwischen externen Anregungen und interner Selbstreflexion.

Der Fokus der AQA-Projekte liegt demgemäß bei der partnerschaftlichen Qualitätsentwicklung (versus ‚Qualitätscontrolling‘), was sich gut mit den Vorstellungen der PH NÖ vereinbaren ließ, die in ihrem Selbstverständnis den partizipativen Dialog und die Menschen innerhalb ihrer Organisation in den Mittelpunkt stellen möchte.

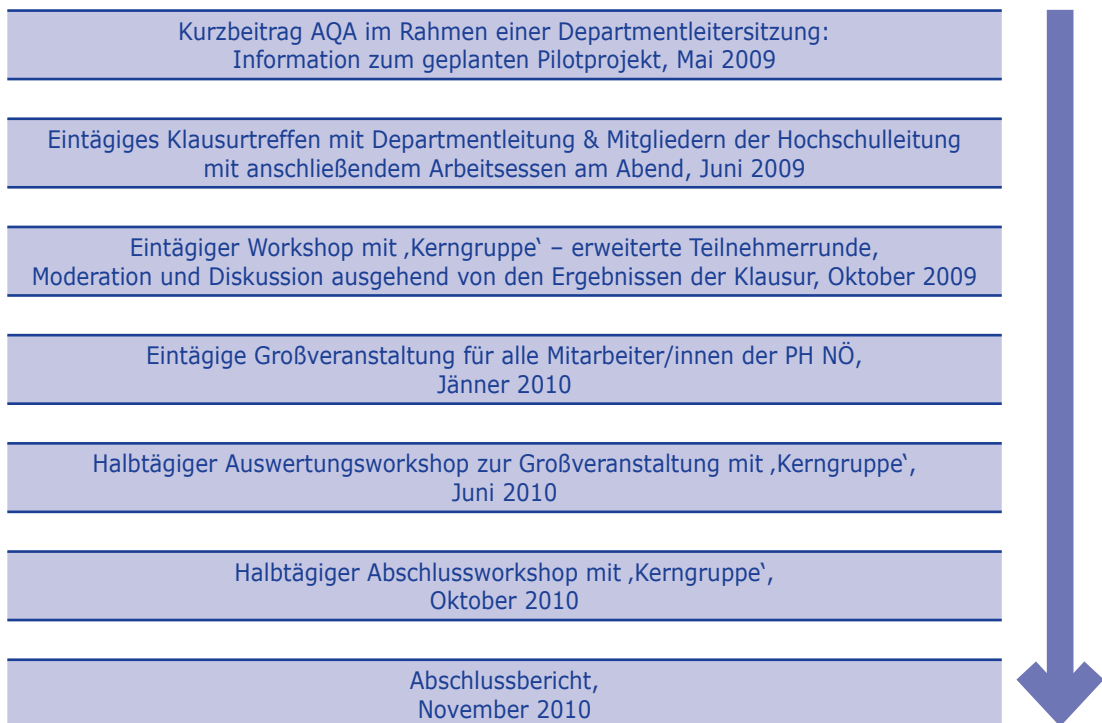
Die Projektstruktur der Beratungsprojekte sieht im Wesentlichen folgende Elemente vor:

- ❖ Orientierungsphase: Angebots- und Auftragsklärung
- ❖ Klärungs- oder Diagnosephase: Erhebungen/gemeinsame Erarbeitung des aktuellen Stands und Zielkonkretisierung
- ❖ Lösungs- und Veränderungsphase

- ❖ Abschlussphase: Ergebnissicherung, ex-post Evaluation, Sicherung der Nachhaltigkeit bzw. Übertragung von Teilergebnissen auf weitere Bereiche

Diese Grundstruktur wird auf die jeweiligen Anforderungen und Besonderheiten der Hochschule angepasst und vertraglich festgehalten. Für die Pädagogische Hochschule Niederösterreich wurde folgender Ablauf vereinbart:

2 Struktur des Pilotprojekts



3 Die Projektschritte – Vorgehensweise, Ergebnisse & Reflexion des Projektprozesses

3.1 Projektvorbereitung und Entwicklung der Projektziele

Die PH NÖ trat bereits 2008 mit ersten Gesprächen an die Österreichische Qualitätssicherungsagentur AQA heran.

Die Österreichische Qualitätssicherungsagentur ist ein gemeinnütziger, unabhängiger Verein, der Qualitätssicherungsverfahren, Studien, Prozessbegleitung sowie Evaluierungen und Zertifizierungen sowohl für den gesamten österreichischen Hochschulsektor als auch international anbietet.

Für die Vorbereitung des Projekts, die Zieldefinition und die Vertragsgestaltung wurde viel Diskussions- und Ausarbeitungszeit eingeplant. Wichtig war die Entwicklung einer Vereinbarung, die von allen an der Planung Beteiligten getragen werden konnte. Die Projektziele und -anforderungen wurden wie folgt festgehalten:

Das Projekt mit der AQA soll ...

- ❖ ... Prozesse der Ablauforganisation vor dem Hintergrund der Organisationsstruktur diskutieren
- ❖ ... externe Perspektiven einbeziehen
- ❖ ... eine Reflexion der Stellung der Hochschule ermöglichen
- ❖ ... die Corporate Identity befördern
- ❖ ... höchstmöglichen Nutzen für die Mitarbeiter/innen erzielen
- ❖ ... in Diskussion mit den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern dringende Verbesserungsbedarfe sichtbar machen
- ❖ ... auf vorhandene Initiativen des Qualitätsmanagements Bezug nehmen
- ❖ ... Austausch fördern (intern – extern)
- ❖ ... auf die Evaluierungsverordnung Bezug nehmen
- ❖ ... ausländische Expertinnen/Experten einbeziehen

In Abgrenzung zu den Zielen wurde (als ‚Nicht-Ziele‘) festgehalten, dass das Projekt keine völlige Neustrukturierung der bestehenden Organisationsstruktur verfolgen würde. Auch Detailprozesse, wie z.B. die inhaltliche Gestaltung einzelner Curricula, sollten ausgeklammert werden. Weiters wurde festgehalten, dass das Projekt weder eine Evaluierung mit einem abschließenden Zertifikat darstellen noch Voraussetzung für eine solche spätere Evaluierung sein würde. Es war augenscheinlich, dass die Ziele unterschiedliche Abstraktionsebenen beinhalten. Die vielschichtigen Ziele machten eine sehr genaue Planung der Workshops erforderlich. Innerhalb des Projekts wurden alle diese gewünschten Themen erfolgreich aufgegriffen, im Rahmen der Workshops bearbeitet und – wo möglich – Querbezüge hergestellt.¹

Bevor das Projekt begann, wurden unterschiedliche Informationsmaßnahmen angeregt. Unter anderem wurde das Projekt in einer Departmentleiterkonferenz (in etwas erweiterter Teilnehmerrunde) durch die Projektkoordination der AQA vorgestellt. Dabei wurde deutlich, dass bei einigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern Unklarheit über Ziel und Zweck des Projekts herrschte. Es entstand der Eindruck, dass die allgemeine Diskussion um die Rolle der Pädagogischen Hochschulen in Österreich dazu führte, dass das Projekt auch vor diesem politischen Hintergrund bewertet wurde.² Das Treffen war deshalb sehr wichtig und aufschlussreich. Quintessenz für die AQA war, die Rolle der AQA und die Regeln der Projektzusammenarbeit – u.a. durch eine gemeinsame Arbeitsvereinbarung mit den Teilnehmerinnen/Teilnehmern – in der Klausur und später auch in den anderen Workshops besonders ausführlich darzulegen.

3.2 Klausurtag mit den Departmentleiterinnen/-leitern

Zu Beginn des Projekts war ein Workshop mit den leitenden Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der Pädagogischen Hochschule vorgesehen. Neben der Diskussion inhaltlicher Fragestellungen ging es in der Klausur darum, Transparenz über die unterschiedlichen Erwartungen herzustellen, die Zielsetzungen zu konkretisieren sowie mögliche Differenzen sichtbar und damit bearbeitbar zu machen. Die vereinbarten Ziele des Klausurtags:

- ❖ Identifizierung von Fragestellungen/Themen für den ersten Workshop
- ❖ Besprechung von positiven Erfahrungen und bestehenden Herausforderungen

❖ Input durch drei kollegiale Expertinnen/Experten

Die Rolle der AQA lag in erster Linie in der methodischen Begleitung und Organisation des Klausurtages. Um die Transparenz zu erhöhen, wurde eine Informationsplattform (<http://qm.aqa.ac.at/>) eingerichtet. So hatten die Departmentleiter/innen die Möglichkeit, alle Dokumente des Projekts, einschließlich der Verträge, einzusehen.

Der Klausurtag bestand aus zwei wesentlichen Elementen:

- ❖ Workshopteil, welcher der Diagnosephase zu aktuellen internen Verbesserungsbedarfen aber auch der Bewusstmachung von vorhandenen Stärken diente (Vormittag)
- ❖ Dialog mit drei kollegialen Expertinnen/Experten (Nachmittag)

3.2.1 Interner Workshopteil

Innerhalb des Workshops wurden die Teilnehmer/innen nach ihren allgemeinen Erwartungen und Wünschen zum Projekt befragt. Weiters wurden sie um eine Einschätzung darüber gebeten, wo die besonderen Stärken der Pädagogischen Hochschule und wo mögliche Verbesserungsbedarfe gesehen werden. Die Themen wurden anschließend inhaltlich geclustert und näher erläutert.

Die Teilnehmer/innen befanden das Arbeitsklima und die Kommunikation innerhalb ihrer Departments sowie auch die Offenheit und Flexibilität der Führung und die damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten als besonders motivierend. Auch die ständige Verbesserung vor dem Hintergrund schwieriger Rahmenbedingungen sowie die gute Zusammenarbeit mit Netzwerken und mit dem Landesschulrat wurden genannt. Als besonders positiv wurden der Einsatz und das Engagement der Mitarbeiter/innen in den Departments herausgestellt.

Themen, bei denen sich ein Verbesserungsbedarf/zukünftige Arbeitsschwerpunkte abzeichneten, wurden ausführlich diskutiert und in Form von Fragestellungen in einer Themenliste festgehalten.

Themenliste aus Sicht der Departmentleiter/innen, des Rektorats und des Hochschulrats:

- ❖ Wie können Verwaltungsabläufe verbessert werden? (Zusammenspiel dreier Standorte, Partnerschulen)
- ❖ Wie kann die Arbeit mit unklaren Ressourcen, mangelnder Planungssicherheit und trotz PH-Online effizienter gestaltet werden?
- ❖ Wie kann die Außensicht verbessert werden? (Marketing von Fort- und Erstausbildung)
- ❖ Wie können der innovative Organisationsplan und Kompetenzen kommuniziert werden? Wie kann der Organisationsplan noch verbessert und die Akzeptanz erhöht werden?
- ❖ Wie kann die thematische Abstimmung der Module der Erstausbildung verbessert werden? Wie können Strukturen verbessert und Akzeptanz erhöht werden?
- ❖ Wie kann der Paradigmenwechsel weg von der Schule hin zu einer Hochschule geschafft werden?
- ❖ Wie kann die Qualität von Lehrveranstaltungen und deren Abstimmung verbessert werden?

3.2.2 Dialog mit drei kollegialen Expertinnen/Experten

Für den Nachmittag waren drei Expertinnen/Experten mit Hintergrundwissen und Praxiserfahrung im Bereich Pädagogischer Hochschulen eingeladen.³ Sie wurden zunächst anhand der von der PH formulierten Fragestellungen und Themenaspekte (Eindruck zur Internetseite, zu Strategiepapieren und zur Organisationsstruktur) um ein Eingangsstatement gebeten, anschließend wurden verschiedene Themenblöcke diskutiert. Der Dialog fand in

partnerschaftlicher, konstruktiver Arbeitsatmosphäre statt und stellte eine *gegenseitige* Lernerfahrung dar. Diskutiert wurden u.a. die Außendarstellung und die Profilbildung der PH, die Möglichkeit einer Forschungsorientierung von Pädagogischen Hochschulen, die Departmentorganisation sowie Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung.

3.3 Erster Workshop mit der Kerngruppe

Für die Bildung einer Kerngruppe war es der Planungsgruppe wichtig, dass unterschiedliche Mitarbeitergruppen und Mitarbeiter/innen an entscheidenden Schnittstellen und mit Multiplikatorenrolle in das Projekt mit eingebunden wurden. Folgende Funktionsträger/innen sollten demgemäß in der Gruppe repräsentiert sein:

- ❖ Vertreter des Hochschulrats
- ❖ Rektorat
- ❖ Departmentleiter/innen
- ❖ Vertreterinnen der Praxisschulen
- ❖ Schulartenmanagement
- ❖ Studienkommission
- ❖ Studierendenvertreter/innen⁴
- ❖ Personalvertreter/innen
- ❖ Lehrende Ausbildung/Fortbildung
- ❖ Verwaltungsgestellte

Damit war die Gruppe etwas größer, als das idealerweise für eine Arbeitsgruppe der Fall wäre (ideal wäre eine Gruppengröße von 9 bis 15 Teilnehmenden gewesen), jedoch hat sich die Einbindung der verschiedenen Teilnehmer/innen als sehr ergiebig für die Diskussion erwiesen. Auch die Tatsache, dass die Gruppe sich sowohl aus langjährigen als auch neuen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zusammensetzte, erwies sich als sehr positiv.

In der Kerngruppe wurden das Projekt und der geplante Ablauf vorgestellt. Die Aufgabe der Kerngruppe wurde wie folgt definiert:

- ❖ Erfahrungsaustausch (Reflexion, Informationen zusammentragen)
- ❖ Problembewusstsein schaffen
- ❖ Lösungsideen entwickeln, Vorschläge erarbeiten, Entscheidungen vorbereiten
- ❖ Wo möglich erste Handlungsschritte vereinbaren

Der erste Workshop war drei wesentlichen Zielen gewidmet: Erstens war eine Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse des Klausurtags vorgesehen, zweitens sollte eine Kurzeinschätzung zur Organisationsstruktur erfolgen und drittens war eine nähere Betrachtung von Prozessen der Studiengestaltung vorgesehen. Die Ergebnisse der Themenliste und die Anregungen der Expertinnen/Experten wurden ausführlich diskutiert. Wichtig war, die Sichtweise der MitarbeiterInnen aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen einzubeziehen. Die neuen Teilnehmer/innen stützen im Wesentlichen die entwickelten Fragestellungen, die auf der Klausur erarbeitet wurden.

Als weiterer Tagesordnungspunkt war eine kurze Einschätzung der Organisationsstruktur vorgesehen. Die Organisationsstruktur als solche wurde nicht in Frage gestellt, sondern hinsichtlich des Erreichten in Augenschein genommen: Mögliche Themenfelder, die sich aus der bestehenden Strukturierung ergeben, wurden im Rahmen einer anonymen Befragung einer Einschätzung durch die Teilnehmer/innen unterzogen.

In einem nächsten Schritt wurden die Prozesse in den Blick genommen. Hierzu bot die AQA den Teilnehmerinnen/Teilnehmern einen Systematisierungsvorschlag an: Angeregt wurde, sich auf die Prozesse der Einrichtung und Planung bzw. Durchführung von Erstausbildung und Fortbildung zu konzentrieren.

Gruppenarbeit:

- ❖ Abläufe verbessern mit Blick auf die Kundinnen/Kunden
- ❖ Einrichtung und Planung von Aus- und Fortbildungsangeboten
Mögliche Beispiele: Auswahl/Zuteilung von Lehrenden, Entwurf und Genehmigung der Curricula, Sicherstellung der Studierfähigkeit, Curriculumsgestaltung, Abstimmung der Module, ECTS-Vergabe, didaktisches Design, Wahlmöglichkeiten ...
- ❖ Durchführung der Ausbildung, Durchführung der Fortbildung
Mögliche Beispiele: Zulassung, Einschreibung und Information, Raumplanung, Studienunterlagen, Service für Studierende (Beratung, Feedback & Information zu Prüfungen), Betreuung der Praxisphasen, Abstimmung mit Kooperationspartnern/Praxisschulen, Gestaltung von Prüfungen/Prüfungsorganisation und -verwaltung, Definition und Umsetzung von Learning Outcomes, Überarbeitung und Verbesserung der Curricula...

Für jeden dieser Bereiche wurden Themenaspekte und Bearbeitungsfragen vorgestellt, die in Kleingruppen diskutiert und festgehalten wurden. So wurde u.a. vorgeschlagen, eine Koordinationsstelle für die laufende Organisation des Lehrbetriebs einzurichten. Ferner wurden Vorschläge zur Weiterentwicklung der Studierfähigkeitstests, zur Öffentlichkeitsarbeit, zu Prozessverbesserungen in der Verwaltung und zu Serviceangeboten für die Fortbildungsprogramme entwickelt.

3.4 Großveranstaltung ‚Dialog im internen Blickwinkel‘

Die Großveranstaltung, zu der alle Mitarbeiter/innen der PH eingeladen waren, fand im Jänner 2010 am Standort Baden statt und wurde durch die Planungsgruppe intensiv vorbereitet. Seitens des Rektorats bestand der Wunsch, hier insbesondere die Fragen der Corporate Identity und das bereits bestehende Leitbild in den Mittelpunkt zu stellen. Der Hochschulrat sah die Frage der Organisationsstruktur der Pädagogischen Hochschule als ein weiteres wichtiges Thema an. Grundsätzlich wurde sich auf folgende Gestaltungsvorgaben für die Großveranstaltung verständigt:

- ❖ Das Leitbild und das Selbstverständnis der PH sollten bearbeitet und diskutiert werden.
- ❖ Die Mitarbeiter/innen sollten die Möglichkeit haben, sich aktiv einzubringen.
- ❖ Die Departmentleiter/innen sollten in Foren die Möglichkeit haben, ihre Departments zu vertreten und ihre Leitbilder für die Weiterentwicklung ihres Departments zu diskutieren.
- ❖ Eine schriftliche Befragung anhand eines kurzen Fragebogens zur Organisationsstruktur und -kultur sollte durchgeführt werden.
- ❖ Zum Beginn und zum Schluss der Veranstaltung sollten externe Expertinnen/Experten mit Kurzbeiträgen zu Wort kommen.

An der Veranstaltung nahmen etwa 130 Mitarbeiter/innen der PH NÖ teil. Nach einer Begrüßung durch den Rektor, den Hochschulrat und die Moderation stellte Ralf Grossmann (Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, IFF, Universität Klagenfurt) seine Überlegungen zur projektorientierten Leitbildentwicklung und zum Veränderungsmanagement in einem kurzen Impulsvortrag mit anschließender Diskussion dar.

An den Vortrag schlossen sich Forenarbeiten der verschiedenen Departments an, die in Gruppenarbeit ihre Vorstellungen zum aktuellen Leitbild und zur Weiterentwicklung der Departments diskutiert haben. Die Foren wurden von Departmentleiterinnen/-leitern moderiert, die diese sehr umfangreich und kreativ vorbereitet hatten. Die Ergebnisse der

Diskussion wurden anschließend durch die Departmentleiter/innen im Plenum vorgestellt. Deutlich wurde, wie viel Mühe und Engagement in die Vorbereitung und positive Darstellung der Departments geflossen war und dass ein hoher Diskussionsbedarf innerhalb der Gruppen bestand. In direkter Folge bestand für die Teilnehmer/innen die Möglichkeit, im Rahmen von freier Diskussion an verschiedenen Stellwänden die Ergebnisse der Departments zu diskutieren. Letzteres erwies sich als eine „zähe“ Erfahrung, die Departmentbezogenheit (und sicherlich auch die Müdigkeit) war schwer aufzulösen.⁵

Letzterer Aspekt wurde auch in Rolf Dubs Vortrag aufgegriffen, der in seinem Abschlussstatement anmahnte, dass der PH ein Gesamtleitbild, d.h. eine Vision ‚über die einzelnen Departments hinaus‘ fehle. Er betonte in seinem Vortrag die Notwendigkeit eines nach innen und außen eindeutigen Profils der PH, lobte das sichtbare hohe Engagement und gab Anregungen zur Weiterentwicklung der Departmentstruktur und des entwickelten Leitbilds.

Zusätzlich wurde während der Veranstaltung eine Befragung zur Organisationsstruktur durchgeführt. Die Ergebnisse wurden den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der PH zusammen mit der Tagungsdokumentation kurz nach der Veranstaltung zur Verfügung gestellt.

3.5 Zweiter Workshop mit der Kerngruppe

Der zweite Workshop mit der Kerngruppe fand Ende Juni 2010 statt. Von der Planung war dieser Termin bewusst einige Monate nach der Großveranstaltung angesetzt, um zwischenzeitlich interne Diskussion und Veränderungsprozesse zu ermöglichen.

Der Workshop diente dazu, die Ergebnisse der Großveranstaltung aufzuarbeiten. Bezüglich der Themenschwerpunkte der Großveranstaltung (Leitbild – Selbstverständnis der Departments/Organisationsstruktur – Außenwirkung/Profilentwicklung) wurden – nach einer kurzen Auffrischung der Ergebnisse – in Kleingruppen folgende Fragen bearbeitet:

- ❖ Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus der Großveranstaltung und den Ergebnissen?
- ❖ Welche Entwicklungen haben sich bereits ergeben?
- ❖ Welche Vorhaben sollen angegangen werden?

Die Reflexion und die interne Diskussion der Ergebnisse geschahen laut Bericht der Teilnehmer/innen des Workshops auf verschiedenen Ebenen. So bestehen definierte zentrale und dezentrale Instrumente der internen Kommunikation (pädagogische Gespräche, Departmentleiterkonferenzen, Montagsmails usw.), die in einem Kommunikationskonzept des Rektorats festgehalten und veröffentlicht sind.

Die Teilnehmer/innen der Kerngruppe zeichneten ein sehr positives Bild, was die internen Entwicklungen der Pädagogischen Hochschule angeht. Die Teilnehmer/innen berichteten, dass vielfältige Bemühungen zur internen Kommunikation stattgefunden hätten, und betonten, dass an diesem Bereich auch zukünftig weiter gearbeitet werden sollte. Unterschiedlichste Arbeitsschwerpunkte und zukünftige Herausforderungen wurden dargestellt (z.B. die Einführung des berufsbegleitenden Studiums, der Kommunikationsfluss zwischen Aus- und Fortbildung sowie die Einbindung peripherer Mitarbeiter/innen, die Entwicklung einer Kompetenzmatrix u.v.m.). Bezüglich der Ergebnisse der Befragung besteht die Einschätzung, dass viele positive Verbesserungen eingeleitet wurden.

Kontroverser stellte sich das Thema der stärkeren Profilbildung/Fokussierung auf Schwerpunkte dar. Die Vielfalt wurde besonders seitens des Rektorats als Stärke betont. Andererseits gab

es – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Anregungen, die sich aus dem Vortrag von Rolf Dubs und aus den Befragungsergebnissen ergeben hatten – auch mahnende Stimmen. Die Vielfalt wird als Chance verstanden, aber auch die Gefahr einer Überforderung wurde thematisiert. Besonders der Vorsitzende des Hochschulrats ermunterte unter der Prämisse ‚Weniger ist mehr‘ die Departmentleiter/innen zu verstärkter Schwerpunktbildung und einer Definition von transparenten Jahreszielen (z.B. drei priorisierte Zielsetzungen aus einem Gesamtkatalog von langfristigen Zielen). Im Workshop fanden konstruktive Diskussionen statt und es wurde deutlich, dass sich aus der Großveranstaltung neue, wichtige Impulse für die interne Weiterentwicklung ergeben hatten.

3.6 Dritter Workshop mit der Kerngruppe

Im Projekt war eine Bezugnahme auf die Evaluierungsverordnung vorgesehen. Das gesamte Projekt war durch die AQA so geplant, dass es direkt und indirekt eine Vielzahl an Anschlussmöglichkeiten anbot, da es stark auf interne Selbstreflexion und die Dokumentation möglicher Verbesserungsprozesse konzentrierte. Gleichzeitig wurden mit den eingeladenen Expertinnen/Experten ein Blick von außen und ein Feedback ermöglicht. Damit liegt der PH umfangreiches Material vor, auf dem ein Selbstbericht, z.B. für die Evaluierung des Qualitätsmanagementsystems, optimal aufgebaut werden kann. Die Erkenntnisse und angesprochenen Herausforderungen wurden ausgewertet und mündeten teilweise zeitnah in Verbesserungen. Weiterhin können aus den Anregungen weitere Maßnahmen und Projekte abgeleitet werden, die in das kontinuierliche Qualitätsmanagementsystem der Pädagogischen Hochschule einfließen und somit wiederum ein Teil der bestehenden Evaluierungsvoraussetzungen erfüllen.

Der dritte Workshop, der in der ursprünglichen Planung als Follow-Up definierter Maßnahmen dienen sollte, wurde auf Wunsch des Rektorats umgewidmet in ein Kurzseminar zu Evaluation und Zertifizierung. Die AQA brachte in den Workshop Erfahrungen aus Evaluierungs- und Zertifizierungsverfahren ein, die sie im Verlauf der letzten Jahre an nationalen und internationalen Universitäten und Fachhochschulen gesammelt hatte, erläuterte verschiedene Verfahrensansätze, die Vor- und Nachteile von Peer-Review-Verfahren und gab weiters praktische Tipps für die Vorbereitung von Evaluierungen.

4 Fazit

Das Projekt, das eine Laufzeit von insgesamt etwas über zwei Jahren hatte, stellte einen Anstoß dar, sich mit Fragen der Ausrichtung/Profilbildung und der internen Weiterentwicklung von Prozessen intensiv auseinanderzusetzen. Dominierten am Anfang eher die generelle Umbruchsituation und organisatorische Rahmenbedingungen, so wurde im Verlauf des Projekts die interne Weiterentwicklung, die den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und der Leitung der PH ein tiefes Anliegen ist, konstruktiv diskutiert und umgesetzt. Dabei stellte das Projekt nur eine von mehreren Initiativen dar, die von vielen Seiten an der PH NÖ angestoßen werden. Bemerkenswert ist das hohe Engagement der Mitarbeiter/innen und hier insbesondere der Departmentleiter/innen der PH NÖ. Die Identifikation mit ihrer Tätigkeit wurde insbesondere bei der kreativen Ausgestaltung der Foren in der Großveranstaltung sichtbar und hat wesentlich zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen. Workshopstruktur sowie Planung

haben sich bewährt. Ein angemessenes Maß zwischen organisatorischen Vorgaben mit dem Aufbauen auf vorher erarbeiteten Themen und Flexibilität angesichts neuer Entwicklungen und Anforderungen konnte erzielt werden. Seitens der Mitarbeiter/innen wurden vielfältige Anregungen und Lösungsansätze gegeben, die in den Diskussionen weiterentwickelt wurden.

Ein Weiterarbeiten mit Konzentration auf als wesentlich identifizierte Themenstellungen (wie die kontinuierliche Weiterentwicklung der internen Kommunikation und die Förderung der departmentübergreifenden Vernetzung) wird angestrebt. Eine Operationalisierung mit zeitlich klar abgegrenzten Projekten und einer fokussierten Stärken-Schwächen-Analyse könnte weitere Impulse setzen und optimal auf externe Evaluierungen vorbereiten. Die AQA regt an, über das hier beschriebene Projekt hinaus weitere, sichtbare Handlungsschritte zu setzen und die Ergebnisse nachhaltig abzusichern.

Anmerkungen

- 1 Die Breite der gewünschten Diskussionsthemen ging jedoch notwendigerweise etwas zu Lasten der Bearbeitungstiefe.
- 2 Zeitgleich zum Projekt war eine Expertengruppe durch das BMUKK und das BMWF damit beauftragt, Empfehlungen für die Lehrerbildung zu entwickeln, die im Dezember 2009 veröffentlicht wurden.
- 3 Eingeladen waren: Gabriele Bellenberg, Ruhr-Universität Bochum; Rolf Dubs, Emeritus St. Gallen; Peter Müller, Rektor der Pädagogischen Hochschule Bern.
- 4 Bedauerlicherweise nahmen jedoch keine Studierendenvertreter/innen an den Workshops teil. Die AQA hat bisher in ihren Projekten ausgesprochen gute Erfahrung mit der Einbindung von Studierenden gemacht. Die Kundenperspektive hätte aus Sicht der AQA eine wertvolle Ergänzung dargestellt.
- 5 Dies hat nachträglich zur Einsicht geführt, dass eine stärkere Durchmischung der Departments nur durch methodisch enger gefasste Vorgaben hätte erzielt werden können. Ggf. wäre es weiters sinnvoll gewesen, bereits die Foren nicht departmentbezogen zuzuteilen, um den departmentübergreifenden Austausch zu fördern.

*Alexander Kohler, Mag.,
Geschäftsführer der Österreichischen Qualitätssicherungs-
agentur, AQA*

*Carola Brink, Dipl.-Päd.,
Projektmitarbeiterin in Beratungs- und Zertifizierungs-
projekten der AQA*