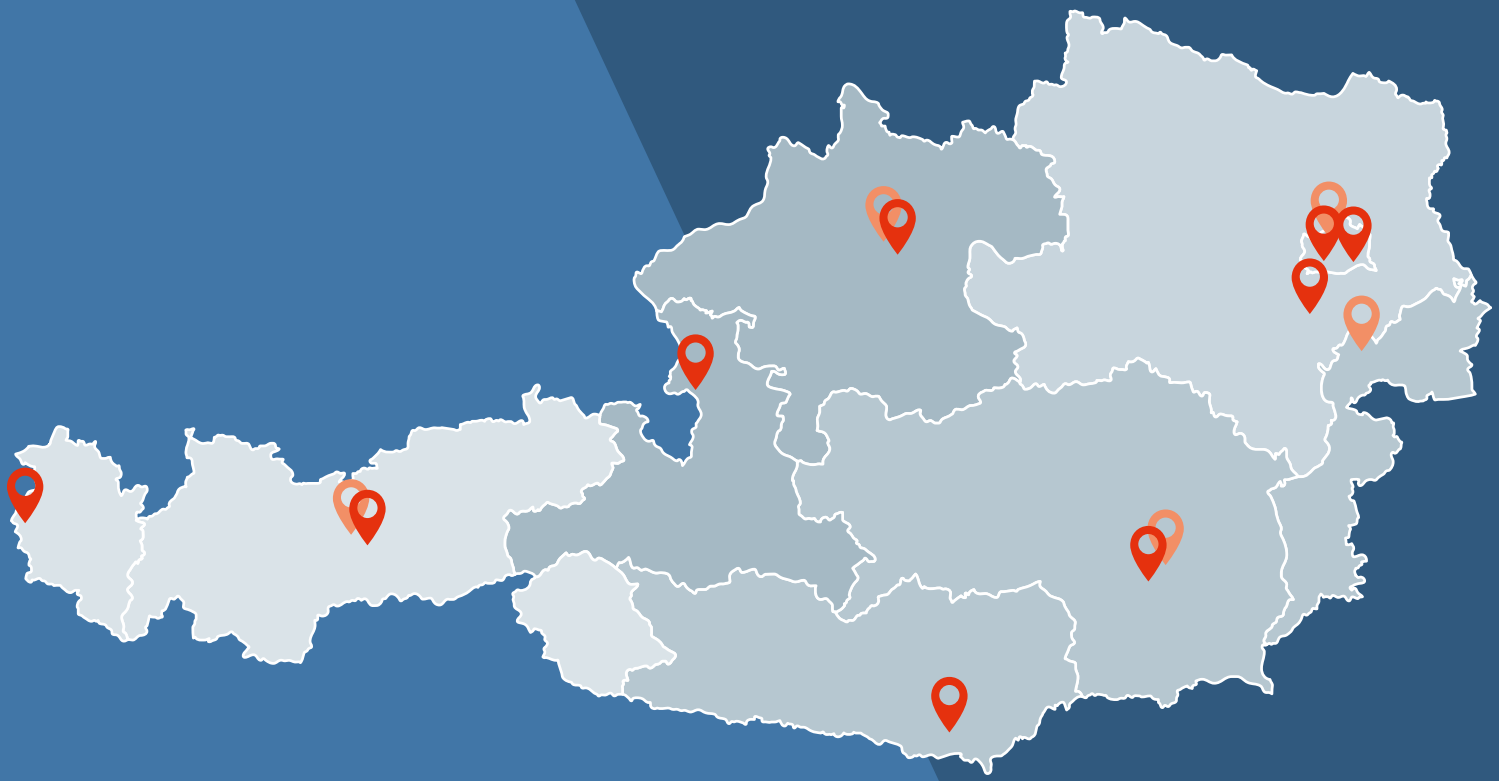
Bundesministerium
Bildung, Wissenschaft
und Forschung

PH-EP Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan 2021 – 2026



PH-EP
Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan

2021 – 2026

Wien, Juli 2019

Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
Abteilung II/6 – Personalentwicklung von Pädagoginnen und Pädagogen
und Steuerung der Pädagogischen Hochschulen
Minoritenplatz 5, 1010 Wien
+43 1 531 20-0
bmbwf.gv.at

Foto: BMBWF / Lusser
Grafische Gestaltung: BKA Design & Grafik
Druck: Digitales Druckzentrum Renngasse
Wien, Juli 2019

Inhalt

Vorwort **5**

1 Zusammenfassung **6**

2 Zur Institution „Pädagogische Hochschule“ **7**

2.1 Gesellschaftlicher Auftrag 7

2.2 Die Rechtsgrundlagen 7

2.3 Der organisatorische Status 8

2.4 Entwicklungsverbünde 9

2.5 Statistischer Überblick 12

2.6 Mission 17

3 Zielbild **21**

4 Strategische Ziele **22**

4.1 Strategisches Ziel 1:
Ausbau autonomer Befugnisse 22

4.2 Strategisches Ziel 2:
Optimierung im Bereich Personal und Budget 24

4.3 Strategisches Ziel 3:
Qualitätssteigerung durch Bildung von PH-Verbünden 25

4.4 Strategisches Ziel 4:
Weiterentwicklung der Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung 26

4.5 Strategisches Ziel 5:
Stärkung der Schulentwicklungsberatung 29

4.6 Strategisches Ziel 6:
Stärkung der berufsfeldbezogenen Forschung 30

4.7 Strategisches Ziel 7:
Ausbau der Personalentwicklung 31

5 Die Steuerung der Pädagogischen Hochschulen **33**

5.1 Zielsetzung des PH-Entwicklungsplans 33

5.2 Die Steuerungsinstrumente 33

5.3 Anforderungen an die Steuerungsinstrumente 34

5.4 Organe der einzelnen Pädagogischen Hochschule 34

5.5 Finanzierung der Pädagogischen Hochschulen 36

5.6 Monitoring/Controlling 37

5.7 Zeitliche Taktung der Steuerungsinstrumente 38

6 Umsetzungsschritte und Zeitplan 39

6.1 Erstellungsprozess des PH-Entwicklungsplans 39

6.2 Begleitprozess 39

6.3 Zeitplan 40

Vorwort

Bundesministerin
Mag. Dr. Iris Eliisa Rauskala

Die Pädagogischen Hochschulen sind tertiäre Bildungsinstitutionen, mit dem Fokus auf die Qualifizierung von Pädagoginnen und Pädagogen und die Weiterentwicklung von Schulen. Dies geschieht durch eine forschungsgeleitete Lehre mit starkem Praxisbezug, durch Beratung und Begleitung von Bildungseinrichtungen und durch professionsbezogene Forschung und Entwicklung. Den Pädagogischen Hochschulen kommt somit eine hohe gestalterische und innovative Rolle im Bildungssystem zu. Ihre Ausrichtung auf das Berufsfeld und die Entwicklung der pädagogischen Professionen bewirkt, dass sich die Pädagogischen Hochschulen stets mit aktuellen gesellschaftlichen Fragen mit Bezug zum Thema Bildung befassen und daraus die Bedarfe für das System ableiten. Damit leisten die Pädagogischen Hochschulen einen wichtigen Beitrag im Kanon der österreichischen tertiären Bildungseinrichtungen.

Es ist mir ein persönliches Anliegen, die Pädagogischen Hochschulen als junge tertiäre Einrichtungen in ihrer Positionierung im österreichischen Hochschulraum zu stärken. Sie haben ein hohes Maß an fachlicher Expertise, wachsende Potenziale im Forschungsbereich und darüber hinaus die Kompetenz, Change-Prozesse zu begleiten. Nun gilt es, Rahmenbedingungen für die Pädagogischen Hochschulen zu schaffen, damit sie sich weiterentwickeln und effizient arbeiten können. Schließlich stehen die Pädagogischen Hochschulen im österreichischen und internationalen Hochschulraum autonomen Bildungsinstitutionen gegenüber, mit denen sie zum Teil kooperieren, zum Teil aber auch in Konkurrenz stehen.

Dies ist auch der Grund, warum das Projekt „Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan“ ins Leben gerufen wurde. Dieser Entwicklungsplan ist ein strategisches Basisdokument, das die Positionierung des Institutionentypus „Pädagogische Hochschule“ in seiner spezifischen Ausrichtung im österreichischen Hochschulraum zum Inhalt hat. Des Weiteren werden mit dem „Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan“ die wesentlichen Entwicklungsfelder der Pädagogischen Hochschulen für die nächsten sechs Jahre aufgespannt. Diesem Plan kommt damit ein zentraler Stellenwert in der gesamthaften Steuerung und Entwicklung dieses Sektors zu.

Die Umsetzung des Entwicklungsplans wird in vielen Schritten erfolgen, wobei sowohl die Pädagogischen Hochschulen als auch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie die Bildungsdirektionen in Verantwortung sind.

Ich möchte allen Personen danken, die einen Beitrag geleistet haben, mit diesem Dokument die Zukunft der Pädagogischen Hochschulen nachhaltig zu entwickeln.

Mag. Dr. Iris Eliisa Rauskala
Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Forschung

1 Zusammenfassung

Der PH-Entwicklungsplan (PH-EP) ist das strategische Basisdokument für die künftige Entwicklung der Pädagogischen Hochschulen mit dem Ziel, den Hochschultyp Pädagogische Hochschule in der Gesamthochschullandschaft in Österreich zu positionieren und qualitäts- und entwicklungsorientiert zu steuern. Dabei legt der PH-EP einen besonderen Fokus auf

- die Darstellung der spezifischen Ausrichtung des Hochschultyps Pädagogische Hochschule,
- die Erweiterung autonomer Befugnisse und
- die stärkere Kooperation in den Verbünden.

Für die Jahre 2021 bis 2026 werden im PH-EP sieben strategische Ziele gesetzt:

- Ausbau autonomer Befugnisse
- Optimierung im Bereich Personal und Budget
- Qualitätssteigerung durch Bildung von PH-Verbünden
- Weiterentwicklung der Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Stärkung der Schulentwicklungsberatung
- Stärkung der berufsfeldbezogenen Forschung
- Ausbau der Personalentwicklung

Mit dem Hinzukommen einer langfristigen Planung und der Übertragung autonomer Befugnisse an die Pädagogischen Hochschulen verändert sich auch die Steuerung dieser Einrichtungen. Somit sind neue Steuerungsinstrumente und -systeme zu entwickeln. Der vorliegende PH-EP wird im Sinne einer gesamtösterreichischen Steuerung den Entwicklungspfad für sechs Jahre vorgeben.

Dementsprechend legen die Pädagogischen Hochschulen Strategien und Schwerpunktsetzungen in ihren sechsjährigen institutionellen Entwicklungsplänen (IEP) fest. Diese werden im dreijährigen Ziel- und Leistungsplan (ZLP) konkretisiert und operationalisiert. Die Umsetzung der Strategien wird durch ein Berichtswesen begleitet.

Die Pädagogischen Hochschulen werden mit einem Globalbudget, das sich aus einem Sockelbetrag und einer Leistungskomponente zusammensetzt, finanziert. Für eine datenbasierte wirkungsvolle Steuerung werden das Monitoring und Controlling neu ausgerichtet, z. B. durch die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung für die Pädagogischen Hochschulen sowie durch die Festlegung und Arbeit mit steuerungsrelevanten Kennzahlen.

Der PH-Entwicklungsplan wird rollierend weiterentwickelt.

2 Zur Institution „Pädagogische Hochschule“

2.1 Gesellschaftlicher Auftrag

Die Pädagogischen Hochschulen wirken an der Entwicklung der Qualität des Bildungssystems durch eine hochwertige wissenschaftliche Bildung von Pädagoginnen und Pädagogen mit. Sie bilden Pädagoginnen und Pädagogen aus allen pädagogischen Berufsfeldern aus, fort und weiter, wobei sie auf den Bereich Schule fokussieren. Sie bieten Lehramtsstudien für die Primarstufe, für die Sekundarstufe (Allgemeinbildung) und für die Sekundarstufe (Berufsbildung) an und ermöglichen Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern, ein Lehramt zu erlangen. Darüber hinaus bieten sie Bachelorstudien in anderen pädagogischen Bereichen (z. B. Elementarpädagogik) an. Im Rahmen der Fort- und Weiterbildung begleiten sie Pädagoginnen und Pädagogen durch ihr gesamtes Berufsleben.

Ihr gesellschaftlicher Auftrag besteht darin, durch eine praxisnahe und forschungsgeleitete Lehre Pädagoginnen und Pädagogen zu befähigen, Kinder und Jugendliche für das Lernen zu begeistern, in ihrer Entfaltung zu fördern und sie mit dem für das Leben und den zukünftigen Beruf erforderlichen Wissen und Können auszustatten. Pädagogische Hochschulen haben die Aufgabe, Wissen zu mehren und in der Gesellschaft verfügbar zu machen, insbesondere im Rahmen einer wissenschaftlichen und personalen Bildung von Personen sowie einer professionsorientierten Forschung und Schulentwicklungsberatung (Unterricht, Organisation, Teams). Sie widmen sich aktuellen gesellschaftlich relevanten Fragestellungen und binden diese in Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekte ein. Durch diese anwendungsorientierte Lehre werden Studierende befähigt, den Herausforderungen des Berufsfelds kompetent zu begegnen.

2.2 Die Rechtsgrundlagen

Die wesentlichen Rechtsgrundlagen der Pädagogischen Hochschulen bilden Art. 14 Abs. 1 Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG) sowie weiters Art. 10 Abs. 1 Z 6, 13 und 16 B-VG, das Hochschulgesetz 2005 (HG), BGBl. I Nr. 30/2006, sowie die darauf basierenden Verordnungen. Weiters gelten die bundeshaushaltsrechtlichen Vorschriften für die Pädagogischen Hochschulen sowie das Dienstrecht für Bundesbedienstete.

Die Aufgaben der Pädagogischen Hochschule sind in § 8 HG folgendermaßen verankert:

„§ 8. (1) Die Pädagogische Hochschule hat mit dem Fokus auf die pädagogische Profession und ihre Berufsfelder im Rahmen von Lehre und Forschung nach internationalen Standards sowohl Lehrerinnen und Lehrer sowie nach Maßgabe des Bedarfs Personen in allgemeinen pädagogischen Berufsfeldern aus-, fort- und weiterzubilden. Den Anforderungen des Berufs der Pädagoginnen und Pädagogen ist durch Angebote der bildungswissenschaftlichen, fachwissenschaftlichen, fachdidaktischen und pädagogisch-praktischen Ausbildung Rechnung zu tragen. In allen pädagogischen Berufsfeldern ist Forschung zu betreiben, um wissenschaftliche Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Lehre zu erlangen. Die Pädagogische Hochschule hat im Rahmen ihrer wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Lehre und Forschung an der Schulentwicklung mitzuwirken sowie durch die Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen, vornehmlich Schulen, zu deren Qualitätsentwicklung beizutragen.

(2) Die Pädagogische Hochschule hat weiters durch die Schul- und Berufspraxis sowie durch wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung und Lehre die Befähigung zur verantwortungsbewussten Ausübung von Berufen im Bereich pädagogischer Berufsfelder zu vermitteln.

(3) Im Rahmen jeder Pädagogischen Hochschule ist eine Praxisschule für die Volksschule oder für die Neue Mittelschule gemäß § 22 zu führen. Es kann darüber hinaus bei Bedarf eine weitere Praxisschule für die jeweils andere Schulart gemäß § 22 geführt werden, wenn an der betreffenden Pädagogischen Hochschule Studierende in Lehramtsstudien für diesen Altersbereich ausgebildet werden. Ferner können bei Bedarf mit Zustimmung des Schulerhalters weitere Schulen als Praxisschulen herangezogen werden, sofern an diesen entsprechend ausgebildete Lehrerinnen und Lehrer (Praxislehrerinnen und -lehrer) zur Verfügung stehen."

2.3 Der organisatorische Status

Die von der öffentlichen Hand getragenen Pädagogischen Hochschulen sind derzeit Dienststellen des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF). Die Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik ist Dienststelle des Bundesministeriums für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT), wobei das BMBWF für die inhaltliche Ausgestaltung zuständig ist.[1] Die Verwaltung der Pädagogischen Hochschulen erfolgt zentral. Im Rahmen der eigenen Rechtspersönlichkeit können sie gewisse gesetzlich taxativ aufgezählte Rechtsgeschäfte abschließen. Im Rahmen des öffentlich-rechtlichen Bildungsauftrages tragen sie zu den Wirkungszielen des Bildungsministeriums bei. Die Steuerung der Pädagogischen Hochschulen erfolgt derzeit im Wesentlichen durch

1 Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit werden die beiden Bundesministerien in diesem Dokument kurz als „das Bundesministerium" bezeichnet.

den Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan (ZLP/RP), der zwischen dem zuständigen Bundesministerium und der Pädagogischen Hochschule für einen Zeitraum von drei Jahren abgeschlossen wird.

2.4 Entwicklungsverbünde

Die Pädagogischen Hochschulen wurden 2007 gegründet. Dabei wurden die Institutionen der Lehrerbildung (insgesamt 51 Institutionen) zu Pädagogischen Hochschulen zusammengefasst. Seit ihrer Gründung bieten die Pädagogischen Hochschulen Lehramtsstudien auf Bachelorniveau an.

Eine einschneidende Entwicklung für die Pädagogischen Hochschulen war die Einführung einer neuen Pädagoginnen- und Pädagogenbildung (2013), die eine neue Studienarchitektur bestehend aus Bachelor- und Masterstudien und eine Kooperationsverpflichtung mit den Universitäten im Lehramtsstudium Sekundarstufe (Allgemeinbildung) mit sich brachte. Die Kooperationsverpflichtung sollte bewirken, dass die Stärken der Universitäten, insbesondere im Bereich der Fachwissenschaften, mit den Stärken der Pädagogischen Hochschulen, insbesondere in den Bereichen Didaktik und Praxisorientierung, zusammengeführt werden. Dies erforderte auf beiden Seiten Harmonisierungen des Studienrechts und intensive Koordinierungen in der gemeinsamen Durchführung des Studiums. Zur Planung und Umsetzung dieser gemeinsamen Studien bildeten sich österreichweit flächendeckend vier Entwicklungsverbünde als Zusammenschlüsse der Pädagogischen Hochschulen und der kooperierenden Universitäten heraus.

Abb. 1: Pädagogische Hochschulen und Universitäten im Entwicklungsverbund, Quelle: eigene Darstellung

EV West (Vorarlberg, Tirol)
Pädagogische Hochschule Tirol, Pädagogische Hochschule Vorarlberg, Private Pädagogische Hochschule – Hochschulstiftung Diözese Innsbruck, Universität Innsbruck, Universität Mozarteum Salzburg

EV Mitte (Salzburg, OÖ)
Pädagogische Hochschule Oberösterreich, Pädagogische Hochschule Salzburg, Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz, Private Pädagogische Hochschule – Hochschulstiftung Diözese Innsbruck, Universität Linz, Universität Salzburg, Kunstuniversität Linz, Universität Mozarteum Salzburg

EV Süd-Ost (Steiermark, Kärnten, Burgenland)
Pädagogische Hochschule Steiermark, Pädagogische Hochschule Kärnten, Private Pädagogische Hochschule der Stiftung der Diözese Graz-Seckau, Private Pädagogische Hochschule Stiftung Burgenland, Universität Graz, Kunstuniversität Graz, Technische Universität Graz, Universität Klagenfurt

EV Nord-Ost (Wien, NÖ)
Pädagogische Hochschule Wien, Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik, Private Pädagogische Hochschule – Hochschulstiftung Erzdiözese Wien, Universität Wien

2.4.1 Begriffsklärung Verbund

Der Begriff „Verbund“ wurde bisher unterschiedlich verwendet. Es wird daher eine durchgängige Terminologie eingeführt, die zukünftig die Pädagogischen Hochschulen und das BMBWF verwenden:

- **Entwicklungsverbund:** Er ist das Kooperationsnetzwerk der Pädagogischen Hochschulen und der Universitäten zur Umsetzung der Lehramtsausbildung mit dem Fokus auf die Sekundarstufe (Allgemeinbildung).
- **PH-Verbund:** Dies ist der Kooperationsverbund (auf geografischer Basis der Entwicklungsverbünde) der öffentlichen und privaten Pädagogischen Hochschulen vor allem in jenen Bereichen, in denen die Pädagogischen Hochschulen Alleinanbieterin sind (Kapitel 4.3, Seite 25).
- **Verbundregion:** Damit ist die geografische Region des einzelnen Entwicklungsverbundes gemeint, die sich mit jener des PH-Verbundes deckt.

Die künftige Entwicklung der Programm- und Entwicklungsverbünde ist für die Weiterentwicklung des Hochschulsystems von ganz besonderer Bedeutung und hat in stimmiger Weise zu erfolgen.

2.4.2 Zuständigkeiten und Anbieterumfeld

Die Pädagogischen Hochschulen sind Institutionen, die aufgrund des Gesetzes (§ 10 HG) kooperativ ausgerichtet sind:

„Wissenschaftliche und organisatorische Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen

§ 10. Die Pädagogischen Hochschulen haben hinsichtlich der Erfüllung ihrer Aufgaben untereinander und mit anderen Bildungs- und Forschungseinrichtungen, insbesondere mit in- und ausländischen Universitäten und Fachhochschulen zu kooperieren. Die Kooperation erstreckt sich neben der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung und Entwicklung auch auf die Evaluation und insbesondere auf die Erstellung der Curricula und auf die Studienangebote sowie deren Durchführung und soll die Durchlässigkeit von Bildungsangeboten im Sinne einer gegenseitigen Anrechenbarkeit von Studien und Studienteilen im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten sicherstellen."

Grundsätzlich ist die Zuständigkeit für das Angebot von Lehramtsstudien österreichweit zwischen Universitäten und Pädagogischen Hochschulen aufgeteilt. Lehramtsstudien der Sekundarstufe (Allgemeinbildung) werden von den Pädagogischen Hochschulen in Kooperation mit den Universitäten angeboten. Neben den Lehramtsstudien werden von den Universitäten weitere Studien im Bereich der Pädagogik angeboten, beispielsweise das Studium der „Wirtschaftspädagogik", der „Religionspädagogik" oder der „Pädagogik".

Pädagogische Hochschulen sind Alleinanbieterinnen von Lehramtsstudien für die Primarstufe und in der Berufsbildung. Weiters bieten sie Studien in anderen pädagogischen Berufsfeldern (z. B. Elementarpädagogik) an. Hier gibt es vereinzelt auch Angebote von Fachhochschulen. In der Fort- und Weiterbildung von Lehrpersonen aller Schularten übernehmen die Pädagogischen Hochschulen im Auftrag des Bundes einen Großteil des Angebotes. Spezialangebote für Lehrerinnen und Lehrer gibt es auch von der Wirtschaftskammer und von privaten Anbietern. Speziallehrgänge in Fachdidaktik werden im Auftrag des Bundes in Kooperation mit Universitäten durchgeführt.

Ein weiterer Player im Bildungsbereich ist das Bundesinstitut für Bildungsforschung, Innovation und Entwicklung des Bildungswesens (BIFIE), zukünftig das Institut des Bundes für Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen (IQS). Dieses arbeitet seit Jahren in verschiedenen Bereichen wie Bildungsstandards mit den Pädagogischen Hochschulen zusammen.

2.5 Statistischer Überblick

In Österreich gibt es 14 Pädagogische Hochschulen, davon neun öffentliche und fünf private. Acht öffentliche Pädagogische Hochschulen ressortieren zum BMBWF, eine Pädagogische Hochschule, die Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik liegt als Spezialhochschule mit Ausrichtung auf das land- und forstwirtschaftliche Schulwesen in der Erhalterschaft des BMNT.[2]

Fünf Pädagogische Hochschulen sind in privater Trägerschaft, überwiegend von Kirchen und gesetzlich anerkannter Religionsgemeinschaften. Die Private Pädagogische Hochschule Burgenland ist als Stiftung konzipiert und wird von Bund, Land und Kirche getragen. Private Pädagogische Hochschulen bedürfen der staatlichen Anerkennung. Die Voraussetzungen dafür sind im Hochschulgesetz 2005 geregelt. Eine Spezialaufgabe der privaten Pädagogischen Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft ist die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Religionslehrerinnen und Religionslehrern. Sie erhalten vom Staat Subventionen zum Personalaufwand für den Aus-, Fort- und Weiterbildungsbetrieb. Darüber hinaus erhalten sie auch Sach- und Fördermittel.

An den Pädagogischen Hochschulen werden durchschnittlich 14.000 Studierende ausgebildet und 16.000 Studierende weitergebildet. Jährlich beginnen durchschnittlich 4.400 Studierende ein Studium an einer Pädagogischen Hochschule, durchschnittlich 3.900 Studierende schließen ein Studium ab.[3] Die größte Pädagogische Hochschule – gemessen an der Zahl der Studierenden – ist die Pädagogische Hochschule Wien gefolgt von der privaten Pädagogischen Hochschule Wien-Krems, der Pädagogischen Hochschule Steiermark und der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich. Die Pädagogischen Hochschulen im Burgenland, in Vorarlberg und Kärnten sind mit weniger als 600 Studierenden die kleinsten.[4]

Die Pädagogischen Hochschulen bilden insgesamt durchschnittlich 4.500 Lehrpersonen für die Übernahme von Leitungs- und Spezialfunktionen an österreichischen Schulen aus (z. B. Hochschullehrgänge für Schulmanagement, Mentoring). Die Pädagogischen Hochschulen bilden insgesamt durchschnittlich 120.000 Pädagoginnen und Pädagogen (Lehrerinnen und Lehrer, Elementarpädagoginnen und Elementarpädagogen)

---

2 Die Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik bietet Aus-, Fort- und Weiterbildungen in land- und forstwirtschaftlichen sowie in umweltpädagogischen Berufsfeldern an. Darüber hinaus bildet sie Personen für den Beratungs- und Förderdienst aus und nimmt damit eine wichtige Transmitter- und Multiplikatorenfunktion ein, zum Beispiel in der Vermittlung von Know-how im agrarischen Lebensmittel- und Rohstoffsektor sowie bei der Umsetzung der Klima- und Biodiversitätsstrategie.

3 Die Daten ergeben sich aus den Durchschnittszahlen der Studienjahre 2015/16, 2016/17 und 2017/18. Bei den Abschlusszahlen aus den Studienjahren 2015/16 und 2016/17. Durch die Verlängerung der Studiendauer in den Bachelorstudien sind die Abschlusszahlen 2017/18 durch den Wegfall einer Kohorte in der Primarstufe bzw. im EV-Südost auch in der Sekundarstufe 1 (NMS) nicht aussagekräftig.

4 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Hochschulstatistik. Erstellt am 17.05.2018.

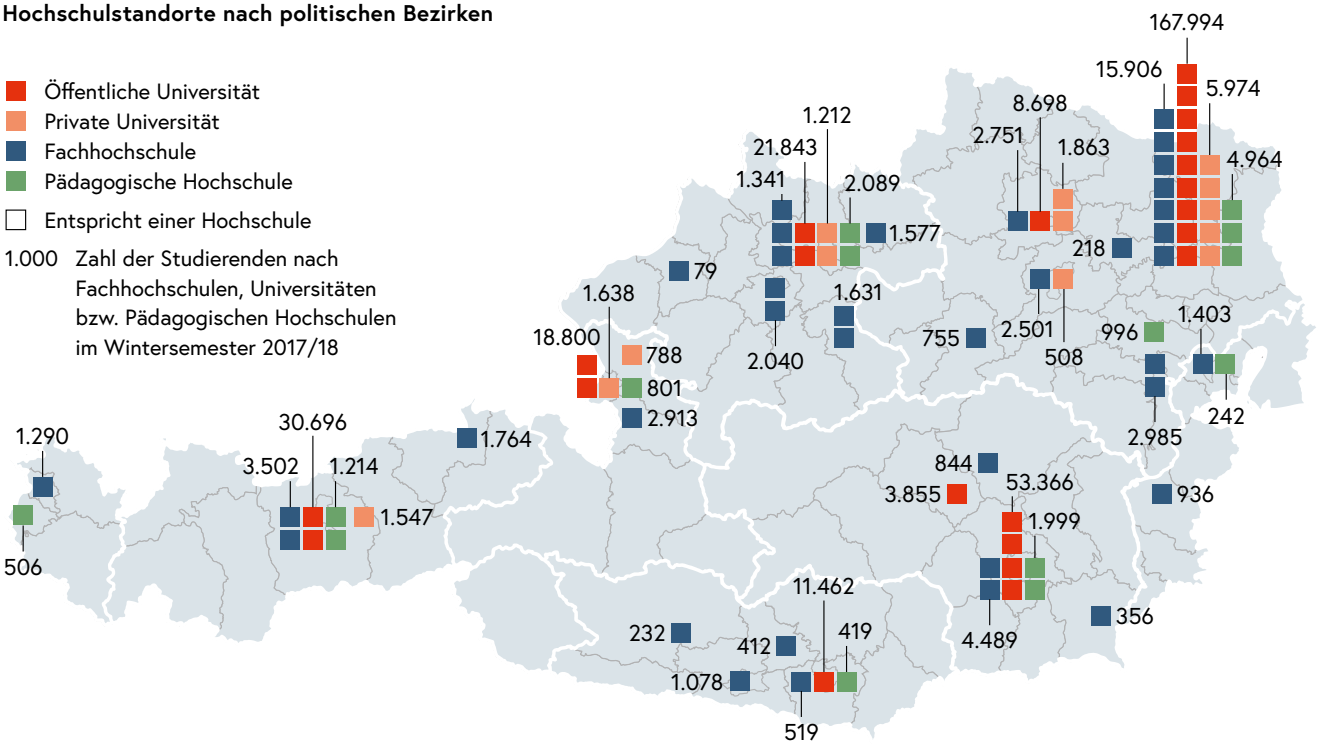
im Rahmen von Einzelveranstaltungen und Veranstaltungsreihen bzw. im Rahmen von schulinterner Lehrer- und Lehrerinnenfortbildung (SCHILF-Seminare) oder schulübergreifender Lehrer- und Lehrerinnenfortbildung (SCHÜLF-Seminare) fort. Im Fokus dieser Angebote stehen Fragen der Unterrichtsentwicklung und der Unterrichtsorganisation im Zusammenhang mit der Implementierung von Innovationen an den Schulen. Weitere Angebote orientieren sich am Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen und/oder Organisationsentwicklungsbegleitung einzelner Schulstandorte.

2.5.1 Statistische Darstellungen

Hochschulstandorte

Das österreichische Hochschulsystem besteht aus den vier Sektoren Universitäten, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen und Privatuniversitäten. Die untenstehende Abbildung zeigt die einzelnen Standorte und die Studierendenzahlen, summiert nach dem jeweiligen Hochschultyp.

Hochschulstandorte nach politischen Bezirken



Mehrfachzählung der Studierenden nicht ausgeschlossen. Als Studierende wurden an öffentlichen und privaten Universitäten alle ordentliche und Lehrgang-Studierenden gezählt, an FH alle ordentlichen und an PH alle Lehramt-Studierenden.

Abb. 2: Hochschulstandorte. Quelle: Hochschulstatistik 2017/18

Studierende an Pädagogischen Hochschulen 2017/18[5]

Die Pädagogischen Hochschulen haben einen Anteil von etwa fünf Prozent der Studierenden in Österreich. 13.232 Studierende (davon fast drei Viertel weibliche Studierende) waren zu einem Lehramtsstudium zugelassen und 15.945 Studierende besuchten Hochschullehrgänge mit mehr als fünf ECTS-Anrechnungspunkten. Die Tabelle zeigt die Lehramtsstudierenden[6] an Pädagogischen Hochschulen im Studienjahr 2017/18[7].

Studienrichtung, Hochschule	Insgesamt			Inländische Studierende			Ausländische Studierende		
	Zusammen	Männer	Frauen	Zusammen	Männer	Frauen	Zusammen	Männer	Frauen
Insgesamt	**13.232**	**3.727**	**9.505**	**12.219**	**3.443**	**8.775**	**1.014**	**284**	**730**
Bachelor Lehramt Primarstufe	4.717	589	4.128	4.398	539	3.859	319	50	269
Masterstudium Primarstufe	243	18	225	243	18	225	-	-	-
Bachelor Lehramt für Volksschulen	774	104	670	726	101	625	48	3	45
Bachelor Lehramt Sekundarstufe Allgemeinbildung	3.430	1.283	2.146	3.037	1.148	1.889	393	136	257
Master Lehramt Sekundarstufe Allgemeinbildung	28	8	21	27	6	20	2	1	1
Bachelor Lehramt für Neue Mittelschulen	1.650	587	1.063	1.549	547	1.002	101	40	61
Bachelor Lehramt für Sonderschulen	160	39	121	146	36	110	14	3	11
Bachelor Lehramt für Polytechnische Schulen	35	24	11	34	24	10	1	-	1
Bachelor Lehramt Sekundarstufe Berufsbildung	990	572	418	945	553	392	45	19	26
Masterstudium Lehramt Sekundarstufe Berufsbildung	18	7	11	18	7	11	-	-	-
Bachelor Lehramt für Berufsschulen	256	174	82	246	169	77	10	5	5
Bachelor Lehramt für Fachbereich an BMHS	488	219	269	464	209	255	24	10	14
Bachelor Lehramt für Religion an Pflichtschulen	443	103	340	386	86	300	57	17	40

5 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Hochschulstatistik. Erstellt am 06.08.2018.
6 Seit dem Wintersemester 2016/17 erfolgt die zähltechnische Abbildung der Studierenden auf Basis des Verteilungsschlüssels gemäß § 9 Abs 4 HSteV.
7 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Hochschulstatistik. Erstellt am 17.05.2018.

Studienrichtung, Hochschule	Insgesamt			Inländische Studierende			Ausländische Studierende		
	Zusammen	Männer	Frauen	Zusammen	Männer	Frauen	Zusammen	Männer	Frauen
Öffentliche Hochschulen	**9.168**	**2.918**	**6.251**	**8.451**	**2.709**	**5.743**	**717**	**210**	**508**
Pädagogische Hochschule Kärnten	419	113	306	406	108	298	13	5	8
Pädagogische Hochschule Niederösterreich	996	295	701	926	277	650	69	18	52
Pädagogische Hochschule Oberösterreich	1.173	342	832	1.118	322	796	55	20	35
Pädagogische Hochschule Salzburg	801	211	590	702	194	508	99	17	82
Pädagogische Hochschule Steiermark	1.531	535	996	1.479	516	963	52	19	33
Pädagogische Hochschule Tirol	927	289	638	791	247	544	136	42	94
Pädagogische Hochschule Vorarlberg	506	158	348	430	128	302	76	30	46
Pädagogische Hochschule Wien	2.355	782	1.573	2.177	739	1.438	179	44	135
Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien	460	193	267	422	178	244	38	15	23
Private Hochschulen*)	**4.062**	**808**	**3.254**	**3.767**	**734**	**3.031**	**297**	**74**	**223**
Private Pädagogische Hochschule Stiftung Burgenland	242	60	182	235	57	178	7	3	4
Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz	916	162	754	874	152	721	43	10	33
Private Pädagogische Hochschule der Stiftung der Diözese Graz-Seckau	468	68	400	444	64	379	25	4	21
Private Pädagogische Hochschule – Hochschulstiftung Diözese Innsbruck	287	60	227	258	50	208	29	10	19
Private Pädagogische Hochschule – Hochschulstiftung Erzdiözese Wien	2.149	458	1.691	1.956	411	1.545	193	47	146

*) Vom privaten Studiengang für das Lehramt für jüdische Religion, der nicht in den Datenverbund der Universitäten und Pädagogischen Hochschulen integriert ist und 2019 auslaufen wird, gibt es für 2017/18 keine Daten. Der private Studiengang für das Lehramt für islamische Religion ist in die Private Pädagogische Hochschule – Hochschulstiftung Erzdiözese Wien integriert, der private Studiengang für das Lehramt für katholische Religion (KPHE Kärnten) in die Private Pädagogische Hochschule der Stiftung der Diözese Graz-Seckau.

Entwicklungen bei den Studierendenzahlen[8]

Pädagogische Hochschulen	WS 2015/16	WS 2016/17			WS 2017/18		
	Insgesamt	Insgesamt	Veränderung gegenüber dem Vorjahr		Insgesamt	Veränderung gegenüber dem Vorjahr	
			absolut	in %		absolut	in %
Lehramt-Studierende	14.550	14.280	-270	-1,9	13.232	-1.048	-7,3
Lehrgang-Studierende *)	15.459	16.218	759	4,9	15.945	-273	-1,7

Betrachtet man die ordentlichen und die Lehrgangsstudierenden an Pädagogischen Hochschulen ist die Zahl der Lehramtsstudierenden im Wintersemester 2017/18 im Vergleich zum Vorjahr um 7,3 Prozent auf nunmehr 13.232 zurückgegangen.[9] Für das Studienjahr 2018/19 wird durch die Umsetzung der neuen Pädagoginnen- und Pädagogenbildung wieder ein Anstieg der Studierendenzahlen erwartet.

Studienanfängerinnen und Studienanfänger

Im Wintersemester 2017 gab es an den Pädagogischen Hochschulen 4.467 ordentliche Studienanfängerinnen und -anfänger, davon 3.185 Frauen.[10]

WS 2017*)		WS 2016		WS 2011	
Gesamt	davon Frauen	Gesamt	davon Frauen	Gesamt	davon Frauen
4467	71,3 %	4467	71,3 %	5545	78,8 %

Der Frauen/Männeranteil[11] ist in den Lehramtsstudien sehr unterschiedlich. Der Männeranteil in der Primarstufe beträgt 12,5%, in der Sekundarstufe Allgemeinbildung 39,2 und Sekundarstufe Berufsbildung 56,6%.

Studienabschlüsse

Im Studienjahr 2015/16 gab es an den Pädagogischen Hochschulen 3.977 ordentliche Studienabschlüsse (inkl. Berufspädagogik, Religionspädagogik, Agrar- und Umweltpädagogik und private Studiengänge für das Lehramt für islamische, jüdische, katholische Religion).[12]

---

8 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Hochschulstatistik. Erstellt am 06.08.2018.
*) Ohne Lehrgänge zur Fortbildung (< 5 ECTS-Credits)

9 Quelle: STATISIK AUSTRIA, Pressemitteilung: 11.850-161/18 vom 03.09.2018.

10 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Statistische Taschenbuch 2018, S. 10.
*) Werte für 2017 fortgeschrieben, Werte für 2016 revidiert

11 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Statistische Taschenbuch 2018, S. 25

12 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Statistische Taschenbuch 2018, S. 64.

Abbruch- bzw. Unterbrecherquoten[13]

Im Vergleich zu den Universitäten (40,2 Prozent) und Fachhochschulen (17,6 Prozent) ist der Anteil der Studierenden, die innerhalb von drei Semestern das Bachelorstudium abbrechen, an den Pädagogischen Hochschulen mit 7,6 Prozent (Basis belegte Studien – Beginn 2014/15) deutlich niedriger.

Betreuungsverhältnis

„Wenn man das gesamte Lehrpersonal (Vollzeitäquivalente) auf die Zahl der ordentlichen Studierenden bezieht, ergeben sich die Betreuungsquoten. An den öffentlichen Universitäten entfielen 2016/17 zuletzt durchschnittlich 20,6 Studierende auf eine Lehrperson (ausgenommen ist hier durch Drittmittel finanziertes Personal). Im Studienjahr 2015/16 wurde an den Privatuniversitäten ein Verhältnis von 9,9 Studierenden auf eine Lehrperson erreicht. An den Fachhochschulen entfielen nur mehr 6,7 Studierende auf eine Lehrperson."[14]

Würde man die Betreuungsquote an den Pädagogischen Hochschulen analog zu den Universitäten berechnen, ergäbe sich eine Quote, die bei 19,1 Studierenden liegt.

Derzeit wird im BMBWF ein Berechnungsmodell für die Betreuungsquote an Pädagogischen Hochschulen erarbeitet, das die Besonderheiten dieses Hochschultyps wie z. B. das Angebot von Fortbildungen berücksichtigt. Dabei werden Gewichtungen der Angebote entwickelt, die zu einer Relativierung der Quote führen werden (inhaltliche Erklärungen zur Betreuungsquote siehe Kapitel 2.6.1, Seite 18).[15]

2.6 Mission

Auf Basis des Hochschulgesetzes 2005 leitet das Bundesministerium folgende allgemeine Mission ab:

1. **Die Pädagogischen Hochschulen übernehmen Verantwortung für eine wissenschaftsgeleitete Pädagoginnen- und Pädagogenbildung mit starkem Praxisbezug nach österreichweit vergleichbaren Standards,** im Bereich der Ausbildung Sekundarstufe (Allgemeinbildung) in enger Kooperation mit den Universitäten. Die Pädagogischen Hochschulen führen die eingegliederten Praxisschulen als Forschungs- und Modellschulen. Im Sinne eines Professionalisierungskontinuums begleiten sie Pädagoginnen und Pädagogen durch deren gesamte Berufslaufbahn und befähigen diese, Talente und Fähigkeiten der Kinder und Jugendlichen zu fördern sowie ihre Rollen und Funktionen kompetent wahrzunehmen.

---

13 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Bildung in Zahlen 2016/17 – Schlüsselindikatoren und Analysen, S. 66ff.
14 Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Bildung in Zahlen 2016/17 – Schlüsselindikatoren und Analysen, S. 87f.
15 Hochschullehrgänge ab 60 ECTS-Anrechnungspunkten werden mit dem Faktor 1 gerechnet.

2. **Neben der Aus-, Fort- und Weiterbildung entwickeln die Pädagogischen Hochschulen die pädagogischen Professionen wissenschaftsbasiert weiter.** Sie greifen aktuelle gesellschaftliche und pädagogische Fragestellungen auf, beforschen diese und bilden sie in den Professionskompetenzen und folglich in ihren Angeboten ab.
3. **Die Pädagogischen Hochschulen begleiten und beraten Schulen und andere Bildungsinstitutionen aktiv in Entwicklungsprozessen.** Auf Basis der Schul- und Professionsforschung unterstützen sie diese in Fragen der Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung. Darüber hinaus beraten sie Bildungsverantwortliche zu pädagogischen Entwicklungsthemen.

2.6.1 Reflexion zur Mission

Die oben genannten Aufgabenbereiche werden grundsätzlich gut erfüllt. Die Ausbildung der Pädagoginnen und Pädagogen mit starkem Praxisbezug und nach österreichweit vergleichbaren Standards ist gewährleistet, auch in der Fort- und Weiterbildung und in der Schulentwicklungsberatung.

Bei Betrachtung der für die Pädagogischen Hochschulen geltenden Rahmenbedingungen leisten diese eine hochwertige Arbeit. Als Personalentwickler des Bundes und Systementwickler im Schulbereich bereiten sie künftige Lehrerinnen und Lehrer auf den schulischen Alltag vor und stellen hohe Abschlussquoten sicher, die für die Abdeckung des Lehrerbedarfs in den Schulen von großer Bedeutung sind. Die Pädagogischen Hochschulen bringen ihre Expertise in Bereichen wie Unterrichtsentwicklung und Schulorganisation für die Entwicklung und Beratung von Systemen ein. Dennoch sind folgende Punkte einer möglichen Weiterentwicklung festzuhalten:

- **Effizienzen:** Pädagogische Hochschulen in Österreich sind kleinteilig organisiert und damit insbesondere im Bereich der Ausbildung relativ kostenintensiv. Der Bund wendet jährlich rund 210 Mio. Euro zum Betrieb der Hochschulen auf. Das österreichweit durchschnittliche Verhältnis der Lehrenden zu den Studierenden in der Ausbildung ist optimierbar. Grundsätzlich ist dieses Verhältnis aus folgenden qualitativen und systemischen Notwendigkeiten erklärbar:
  - Im Bereich der pädagogisch-praktischen Studien ist die Arbeit in kleinen Gruppen auf Grund der hohen Praxisanteile notwendig.
  - In der rein bedarfsorientierten Ausbildung in der Berufsbildung sind trotz hochschulübergreifender Kooperationen Kleingruppen zum Teil unumgänglich, da die Studierenden je nach Lehrberuf unterschiedliche Fachwissenschaften und Fachdidaktiken benötigen.
  - Die räumlichen Gegebenheiten an einigen Pädagogischen Hochschulen sind aufgrund der ehemals schulischen Strukturen auf einen Unterricht in Klassenräumen ausgerichtet.
  - Die Pädagogischen Hochschulen haben bereits in der Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan-Periode 2016–2018 als Vorleistung zur Umsetzung der Pädagoginnen- und Pädagogenbildung Planstellen zugeteilt bekommen – dieses

Betreuungsverhältnis wird sich in den nächsten Jahren durch den Vollausbau der Pädagoginnen- und Pädagogenbildung inklusive Masterstudien wieder relativieren.

Dennoch können und sollen größere Effizienzen (auch unter Bedachtnahme der räumlichen Gegebenheiten) forciert werden, beispielsweise durch Änderung der Studienarchitektur oder durch Vergrößerung der Gruppen.

- **Hochschulisches Controlling:** Die Pädagogischen Hochschulen sind – insbesondere durch Aufgabenausweitung im Rahmen der neuen Studienarchitektur – gefordert, in der Umsetzung ihrer Leistungen vermehrt auf Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu achten. Damit sie die von ihnen geforderte Verantwortung ausreichend wahrnehmen können, brauchen sie ein internes Steuerungs- und Kontrollsystem (z. B. standardisierte Kosten- und Leistungsrechnung), das bis dato noch nicht aufgebaut ist (es bedarf hier einer Vorlage des BMBWF).

- **Bedarfsgerechtigkeit:** Die Pädagogischen Hochschulen haben den gesetzlichen Auftrag, bedarfsorientiert anzubieten. Damit sind in erster Linie die Bedarfe des Bildungssystems gemeint. Im Bereich der Ausbildung ist beispielsweise darauf zu achten, dass sich die Zahl der Studienplätze an dem Bedarf der Region bzw. des Bundeslandes orientiert – im Bereich der Sekundarstufe Allgemeinbildung sind jedoch die autonomen Universitäten mitzudenken. In der Fort- und Weiterbildung sind die Bedarfe der Schulen im Rahmen einer bedarfsorientierten Fort- und Weiterbildung besonders zu berücksichtigen. Ein entsprechendes Fort- und Weiterbildungskonzept wird seitens des Bundesministeriums zur Verfügung gestellt. Die Schulentwicklungsbegleitung ist durch die Bildungsreform 2017 in den Vordergrund gerückt worden. Die Angebote im Bereich Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsorganisation sind bereits umfassend und orientieren sich an den aktuellen Erfordernissen. In den Bereichen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gibt es an einigen Standorten eine gute Basis. Für die Personalentwicklung von Führungskräften im Bildungsbereich und auch die Begleitung von Clusterentwicklung gibt es noch Ausbaubedarf.

- **Wissenschaftliche Forschung:** Für die Sicherstellung eines qualitätsvollen Lehrbetriebs ist eine entsprechende Basis an Expertise in der wissenschaftlichen Forschung erforderlich. Pädagogische Hochschulen sind im Rahmen der berufsfeldbezogenen Forschung selbst forschend tätig. Darüber hinaus entspricht es ihrem Auftrag, für den Transfer von Forschungserkenntnissen in die pädagogische Praxis zu sorgen, indem sie aktuelle Erkenntnisse aus der fachwissenschaftlichen Forschung in die Aus-, Fort-, und Weiterbildung sowie in die Schulentwicklungsberatung einbeziehen. Auch sollen die Pädagogischen Hochschulen unter Nutzung ihrer besonderen Verbindung mit dem österreichischen Schulsystem die Wirksamkeit von Innovationen im österreichischen Bildungssystem einer wissenschaftlichen Betrachtung unterziehen. Pädagogische Hochschulen müssen daher für diese Forschungsbereiche

im Sinne einer strategischen Personalentwicklung verstärkt akademisch hochqualifiziertes Personal akquirieren bzw. im Rahmen von Doktoratsprogrammen entwickeln.

- **Zuerkennung autonomer Befugnisse:** Die Reglementierungsdichte im Bereich der Pädagogischen Hochschulen ist sehr hoch, die Freiräume sind gering. Sie sind in ihrer Organisation gesetzlich sehr eingeschränkt und verfügen über wenig budgetäre Planbarkeit. Die Steuerung der Pädagogischen Hochschulen erfolgt zum Teil sehr kleinteilig. Im Bereich der Personalverwaltung verursachen bürokratische Notwendigkeiten Wettbewerbsverzögerungen in der Akquirierung von Personal. Viele Verwaltungstätigkeiten werden derzeit von Lehrpersonal ausgeführt, da die Pädagogischen Hochschulen über kein akademisches Verwaltungspersonal verfügen. Die eigenverantwortliche Wahrnehmung definierter Aufgaben unter Vorgabe bestimmter Rahmenbedingungen würde Qualitätsentwicklungen in den hochschulischen Leistungsbereichen ermöglichen.

- **Synergien durch Kooperationen:** Die Pädagogischen Hochschulen arbeiten derzeit in den Verbundregionen in unterschiedlicher Intensität zusammen. Durch die Schaffung von PH-Verbünden mit gemeinsamer Abstimmung und Planung sollen Kooperationen gestärkt und Synergien geschaffen werden. Incentives werden zum Beispiel durch Ausschreibungen in der Forschung und Beauftragungen seitens des Bundesministeriums gesetzt.

- **Personalstruktur:** Die Personalstruktur der Pädagogischen Hochschule ist ein wichtiger Indikator dafür, wie sich die Institution wissenschaftlich weiterentwickeln kann. Es gilt, ein für die Leistungserbringung sinnvolles Verhältnis des Hochschullehrpersonals in den unterschiedlichen Entlohnungsgruppen herbeizuführen, das einerseits das nötige Maß an Wissenschaftlichkeit und andererseits den für die Pädagogischen Hochschulen so zentralen Berufsfeld- und Praxisbezug an der Einrichtung sicherstellt. Im Rahmen der strategischen Ziele (Kapitel 4.7, Seite 31) werden diese Themen aufgegriffen und mit Umsetzungszielen unterlegt.

3 Zielbild

Das Zielbild richtet sich an der Mission (Kapitel 2.6, Seite 17) und an der Zeitspanne des PH- Entwicklungsplans (2021 – 2026) aus. Es ist gleichsam die Vision, wie sich Pädagogische Hochschulen 2026 oder – allgemeiner formuliert – in Zukunft darstellen sollen.

- Im Jahr 2026 sind die Pädagogischen Hochschulen anerkannte Expertinnen- und Expertenorganisationen im Bereich der Pädagoginnen- und Pädagogenbildung und der Schulentwicklungsberatung, die bedarfsgerecht forschungsgeleitete Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung anbieten und im nationalen und internationalen Diskurs zur Professionsforschung, zur Bildungsforschung und zur Schulentwicklung eine wichtige Rolle einnehmen.
- Durch eine differenzierte Profilbildung mit Schwerpunktsetzungen und eine darauf abgestimmte Personalstrategie sind Stärken und Potenziale in Forschung und Entwicklung, Lehre und Schulentwicklungsbegleitung ausgebaut.
- Auf Basis ihrer Expertise gestalten sie die Entwicklungen des Bildungssystems als Innovationsmotoren aktiv mit.
- Öffentliche Pädagogische Hochschulen sind teilrechtsfähige Institutionen. Sie treffen in ihrem autonomen Handlungsbereich Personalentscheidungen und entwickeln ihre spezifischen Lehr- und Forschungspotenziale.
- Die Pädagogischen Hochschulen arbeiten in Verbünden zusammen, erzielen Synergien und nützen ihre Netzwerke und autonomen Handlungsspielräume, um die Qualität hochschulischer Leistungen sowie ihre internationale Sichtbarkeit zu erhöhen.
- Sie verstehen sich als Institutionen, an denen Diversität auf allen Ebenen (Lehre, Forschung, Verwaltung, soziale Begegnung) thematisiert, reflektiert, anerkannt und wertgeschätzt wird. Mit nachhaltigen Bildungskonzepten leisten sie einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der Sustainable Development Goals im Sinne des UN-Aktionsplans der Agenda 2030.

4 Strategische Ziele

In diesem Abschnitt werden auf der Systemebene die zentralen Zielformulierungen für die längerfristige Planung und strategische Ausrichtung der einzelnen Hochschulen[16] und des PH-Verbunds vorgegeben. Diese sind grundsätzlich in den Jahren 2021 – 2026 zu erreichen.

4.1 Strategisches Ziel 1: Ausbau autonomer Befugnisse

Im Regierungsprogramm „Zusammen. Für unser Österreich" werden die Weiterentwicklung der Pädagogischen Hochschulen und eine verstärkte Einbettung derselben in universitäre Rahmen- und Steuerungsbedingungen gefordert. Die Organisationsentwicklung der Pädagogischen Hochschulen sieht Institutionen mit autonomen Befugnissen vor, die mit Universitäten in Entwicklungsverbünden und untereinander in PH-Verbünden kooperieren. Von einer Ausgliederung (analog zum Universitätsbereich) wurde Abstand genommen, da die Pädagogischen Hochschulen im Unterschied zu den Universitäten für einen Markt ausbilden, dessen Hauptabnehmer der Staat selbst ist. Dieser benötigt daher ein adäquates Maß an Steuerungsmöglichkeiten.

Autonome Befugnisse werden in den Bereichen Organisation und für den Abschluss von Kooperationsverträgen übertragen. Autonome Befugnisse sollen die Pädagogischen Hochschulen in die Lage versetzen, ihre Profile und die Qualität ihrer Leistungen besser zu entwickeln. Die Freiheit zur Gestaltung der Curricula ist durch die jüngste Novelle zum Hochschulgesetz (BGBl. I Nr. 129/2017) mit Wirkung ab dem Studienjahr 2017/18 bereits verwirklicht worden. Die Pädagogischen Hochschulen können nun ihre Curricula selbst erlassen, die Aufsicht wird durch das Bundesministerium ausgeübt.

Auch die Form der Steuerung verändert sich. Mit der Zuerkennung autonomer Befugnisse wird eine neue Steuerungslogik zwischen Bundesministerium und Pädagogischen Hochschulen im Sinne einer Rahmensteuerung etabliert. Seitens des Bundesministeriums wird nur mehr ein Rahmen vorgegeben, der für die Zielerreichung der Pädagogischen Hochschulen relevant ist. Seitens der Pädagogischen Hochschulen wächst die institutionelle Selbstbestimmung, aber auch die Eigenverantwortung der rechtskonformen Wahrnehmung hochschulischer Aufgaben. Ein Monitoring- und Controllingsystem wird die Performance der

16 Die HAUP wird grundsätzliche mitgedacht. Das Ausmaß der Kooperationen in den Programmverbünden und die autonomen Befugnisse werden an die besondere Ausrichtung der HAUP angepasst.

Institutionen begleiten und kontrollieren. Unabhängig davon kommen andere Instrumente wie die Hochschul-Planungs- und Steuerungsverordnung (HPSV) zur Anwendung, die die Qualität der relevanten Leistungen der Pädagogischen Hochschule sicherstellen.

4.1.1 Übertragung von organisatorischer Autonomie

Ziel organisatorischer Autonomie ist es, die nötige Flexibilität zu ermöglichen, strukturelle Änderungen unbürokratisch und rasch vornehmen zu können. Die Pädagogische Hochschule kann anhand gewisser Rahmenvorgaben die Gliederung ihrer Organisation selbst bestimmen. So sollen hochschulische Organisationsstrukturen nicht zwingend an die Logik einer Institutsgliederung gebunden sein, da diese in der institutionellen Vergleichbarkeit zu hinderlichen hierarchischen Wahrnehmungen führt. Mehr als zwei kostenwirksame Führungs- und Organisationsebenen werden in einer Pädagogischen Hochschule weiterhin nicht vorgesehen. Der behördliche Prozess mit dem Bundesministerium soll vereinfacht werden. Zukünftig soll der Organisationsplan dem BMBWF zur Information vorgelegt werden. Eine Genehmigung durch die zuständige Bundesministerin bzw. durch den zuständigen Bundesminister ist dann nicht mehr nötig. Etwaige Rechtsverstöße werden im Rahmen des Aufsichtsrechts wahrgenommen.

- **Voraussetzung für die Übertragung an die Pädagogische Hochschule:**
  - Legistische Änderung im Hochschulgesetz 2005 (BMBWF)
  - Erstellung von Rahmenvorgaben zur organisatorischen Autonomie (BMBWF)

4.1.2 Übertragung von Autonomie zum Abschluss von Kooperationsverträgen

Das Ziel der Zuerkennung von autonomen Befugnissen zum Abschluss von Kooperationsverträgen ist es, mehr Flexibilität und raschere Abläufe im Vertragsabschluss zu ermöglichen. Kooperationsverträge zwischen Pädagogischen Hochschulen und anderen Bildungsinstitutionen sind derzeit vor Abschluss durch die zuständige Bundesministerin bzw. durch den zuständigen Bundesminister zu genehmigen. In Zukunft sollen den Pädagogischen Hochschulen mehr Freiheiten im Bereich der Kooperationen zugestanden werden.

Letters of Intent als Absichtserklärungen der Kooperationen sollen durch die Pädagogische Hochschule selbstständig abgeschlossen werden dürfen.

Bei Kooperationsverträgen mit ressourcenbezogenen Auswirkungen wird der Prozess an das Ausmaß der einzusetzenden Ressourcen gebunden. Je nach Betragsgrenze und Dauer der Kooperation können Kooperationsverträge entweder selbstständig durch die Pädagogische Hochschule abgeschlossen werden oder es ist – bei höherem Ressourceneinsatz oder einer Vertragsdauer über die Leistungsvereinbarungsperiode hinaus – ein Akt der Zurkenntnisnahme oder der Genehmigung durch die zuständige Bundesministerin bzw. durch den zuständigen Bundesminister nötig.

- **Voraussetzung für die Übertragung an die Pädagogische Hochschule:**
  - Ermächtigung der Rektorate durch das BMBWF

4.2 Strategisches Ziel 2: Optimierung im Bereich Personal und Budget

Von besonderer Bedeutung für die Institutionen im Bereich der Personalverwaltung ist eine zweckmäßige Ausweitung der Handlungsspielräume für das Rektorat sowie die Verbesserung der Prozesse zwischen Pädagogischer Hochschule und dem Bundesministerium z. B. bei Anstellungsverfahren von Hochschulpersonal.

Autonomie in der Verwendung des Sachmittelbudgets wurde den Pädagogischen Hochschulen bereits zugeteilt. Ein mehrjähriges Budget soll nun die längerfristige Planung sichern und durch eine Leistungskomponente Anreize für eine entsprechende Performance schaffen. Dazu kommen Erträge aus kompetitiv einzuwerbenden Forschungsprojekten.

4.2.1 Optimierung im Bereich Personalagenden

Pädagogische Hochschulen haben berufsfeldbezogene Forschung und Entwicklung durchzuführen und im Rahmen der Lehre dafür zu sorgen, dass Ergebnisse der Forschung in der Praxis wirken. Dazu müssen sie entsprechende Persönlichkeiten attrahieren. Um für diese Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu sein, benötigen die Pädagogischen Hochschulen rasche Abläufe und Flexibilität in der Personalanstellung und im Personaleinsatz. Es wird geprüft, welche Personalagenden zweckmäßigerweise an die Pädagogischen Hochschulen übergehen könnten. Es wird jedenfalls nötig sein, einzelne Prozesse zwischen den Pädagogischen Hochschulen und dem Bundesministerium zu optimieren, um zu einer höheren Qualität und Effizienz der Verwaltungsverfahren zu kommen und die Wettbewerbsfähigkeit der Pädagogischen Hochschulen zu steigern.

- **Voraussetzungen an den Pädagogische Hochschulen:**
  - Qualifizierung des Führungs- und Verwaltungspersonals
  - Vorhandensein einer Personalentwicklungs- und einer darauf abgestimmten Forschungsstrategie
  - Nachweis entsprechender Verwaltungsprozesse

4.2.2 Optimierung im Bereich Budget

Ziel der Zuteilung eines Globalbudgets ist es, den Pädagogischen Hochschulen Planungssicherheit sowie ein hohes Maß an Flexibilität zu gewähren. Pädagogische Hochschulen werden künftig ein dreijähriges Globalbudget erhalten, das sie ohne Bindung an betragliche Vorgaben verwenden können. Trotz jährlicher Zuteilung ermöglicht dies eine längerfristige Planungssicherheit. Die Höhe des Budgets ist für die Periode des Ziel- und Leistungsplans/Ressourcenplans nicht veränderbar. Auch der Ressourcenplan wird dementsprechend dreijährig sein.

- **Voraussetzung für die Übertragung an die Pädagogische Hochschule:**
  - Festlegung von dreijährigen Globalbudgets ab 2022 (BMBWF)
  - Qualifizierung des Führungs- und Verwaltungspersonals der Pädagogischen Hochschulen

4.3 Strategisches Ziel 3: Qualitätssteigerung durch Bildung von PH-Verbünden

Pädagogische Hochschulen sollen sich künftig in Form von PH-Verbünden auf Basis der Entwicklungsverbünde verstärkt abstimmen und kooperieren. Konkret bedeutet dies:

- Beibehaltung der institutionellen Eigenständigkeit mit eigenem Rektorat und Hochschulrat jedes einzelnen Standortes.
- Kein verpflichtender Zusammenschluss von PH-Standorten zu „Verbundhochschulen". Ein freiwilliger Zusammenschluss zum Zwecke der Schaffung einer größeren Institution mit größerem Leistungsspektrum wird jedoch begrüßt und ermöglicht.
- Durch die Bildung von PH-Verbünde wird der Fokus verstärkt auf die Abstimmung und Kooperation und deren Wirkung in der Primarstufe, der Elementarpädagogik, der Schulentwicklungsbegleitung und in der Fort- und Weiterbildung gelegt.
- Bei der Umsetzung der Lehramtsausbildung (Sekundarstufe Allgemeinbildung), aber auch in anderen Handlungsfeldern (z. B. Forschung) sind die Universitäten Kooperationspartner.
- Kooperationen, wie z. B. nationale und internationale Forschungskooperationen, und Abstimmungen, z. B. in der Berufspädagogik über die PH-Verbünde hinaus, sind ausdrücklich erwünscht.
- Mehr Qualität durch Konzentration auf profilgebende Schwerpunkte und höhere Effizienzen durch abgestimmte/gemeinsame Angebote.

PH-Verbünde können in unterschiedlicher Form, Intensität und in unterschiedlichen Bereichen zusammenarbeiten, Unterschiede werden sich insbesondere auch durch die geographische Ausgangslage ergeben. **Der Auftrag an die Pädagogischen Hochschulen lautet, die Abstimmung/Zusammenarbeit möglichst umfassend zu forcieren.**

Über das jeweilige hochschulische Profil sollen die Pädagogischen Hochschulen eine besondere Kompetenz in einem bestimmten Feld entwickeln und diese Kompetenz auch im Rahmen von Lehrveranstaltungen bzw. anderen Formaten den anderen Pädagogischen Hochschulen in Österreich zugänglich machen. Die Schwerpunkte sollen zu einem Austausch unter den Pädagogischen Hochschulen führen, durchaus auch im Bereich des wechselseitigen Einsatzes in der Lehre.

Strategische Entwicklungsplanung im PH-Verbund

Die öffentlichen und privaten Pädagogischen Hochschulen werden künftig verstärkt in Abstimmung und Kooperation in der Verbundregion gehen. Dabei ist dafür Sorge zu tragen, dass auch zwischen dem PH-Verbund und dem Entwicklungsverbund die nötige Abstimmung erfolgt, etwa durch Beiziehung von Vertreterinnen und Vertretern der Partneruniversitäten an Strategiegesprächen oder durch Abstimmung in gemeinsamen Gremien.

- Abstimmung/Kooperation in den Bereichen Aus-, Fort- und Weiterbildung.
- Abstimmung hinsichtlich Bedarfsabdeckung aufgrund der schulsystemischen Bedarfe.
- Abstimmung im Bereich der Personalentwicklung auf Ebene der PH- und Entwicklungsverbünde.

Darüber hinaus können Pädagogische Hochschulen auch in anderen Bereichen kooperieren, wie z. B. hinsichtlich der Wahrnehmung von Verwaltungsagenden oder der Einrichtung von gemeinsamen Service- und Supportstellen.

Die Rektorate der Pädagogischen Hochschulen im PH-Verbund haben die Aufgabe, die Kooperationen durch Arbeitspakete, Teilziele und Meilensteine zu definieren. Die Hochschulräte der Pädagogischen Hochschulen bringen sich beratend in den Entwicklungsprozess des PH-Verbunds ein.

4.4 Strategisches Ziel 4: Weiterentwicklung der Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung

Die Pädagogischen Hochschulen haben die Aufgabe, Pädagoginnen und Pädagogen während ihres gesamten Professionalisierungskontinuums (Erstausbildung, Berufseinstieg, Karriereentwicklung) im Rahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung wissenschaftsgeleitet und praxisbezogen zu bilden. Die Fort- und Weiterbildung ist dabei nicht nur als ein komplementärer Baustein zur Ausbildung zu sehen. Vielmehr handelt es sich dabei um ein wichtiges Element zur Erhaltung und Weiterentwicklung der Professionalität und des qualifizierten Umgangs mit veränderten Ansprüchen und didaktischen Methoden.

Für eine forschungsgeleitete und praxisorientierte Bildung ist der Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die pädagogische Praxis von hoher Relevanz.

Umsetzungsziele

4.4.1 Stärkung der Bedarfsorientierung

- Abstimmung von regionalen und überregionalen mittel- und langfristigen Bedarfsprognosen in Zusammenarbeit und in effizienten Prozessen mit den Schulbehörden und Anpassung der Studienplatzangebote entsprechend den Bedarfszahlen im PH-Verbund als Grundlage der Angebote, insbesondere der Primarstufenausbildung.
- Durchführung einer bedarfsorientierten Fort- und Weiterbildung sowie Schulentwicklungsberatung.

4.4.2 Entwicklung einheitlicher Standards in der Ausbildung

- Entwicklung österreichweiter gemeinsamer Standards für das Eignungs- und Aufnahmeverfahren.

- Durchführung eines gemeinsamen Eignungs- und Aufnahmeverfahrens für die Primarstufe im PH-Verbund.
- Abgestimmte oder gemeinsame Entwicklung von bedarfsorientierten Angeboten für den gesamten PH-Verbund, z. B. im Bereich Digitalisierung.
- Abstimmung von Schwerpunktsetzungen in den Primarstufenstudien im PH-Verbund.
- Einrichtung von Curricula, die in der Studienstruktur (z. B. hinsichtlich der ECTS-Anrechnungspunkte) und in der Studienorganisation abgestimmt sind.

4.4.3 Weiterentwicklung der Qualität der Lehre

- Steigerung der Qualität der Lehre in der Ausbildung durch Unterstützung von Kompetenzentwicklung in der Vielfalt der Tätigkeitsfelder (Unterrichten, Erziehen, Diagnostizieren, Prüfen und Evaluieren, Begleitung und Beratung).
- Wechselseitiger Einsatz von Lehrpersonal.
- Gemeinsame Durchführung von Studien, wo sinnvoll.
- Entwicklung gemeinsamer Qualitätsstandards.
- Ausbau der gegenseitigen Evaluierung.

4.4.4 Studierendenorientierte Ausrichtung des Studiums

- Bedarfsorientiertes Angebot von Studien für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger in berufsbegleitender Form.
- Absicherung der Vereinbarkeit von Studium und Berufstätigkeit bzw. ortsunabhängiges Lernen durch Digitalisierung der Lehre, verstärkter Einsatz von E-Learning- und Blended-Learning-Angeboten.
- Ausbau der Informations- und Beratungsangebote für Studienbewerberinnen und Studienbewerber zu den Anforderungen von Studium und zukünftigem Berufsfeld.
- Weiterentwicklung der Anfängerinnen- und Anfängertutorien und Schaffung effizienter Mentoring- und Buddysysteme.
- Weiterentwicklung der Studienberechtigungsprüfung auch im Hinblick auf die Anrechnung nicht-formaler und informeller Leistungen in Zusammenarbeit mit dem BMBWF.
- Weiterentwicklung von Interventionsformen zur Verhinderung von Studienabbruch und zur Verbesserung des Studienfortschrittes; Schaffung eines bedarfsorientierten und sozialverträglichen Angebots von Vorbereitungs- und Brückenkursen.
- Schaffung von Mobilitätsfenstern für internationales Studieren und internationale Praktika.

4.4.5 Umsetzung des bedarfsorientierten Fort- und Weiterbildungskonzepts

Das Bundesministerium erstellt ein Steuerungskonzept für die Fort- und Weiterbildung der Pädagogischen Hochschulen. Im Steuerungskonzept werden die strategische Ausrichtung und das Ziel der verschiedenen Fort- und Weiterbildungsformate neu definiert. Die Strategie und Formate sollen künftig im Sinne eines Gesamtkonzepts besser aufeinander abgestimmt

werden. Es sollen Mechanismen abgebildet werden, die auf allen Ebenen sichern, dass die Maßnahmen zum Bedarf der Bildungsregion und der Schulstandorte passen.

Mit dem Steuerungskonzept der Fort- und Weiterbildung neu sind folgende Umsetzungsziele beabsichtigt:

- Ausbau des Fort-und Weiterbildungsbereichs als Alleinstellungsmerkmal der Pädagogischen Hochschulen.
- Strukturen und Prozesse auf Ebene der Pädagogischen Hochschulen zur Umsetzung des Steuerungskonzepts.
- Unterstützung der Bildungsregionen und Schulen durch gezielte Maßnahmen in der Erreichung ihrer Qualitäts- und Entwicklungsziele.
- Wahrnehmung definierter Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen für Schul- und Personalentwicklung durch die Pädagogischen Hochschulen.
- Ressourceneinsatz zur besten Wirkungsentfaltung durch die Pädagogischen Hochschulen.

4.4.6 Neukonzeptionierung der eingegliederten Praxisschulen

- **Praxisschulen als Modellschulen:** Eingegliederte Praxisschulen sind Orte innovativer Schul- und Unterrichtsgestaltung, an denen Studierende in einer für Schul- und Unterrichtsentwicklung offenen Umgebung pädagogisch-praktische Studien absolvieren und die Erfahrungen auf hohem Niveau reflektieren.
- **Praxisschulen als Forschungsschulen:** Die Schulen sind Teil des Wissenschaftsbetriebs der Pädagogischen Hochschule. Die Praxisschulen sind Orte der engen Verknüpfung von Theorie und Praxis. Bei Schülerinnen und Schülern wird das Interesse am Thema Forschung vermehrt geweckt.
- Schaffung von Rahmenbedingungen, insbesondere von legistischen Änderungen (Hochschulrecht, Schulrecht, Dienstrecht) zur Ermöglichung von Forschungs- und Modellschulen.

4.4.7 Stärkung in Richtung Digitalisierung

- Verstärkte Einbeziehung virtueller Lehr- und Lernangebote.
- Vermittlung von Kompetenzen in der digitalen Fachdidaktik.
- Erstellung einer Digitalisierungsstrategie, die alle zentralen Tätigkeitsbereiche der Pädagogischen Hochschule (Lehre, Forschung & Entwicklung, Schulentwicklungsbegleitung, Train-the-Trainer, Organisation, Administration und Personal) umfasst.
- Schulentwicklungsberatung am Schulstandort und Angebot maßgeschneiderter Fortbildungen im Rahmen von schulinterner Lehrer- und Lehrerinnenfortbildung (SCHILF) bzw. schulübergreifender Lehrer- und Lehrerinnenfortbildung (SCHÜLF).

4.4.8 Ausbau der Internationalisierung

- Förderung der Internationalisierung im Sinne der Hochschulmobilitätsstrategie des BMBWF.

- Die Internationalisierungsstrategien der einzelnen Pädagogischen Hochschulen werden weiterentwickelt. Die Strategien und deren Umsetzung in allen Leistungsbereichen sind im PH-Verbund abgestimmt.

4.4.9 Weiterentwicklung im Bereich der Elementarpädagogik

Für eine qualitätsvolle Elementarpädagogik sind höhere Standards bei Bildung und Betreuung erforderlich, die durch zwei wesentliche Schwerpunkte erreicht werden sollen.

- Höhere qualitative Standards für die Aus-, Fort- und Weiterbildung des Personals in elementarpädagogischen Einrichtungen. Dabei ist nach den jeweiligen Anforderungen an das pädagogische Personal – Betreuungs- und Leitungspersonal – zu differenzieren. Die Schaffung von tertiären Angeboten für das pädagogische Personal wird sichergestellt und die tertiäre Ausbildung für die Leiterinnen und Leiter dieser Einrichtungen geeignet weiterentwickelt.
- Verstärkte Kooperation zwischen der Ausbildung an den Bildungsanstalten und den Pädagogischen Hochschulen.

4.5 Strategisches Ziel 5: Stärkung der Schulentwicklungsberatung

Die Pädagogischen Hochschulen beraten in Fragen der Unterrichts-, Organisations- und Qualitätsentwicklung, sie unterstützen den Aufbau von Management- und Organisationskompetenzen bei Führungskräften im Bildungsbereich und fördern die strategische Standortentwicklung. Davon unberührt bleiben fachspezifische Fortbildungen, die sich an Fachlehrerinnen und -lehrer einer Region richten.

Umsetzungsziel

Anpassung der Ausbildung an die Erfordernisse des Schulsystems; bedarfsgerechte Bereitstellung von Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern

- Steigerung der Anzahl von qualifizierten Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberatern gemäß den Anforderungen des Bildungssystems (z. B. Organisationsentwicklungskompetenz im Bereich der Clusterbildung) und nach einheitlichen Qualitätsstandards.
- Abstimmung von Bedarfszahlen an qualifiziertem Personal in der Verbundregion zwischen den Pädagogischen Hochschulen und den Bildungsdirektionen.
- Verankerung der Schulentwicklungsberatung im Sinne einer zentralen Anlaufstelle an der Pädagogischen Hochschule.

4.6 Strategisches Ziel 6: Stärkung der berufsfeldbezogenen Forschung

Die Pädagogischen Hochschulen nehmen auf Basis ihrer Forschungsleistungen ihre Rolle als Innovationsmotoren im Bildungsbereich wahr. Die Forschung an den Pädagogischen Hochschulen ist von der Professionsorientierung oder – wie gesetzlich formuliert – dem Berufsfeldbezug geprägt und hat den Anspruch, für die Praxis relevant zu sein und in dieser nachhaltig zu wirken. Das bedeutet, dass wissenschaftliches Wissen in praktisches Handlungswissen überführt werden soll und dass Pädagoginnen und Pädagogen dazu befähigt sind, auf Basis dieses Wissens situativ kompetent zu handeln (Theorie-Praxiskonzept).

Um eine qualitativ hochstehende berufsfeldbezogene Forschung und Entwicklung international etablieren zu können, brauchen die Pädagogischen Hochschulen entsprechende Rahmenbedingungen, insbesondere in den Bereichen Drittmittelforschung, Personalrekrutierung, Personaleinsatz sowie Nachwuchs- und Forschungsförderung. Zusätzlich bedarf es der Fokussierung auf bestimmte Themen der Professionsorientierung und der Bündelung von Ressourcen durch Kooperationen der Pädagogischen Hochschulen untereinander.

Das Bundesministerium ermöglicht und unterstützt Forschungsaktivitäten an den Pädagogischen Hochschulen durch die gezielte Ausschreibung von Forschungsmitteln. Durch wettbewerbliche Verfahren sollen Anreize gesetzt werden, um den Forschungsbereich weiter auszubauen.

Umsetzungsziele

4.6.1 Entwicklung einer Forschungsstrategie

- Die langfristige Ausrichtung der wissenschaftlichen Arbeit orientiert sich an den profilgebenden Schwerpunkten der Pädagogischen Hochschule und führt so zur Etablierung eines Forschungsprofils. Sie orientiert sich an internationalen Standards und forschungsethischen Richtlinien.
- Weiterentwicklung der institutionellen Forschung, etwa durch Nachwuchsförderung oder Forschungssupport.
- Fokussierung auf die spezifische Ausrichtung der Forschung der Pädagogischen Hochschule wie insbesondere Unterrichtsforschung, Fachdidaktik, Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung, Professionsforschung, Interdisziplinarität, Transfer, Wirkung und Nachhaltigkeit im System.
- Forschung und Lehre haben den gleichen Stellenwert. Forschungsgeleitete Lehre muss gezielt entwickelt werden, z. B. durch verstärkten Wissenschaftsbezug in der Lehre und Nutzung der Bachelor- und Masterarbeiten als Schnittstelle zwischen Lehre und Forschung.

4.6.2 Sichtbarkeit der Forschungsleistungen der Pädagogischen Hochschule

- Nationale und internationale Vernetzung als aktive Mitglieder in relevanten wissenschaftlichen Gesellschaften und Forschungscommunities.
- Regelmäßige Publikationen von wissenschaftlichen Artikeln und Betätigung als Reviewer und Gutachtende.
- Adressatenorientierte Transfers der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis.
- Einschlägig und kompetitiv eingeworbene Drittmittelprojekte (zum Beispiel FWF, FFG, EU-HORIZON 2020 und Nachfolgeprogramme).

4.7 Strategisches Ziel 7: Ausbau der Personalentwicklung

Personalentwicklung an den Pädagogischen Hochschulen umfasst das Lehrenden- und das Verwaltungspersonal. Sie behandelt Themen wie Nachwuchsförderung, Führungskräfteförderung, Entwicklung der Personalstruktur, Gender und Diversität etc. Sie ist auf die Forschungsstrategie ausgerichtet.

Das Personal der Praxisschulen ist 2013 nicht in das neue Dienstrecht der Hochschullehrenden überführt worden, sondern im bestehenden Dienstrecht für Lehrerinnen und Lehrer geblieben. Zur Umsetzung von Forschungs- und Modellschulen bedarf es neben einer Personalentwicklung schul- und dienstrechtlicher Anpassungen.

Umsetzungsziele

4.7.1 Entwicklung der Personalstruktur

- Im Sinne des nachhaltigen Wissensaufbaus soll der Anteil des Stammpersonals mittelfristig gesteigert werden.
- Der Anteil der Lehrpersonen mit Doktorat und/oder Habilitation und/oder habilitationsadäquater Qualifikation soll weiter gesteigert werden.
- Ausbau des Hochschullehrpersonals, das berufspraktisch (Lehr- oder Managementerfahrung an einer Schule) und wissenschaftlich qualifiziert ist.
- Einrichtung von Stellen für wissenschaftliche und studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Maßgabe der entsprechenden gesetzlichen Grundlage.

4.7.2 Qualifizierung des Personals

- Qualifizierung des Verwaltungspersonals hinsichtlich der autonomen Tätigkeitsbereiche der Pädagogischen Hochschulen.
- Qualifizierung des Hochschullehrpersonals für PH 1-Stellen.
- Besetzung von Brückenprofessuren nach Maßgabe der entsprechenden gesetzlichen Grundlage.

4.7.3 Personalentwicklung im Bereich der Forschung

- Abstimmung der Personalentwicklungsstrategie mit der Forschungsstrategie.
- Nachwuchsförderung durch die Führung von Doktoratsprogrammen mit Universitäten, Einführung von Laufbahnstellen etc.
- Ausweitung der dienstrechtlichen Verankerung der Forschungstätigkeit von Hochschullehrpersonen, z. B. durch die Ausweitung der Regelung für Forschungsfreisemester oder durch die Einführung von Möglichkeiten zu kurzfristigen Forschungsaufenthalten.
- Eintaktung von Mobilitätszeitfenstern, sodass Lehrende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule innerhalb eines bestimmten Zeitraums einen Auslandsaufenthalt absolvieren können.

4.7.4 Gleichstellung/Geschlechtergerechtigkeit

- Etablierung einer beim Rektorat angesiedelten Organisationseinheit zur Stärkung einer diversitätsorientierten Gleichstellungsarbeit am Standort.
- Strategieentwicklung und Maßnahmenumsetzung zur Erreichung ausgewogener Geschlechterrepräsentanzen auf allen Ebenen (Studierende, Leitungsfunktionen, Professuren etc.).
- Maßnahmen zur Verankerung einer theoretisch fundierten Gender-Kompetenz auf allen Ebenen (Management, Lehre, Forschung, Verwaltung) im Sinne der Umsetzung der 36 Empfehlungen der Hochschulkonferenz[17] zur Verbreiterung von Genderkompetenz in hochschulischen Prozessen, um einen gleichstellungsorientierten Kulturwandel zu fördern.
- Berücksichtigung der Dimension „Geschlecht“ im Bereich Forschung, z. B. durch voll- oder teilgewidmete Professuren im Bereich „Reflexive Geschlechterpädagogik“.

17 http://www.hochschulplan.at/wp-content/uploads/2018/11/HSK_Endb._Verbreiterung-von.._07_11_2018_kurz.pdf

5 Die Steuerung der Pädagogischen Hochschulen

5.1 Zielsetzung des PH-Entwicklungsplans

Mit dem PH-Entwicklungsplan liegt nun auch für die Pädagogischen Hochschulen ein strategisches Planungsinstrument für die gesamthafte Weiterentwicklung des Sektors der Pädagogischen Hochschulen vor. Er ist die Basis für den weiteren institutionellen Organisationsentwicklungsprozess, an dessen Ende Institutionen mit einem höheren Maß an Selbststeuerungsfähigkeit stehen. Der PH-Entwicklungsplan ist die Verbindung zwischen der langfristigen Governance-Strategie des Bundesministeriums und den Steuerungsinstrumenten auf Institutionenebene (IEP, ZLP/RP) und soll rollierend weiterentwickelt werden.

5.2 Die Steuerungsinstrumente

Mit dem PH-Entwicklungsplan werden auf gesamtösterreichischer Ebene Entwicklungsziele für den Sektor der Pädagogischen Hochschulen für einen sechsjährigen Zeitraum vorgegeben. Im Ziel- und Leistungsplan (ZLP) werden die Ziele und Vorhaben auf Ebene der einzelnen Pädagogischen Hochschule auf einen dreijährigen Zeitraum in konkreter Form festgelegt. Alle sechs Jahre verfasst jede Pädagogische Hochschule zusätzlich einen institutionellen Entwicklungsplan (IEP). Dieser leitet sich grundsätzlich vom PH-Entwicklungsplan ab und nimmt Bezug auf die Entwicklungen und regionalen Bedarfe im PH-Verbund. Bei einem dreijährigen Globalbudget wird auch der Ressourcenplan (RP) dreijährig sein. Die erwähnten Steuerungsdokumente sind die Grundlage für die interne Steuerung und die Zielvereinbarungen des Rektorats mit den einzelnen Organisationseinheiten.

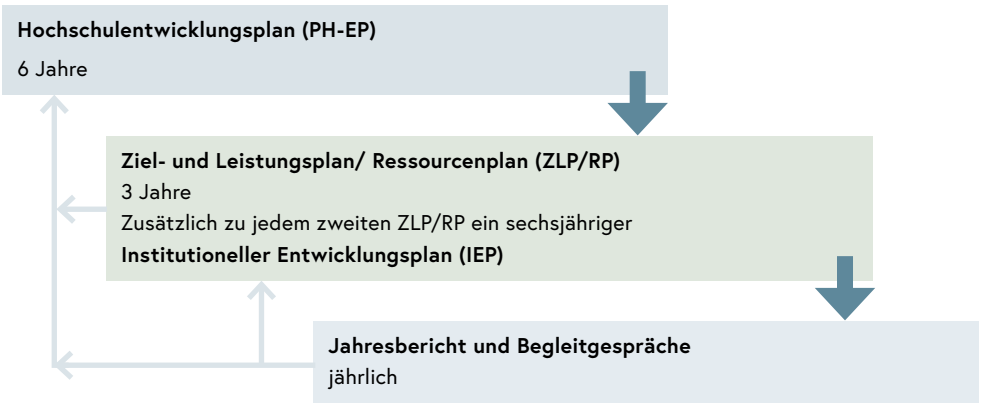


Abb. 3: Darstellung der Steuerung der Pädagogischen Hochschulen. Quelle: eigene Darstellung

5.3 Anforderungen an die Steuerungsinstrumente

Die Steuerung der Pädagogischen Hochschulen soll anhand der relevanten Umwelten der Pädagogischen Hochschulen erfolgen. Im Rahmen des künftigen Steuerungsmodells ist klar zu definieren, was gesteuert wird und anhand welcher Instrumente, wie berichtet wird und wie die Qualität der hochschulischen Leistungen gesichert wird. Die Instrumente müssen dabei geeignet sein, Output und Outcome, Qualität und Effizienz, Personaleinsatz sowie Vollkosten darzustellen.

5.3.1 Institutioneller Entwicklungsplan der Pädagogischen Hochschule (IEP)

Der institutionelle Entwicklungsplan (IEP) der einzelnen Pädagogischen Hochschule wird entlang der Leitlinien des PH-Entwicklungsplan unter Berücksichtigung der gemeinsamen strategischen Entwicklung im PH-Verbund erstellt und umfasst einen sechsjährigen Zeitrahmen. Er enthält die langfristige Planung der jeweiligen Institution. Diese wird im Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan (ZLP/RP) auf operativer Ebene der einzelnen Pädagogischen Hochschule konkretisiert. Der Entwicklungsplan wird alle sechs Jahre gemeinsam mit dem ZLP/RP dem Bundesministerium übermittelt.

5.3.2 Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan (ZLP/RP)

Der Ziel- und Leistungsplan stellt die dreijährige Planung der einzelnen Pädagogischen Hochschule auf Basis des gesamtösterreichischen PH-Entwicklungsplan und des institutionellen Entwicklungsplans auf strategisch-operativer Ebene dar. Durch Hinzutreten der neuen Steuerungsinstrumente ist auch der ZLP/RP neu zu gestalten.

Der Ziel- und Leistungsplan soll ein schlankes und handlungsorientiertes Steuerungsinstrument sein, fokussierend auf die zu erzielenden Wirkungen und die dafür nötigen wesentlichen Maßnahmen. Er soll dafür geeignet sein, auch an der Institution als internes Steuerungsinstrument verwendet zu werden. Die Leistungen (Output) und die Wirkungen (Outcomes) werden konkret zu benennen sein. Im Zuge des Monitorings/Controllings soll überprüft werden, ob bzw. wieweit diese erzielt werden konnten.

Der Ressourcenplan enthält die Personalressourcen und die Sachmittel für den jeweiligen Standort. Die Planung soll auf einen Zeitraum von drei Jahren erfolgen, die Zuteilung der Ressourcen erfolgt jährlich.

5.4 Organe der einzelnen Pädagogischen Hochschule

Grundsätzlich haben einzelne Pädagogische Hochschulen die gleichen Organe, deren Profile werden jedoch zum Teil anders ausgestaltet sein. Die Organe der Pädagogischen Hochschule sind:

- **Hochschulrat:** Die zentrale Rolle des Hochschulrats ist die Zuständigkeit für die Ausschreibung, das Auswahlverfahren und die Erstellung eines Reihungsvorschlags

für die Bestellung der Rektorin bzw. des Rektors und der Vizerektorinnen und Vizerektoren an den öffentlichen Hochschulen. Weiters hat der Hochschulrat die Aufgabe, die Pädagogische Hochschule zu beraten.

Die Mitglieder des Hochschulrates sind für eine gemeinsame Funktionsperiode von fünf Jahren bestellt. Sie müssen sich durch eine wissenschaftliche oder fachliche Reputation ausweisen. Bestimmte Qualifikationen, die im Hochschulrat vertreten sein sollen, werden vordefiniert sein, z. B. Kenntnisse in der Organisations- und Personalentwicklung, der öffentlichen Gebarung, der Forschung und der Digitalisierung. Eine Entsendung von Personen von anderen beteiligten Institutionen im gemeinsamen Entwicklungsverbund (z. B. von Universitäten des Verbundes), von aktiven politischen Funktionärinnen und Funktionären auf Bundes- oder Landesebene sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jenes Ressorts, dem die Aufsicht über die Pädagogischen Hochschulen obliegt, ist mit der Funktion eines Hochschulratsmitglieds unvereinbar. Eine Entsendung einer Funktionärin bzw. eines Funktionärs der Bildungsdirektion ist bei Bedarf möglich. Die bestehenden Hochschulräte sollen in der bestehenden Form (vorbehaltlich einer entsprechenden Gesetzesänderung) mit 31. März 2021 auslaufen.

- **Rektorin und Rektor:** Die Rektorin bzw. der Rektor repräsentiert und leitet die Pädagogische Hochschule und ist für die Außenwelt erste Ansprechpartnerin bzw. -partner wie auch Abschlusspartnerin bzw. -partner für den Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan und den Entwicklungsplan der jeweiligen Hochschule. Sie bzw. er weist ein hohes Maß an Wissenschafts-, Führungs- und Managementkompetenz auf. Sie bzw. er trägt Verantwortung für die ordnungsgemäße Abwicklung autonomer Bereiche und muss daher ein entsprechendes Übersichtswissen vorweisen. Die Rektorin bzw. der Rektor muss aufgrund des Aufgabenprofils nicht notwendigerweise Pädagogin bzw. Pädagoge sein. Ein Doktorat oder eine vergleichbare Qualifikation ist die akademische Mindestanforderung für diese Funktion, weil die Rektorin bzw. der Rektor einer tertiären Einrichtung vorsteht, die eine wissenschaftliche Ausbildung auf Masterniveau anbietet. Die Rektorin bzw. der Rektor soll weiters Schul- und/oder Hochschulerfahrungen sowie Publikationstätigkeiten vorweisen können. Die Rektorin bzw. der Rektor wird von der zuständigen Bundesministerin bzw. vom zuständigen Bundesminister auf fünf Jahre bestellt. Bei Wiederbestellungen ist ein vereinfachtes Verfahren (ohne Ausschreibung) unter bestimmten Bedingungen möglich.
- **Vizerektorinnen und Vizerektoren:** Pro Pädagogischer Hochschule sind zwei Vizerektorinnen/Vizerektoren vorgesehen. Die Vizerektorinnen und Vizerektoren weisen Management-, Koordinations- und Fachkompetenz für den jeweiligen Zuständigkeitsbereich auf. Die Vizerektorinnen und Vizerektoren werden auf fünf Jahre bestellt.
- **Rektorat:** Das Rektorat ist das strategisch-operative Organ der Hochschule. Es besteht aus Rektorin oder Rektor und den Vizerektorinnen und Vizerektoren. Es muss darauf geachtet werden, dass im Rektorat neben pädagogischen Kompetenzen auch Kompetenzen in Führung, Hochschulmanagement, Gebarung sowie Organisations- und Personalentwicklung vorhanden sind.

- **Hochschulkollegium:** Dieses Kollegialorgan ist vorwiegend für Angelegenheiten des Studienrechts und des Qualitätsmanagements zuständig. Das Hochschulkollegium spielt bei Abstimmung/Zusammenführung der Curricula eine wesentliche Rolle.

5.5 Finanzierung der Pädagogischen Hochschulen

Das Globalbudget setzt sich aus einem Sockelbetrag und einer Leistungskomponente zusammen. Die Leistungskomponente berechnet sich aus der Zahl der Graduierten, an festzulegenden Kennzahlen im Bereich der Fort- und Weiterbildung etc. Dazu kommen Erträge aus kompetitiv einzuwerbenden Forschungsprojekten.

Zur Finanzierung der Forschung: Zusätzlich zur Forschung der Pädagogischen Hochschulen im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrages behält das Bundesministerium einen Teil der Sachmittel ein, um entweder besondere Forschungsfragen bearbeiten zu lassen oder die Möglichkeiten einer Forschung im bildungswissenschaftlichen Bereich zu eröffnen. Die Forschungsgelder werden im wettbewerblichen Verfahren vergeben. Ein Teil der zurückgehaltenen Mittel soll künftig auch für strukturierte Habilitations- und Doktoratsprogramme zur Verfügung stehen.

Zur Finanzierung bestimmter Entwicklungen: Ebenso kann das Bundesministerium unter den Pädagogischen Hochschulen bestimmte Entwicklungen ausschreiben (z. B. einen bestimmten Lehrgang), der über ganz Österreich ausgerollt werden soll.

Nicht verbrauchte Mittel des Globalbudgets in der reellen Gebarung sind nicht rücklagefähig.[18]

Für die interne Nachvollziehbarkeit der wissenschaftlichen Performance ist an der Pädagogischen Hochschule eine Kosten- und Leistungsrechnung einzurichten. Das Bundesministerium hat dafür im Vorfeld einheitliche Standards festzulegen, um die Vergleichbarkeit der Standorte zu gewährleisten. Weiters ist ein neues System der Berichts- und Rechenschaftslegung (Monitoring- und Controllingsystem) zwischen den Pädagogischen Hochschulen und dem Bundesministerium zu etablieren. An diesem Prozess werden die Pädagogischen Hochschulen beteiligt werden.

Die professionelle Handhabe eines Globalbudgets erfordert Kenntnisse im Bereich des Haushaltsrechts, des Vergaberechts, des Beschaffungsrechts etc. Diesbezüglich ist das Verwaltungspersonal zu schulen. Auch an die Führungsspitze der Pädagogischen Hochschule werden Anforderungen an ein basales Wissen in diesen Bereichen gestellt.

---

18 Bei bestimmten Vorhaben kann jedoch seitens des Bundesministeriums nach Maßgabe der finanziellen Möglichkeiten versucht werden, nicht verbrauchte Mittel der Pädagogischen Hochschule auch im darauffolgenden Jahr zusätzlich zur jährlichen Tranche wieder zur Verfügung zu stellen.

5.6 Monitoring/Controlling

5.6.1 Festlegung von Kennzahlen

Damit sowohl die Pädagogischen Hochschulen als auch das Bundesministerium datenbasiert wirkungsvoll steuern können, bedarf es Mechanismen zur Abbildung der Wirksamkeit und Effizienz der hochschulischen Leistungen. Für die Pädagogischen Hochschulen ist eine Kosten- und Leistungsrechnung einzurichten, die standardisierte budgetrelevante Kennzahlen abbildet und damit eine faktenbasierte Grundlage für die Darstellung der wirtschaftlichen Performance der Hochschule bietet.

Auf Ressortebene braucht es ein Controlling- und Monitoringsystem, das sich in seinem Aufbau auf das Steuerungsinstrument Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan bezieht und jene Bereiche zu identifizieren unterstützt, in denen Steuerungsbedarf besteht. Das Monitoringinstrument muss den Rollen des Bundesministeriums und der Pädagogischen Hochschulen entsprechen und eine für diese Rollen passende Detaillierungstiefe aufweisen.

5.6.2 Leistungsbericht

Der jährliche Leistungsbericht orientiert sich im Aufbau am Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan. Er ist ein schlankes Instrument mit entscheidungsrelevanten Daten, die sich aus einem kurzen deskriptiven Teil und einem Kennzahlenteil speisen. Im deskriptiven Teil wird das Ausmaß der Erreichung der Ziele des ZLP/RP dargestellt. Ressourcenbilanz und Rechnungsabschluss zur Tätigkeit in der Teilrechtsfähigkeit werden Teil des Rechnungsabschlusses sein.

- Die Ressourcenbilanz enthält den tatsächlichen Ressourceneinsatz (Budget und Personal) des jeweils vergangenen Budgetjahrs. Ihr werden die Ziele und Leistungen gemäß Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan mit dem Stand der Umsetzung gegenübergestellt.
- Der Rechnungsabschluss enthält zeitnahe Finanzdaten zur Tätigkeit im Rahmen der eigenen Rechtspersönlichkeit.
- Quantitative und qualitative Kennzahlen wie z. B. Personal- und Studierendenzahlen und Absolventenquoten werden entsprechend einem vom Bundesministerium festgelegten Set erhoben. Sie dienen der Veranschaulichung der Gesamtperformance der Pädagogischen Hochschule in den wesentlichen Leistungsbereichen in Hinblick auf die definierten Ziele.
- Die Leistungsberichte sind vergleichbar und werden zeitnah erstellt, damit ihre Funktion als Steuerungsinstrument erfüllt wird.

5.6.3 Begleitgespräche zum Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan

Die jährlichen Begleitgespräche zum Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan finden in den Jahren zwischen den ZLP/RP-Abschlüssen statt. Der jährliche Leistungsbericht dient als Grundlage für die Begleitgespräche an den Pädagogischen Hochschulen.

- Die Gespräche werden nach den Leistungsbereichen des ZLP/RP strukturiert sein.
- Neben der Umsetzung des ZLP/RP werden die Entwicklungen in den Verbünden besprochen.

5.7 Zeitliche Taktung der Steuerungsinstrumente

Die Steuerungsinstrumente PH-Entwicklungsplan, institutioneller Entwicklungsplan sowie Ziel- und Leistungsplan/Ressourcenplan müssen so zueinander getaktet sein, dass

- Steuerungsvorgaben rechtzeitig durch das Bundesministerium kommuniziert werden, damit die Pädagogischen Hochschulen diese in ihre institutionelle Entwicklungsplanung aufnehmen können,
- die nötigen zeitlichen und prozessualen Notwendigkeiten eingehalten werden können und
- die Abläufe für beide Seiten (Bundesministerium sowie Pädagogische Hochschulen) hinsichtlich des Aufwands administrierbar bleiben.

Der PH-Entwicklungsplan wird rollierend weiterentwickelt.

6 Umsetzungsschritte und Zeitplan

6.1 Erstellungsprozess des PH-Entwicklungsplans

Der PH-EP wurde ab Februar 2017 im Rahmen eines Projektes im Bildungsministerium unter Einbindung aller zentralen Stakeholder der Pädagogischen Hochschulen erstellt.

Rektorate und Hochschulräte der Pädagogischen Hochschulen wurden im Jänner 2017 von dem beauftragten Projekt informiert. Im April und Sommer 2017 wurden im Rahmen von Workshops mit den Rektoraten der Pädagogischen Hochschulen Ziele und Mission sowie die geplante Organisationsentwicklung gemeinsam erörtert.

Im Sommer/Herbst 2017 fanden in den vier Verbundregionen auf Führungsebene des Bildungsministeriums (Ministerbüro, Sektionsleitung, Projektleitung) und der Pädagogischen Hochschulen (Rektorinnen und Rektoren und HSR-Vorsitzende) Gespräche zur geplanten Organisationsentwicklung und zu den Rahmenbedingungen in der Region statt. Im Herbst 2017 wurde eine eigene Gesprächsrunde mit den Rektorinnen und Rektoren sowie den Vertreterinnen und Vertretern der kirchlichen Träger der privaten Pädagogischen Hochschulen organsiert.

Zu den inhaltlichen Entwicklungsthemen (Zielbild, Mission, Handlungsfelder, strategische Ziele) wurde eine Gruppe von Rektorinnen und Rektoren als Resonanzgruppe befasst. In intensiver Zusammenarbeit wurden bis Anfang 2018 die prioritären Handlungsfelder und die zugehörigen Maßnahmen auf Basis des bestehenden Entwurfs des Bildungsministeriums erstellt.

Seit Anfang 2018 fanden Gespräche mit der neuen Ressortleitung zur geplanten Organisationsentwicklung statt.

Im März 2019 wurde der PH-EP an die Pädagogischen Hochschulen (Rektorate, Hochschulräte) sowie an die Zentralausschüsse zur Stellungnahme übermittelt. Des Weiteren fanden im BMBWF Gespräche mit dem Verwaltungsbereich Wissenschaft statt. Der PH-EP wurde in Folge dessen überarbeitet und finalisiert.

6.2 Begleitprozess

Die Entwicklungsschritte des PH-EP wie z. B. die Einführung von PH-Verbünden werden eines Begleitprozesses bedürfen. Das BMBWF ist hauptverantwortlich für einen fortlaufenden, begleitendenden, strategischen Prozess. Damit dieser sinnvoll und hilfreich aufgesetzt wird, wird er gemeinsam mit den Pädagogischen Hochschulen zu überlegen sein (Unterstützungsfunktion/Begleitprozess). Beispielsweise:

- **Begleitgremium Pädagogische Hochschule und Bundesministerium:** bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern jedes Bundesministeriums und eines Mitglieds aus jedem PH-Verbund. Aufgaben: Gemeinsame Koordinierung, Konkretisierung des Umsetzungsprozesses, Problemlösung und Rückspielen in die Region; Erstellung eines jährlichen standardisierten Kurzberichts über den Entwicklungsfortschritt.

6.3 Zeitplan

Zeitraum	Wichtigste Prozesse
April 2019	Finalisierung PH-Entwicklungsplan 2021–2026
Mai 2019	Kommunikation zum PH-Entwicklungsplan 2021–2026
Juni 2019 – April 2020	Teilprojekte zum PH-Entwicklungsplan 2021–2026
Mai 2020 – Februar 2021	Legistik zum PH-Entwicklungsplan: Hochschulgesetz, Verordnungen, Dienstrecht etc.
September 2020	Vorgaben ZLP/RP 2022–2024 und IEP 2022–2027 an die Pädagogischen Hochschulen
Oktober – Jänner 2021	Pädagogische Hochschulen erstellen IEP 2022–2027 und ZLP/RP 2022–2024
Februar 2021 – Juni 2021	Analyse und Verhandlungen zum IEP 2022–2027 und zum ZLP/RP 2022–2024
Herbst 2021	Genehmigung IEP 2022–2027 gemeinsam mit ZLP/RP 2022–2024
1. Jänner 2022	IEP 2022–2027 und ZLP/RP 2022–2024 treten in Kraft