

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	3
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	15
Einleitung	19
1. Zielsetzung	19
1.1. Grundlage für die Fragestellungen.....	19
1.2. Forschungsanliegen.....	19
1.3. Forschungsfeld	21
1.4. Zusammenfassende These	22
1.5. Gendergerechte Sprache.....	23
2. Die Motivation	23
3. Themenüberblick	25
1. Kapitel: PädagogInnenbildung und das Management für ihre Entwicklung und Umsetzung	27
1.1. Eckpfeiler des Projekts PädagogInnenbildung Neu	27
1.2. Die Verknüpfung der PädagogInnenbildung Neu mit weiteren bildungspolitischen Themen	28
1.3. Eine neue Dynamik.....	29
1.4. Zur Systematik dieser Arbeit.....	29
1.5. Ein vertieftes Verstehen der Pädagogischen Hochschulen	31
1.6. Ein Lehrbuch für das Management einer Lehrerbildungsstätte.....	32
2. Kapitel: Wurzeln und Fundament der Pädagogischen Hochschulen	35
2.1. Der lange Weg	35
2.2. Der Impuls aus 1962.....	36
2.3. Die Weiterentwicklung der Akademien	37
2.4. Ansätze für eine Hochschule für Pädagogische Berufe	38
2.5. Die Dynamik des Akademien-Studiengesetzes	39
2.6. Die AStG-Einrichtungen – ein Institutionenüberblick.....	41
2.7. Das Hochschulgesetz 2005 – HG	45
2.8. Intensive Strukturentwicklung durch Verordnungsvorgaben	46
2.9. Der Startschuss für die PädagogInnenbildung Neu	48
3. Kapitel: Entwicklungsprojekt PädagogInnenbildung Neu	49
3.1. Die Anforderungen aus dem Lehrberuf an die Lehrerbildung	49

3.2.	Auf die Lehrerin und den Lehrer kommt es an	50
3.3.	Anforderungen an den Lehrberuf	51
3.4.	Konsequenzen für die Lehrer- und Lehrerinnenbildung	52
3.5.	Die Entwicklung des Großprojektes einer PädagogInnenbildung Neu	54
3.6.	Das Rahmengesetz zur PädagogInnenbildung Neu	58
3.7.	Der Qualitätssicherungsrat	61
3.8.	Eine Kooperationsinitiative der Studienkommissions-Vorsitzenden	63
3.9.	Das Engagement einzelner Interessensgruppen	64
3.10.	Die Aufteilung der Ausbildungsangebote	66
3.11.	Veränderungen an den Universitäten	67
3.11.1.	Die School of Education der Universität Innsbruck	67
3.11.2.	Die School of Education der Universität Salzburg	69
3.11.3.	Die Reform der Lehrerbildung – Teil der Reform der Universitäten	71
3.11.4.	Zentren der Lehrerbildung als Brücke	74
3.12.	Vorgaben und Einflüsse für die regionalen Entwicklungen	76
3.12.1.	Ein hilfreiches „Handbuch“	76
3.12.2.	Die Abschlussarbeiten des Entwicklungsrates	78
3.12.3.	Richtlinien des Qualitätssicherungsrates	79
3.12.4.	Erstellung eines Entwicklungsplanes	80
3.12.5.	Ein Ressourcen-Entwicklungsplan	81
3.13.	Die strukturelle Erkenntnis der LehrerInnenbildung Neu	83
3.14.	Rückschläge in der Kooperationsentwicklung	84
3.15.	Das Ziel der PädagogInnenbildung Neu	85
3.16.	Besondere Kompetenzen für eine inklusive Schule	87
3.17.	Der erste Bericht des Qualitätssicherungsrates	89
4.	Kapitel: Bildungspolitische Rahmenbedingungen in Österreich und Europa mit Einfluss auf die Entwicklung der PH	93
4.1.	Die ersten politischen Signale nach dem Rahmengesetz	93
4.2.	Die Hochschulen in Auseinandersetzung mit dem QR	94
4.3.	Eine neue-alte Bundesregierung	94
4.4.	Lehrerbedarf: Überschuss oder Mangel?	96
4.5.	Das neue PH-Lehrerdienstrecht und die Einrichtung eines wissenschaftlichen Beirates	106
4.6.	Veränderung der budgetären Ausstattung der PH	107
4.7.	Die Abschaffung der Bezirksschulräte	109

4.8. Der Europäische Referenzrahmen und das Nationale Qualifikationsprofil.....	111
4.9. Nationaler Qualifikationsrahmen	113
4.10. Bildungspolitische Initiativen des Rates	114
4.11. Die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich.....	116
4.12. Das Tuning Projekt	118
5. Kapitel: Die Entstehung eines Hochschulraumes – oder wie sich Universität und Hochschulen aufeinander zu bewegen.....	119
5.1. Der Entwicklungsverbund West	119
5.2. Die Entwicklung im Aufschwung	122
5.3. Der Hochschulrat der PHT und sein Einfluss auf die Weiterentwicklung der PädagogInnenbildung	125
5.4. Potenzialanalyse der Universität Innsbruck	126
5.5. Potenzialanalyse der Pädagogischen Hochschule Tirol	128
5.6. Kooperationsverträge zwischen tertiären Bildungseinrichtungen.....	129
5.7. Kooperation zwischen staatlicher und kirchlicher Hochschule im Fortbildungsbereich	131
5.8. Die Tiroler Hochschulkonferenz.....	132
5.8.1. Die Grundidee	132
5.8.2. Die Rechtsstruktur der Tiroler Hochschulkonferenz	133
5.9. Kooperationen der PHT mit anderen Hochschulen.....	134
6. Kapitel: Strukturentwicklungen und Budgetfragen	137
6.1. Entwicklung eines Organisationsplans für die PHT.....	138
6.2. Der erste Organisationsplan der neuen Hochschule.....	140
6.3. Der Organisationsplan der PHT ab 2012/13	142
6.4. Das Ringen um die Fort- und Weiterbildungskompetenz.....	146
6.4.1. Die Struktur des Fort- und Weiterbildungsbudgets.....	147
6.4.2. Fortbildung als Element der Personalentwicklung.....	149
6.4.3. Budgeteinsatz für Fort- und Weiterbildung	150
6.5. Die Bedeutung der Arbeitsgemeinschaften für die Fortbildungangebote	151
6.6. Verwaltungsgerichtsbarkeits-Anpassungsgesetz.....	152
6.7. Optimierung der Prozessabläufe zwischen Ministerium und Pädagogischen Hochschulen	153
6.8. Eine neue Hochschul-Zulassungsverordnung	154
6.9. Eine neue Hochschul-Curricula-Verordnung.....	155

6.10. Praxisschulen versus Kooperationsschulen.....	155
7. Kapitel: Inhaltliche Entwicklungsnotwendigkeiten für eine zukunftsweisende Pädagogikenbildung.....	157
7.1. Zukunft lernen	157
7.2. Der Begriff der Kompetenz	160
7.3. Kompetenzen und PädagogInnenbildung	164
7.4. Verstärkung der überfachlichen Kompetenzen	165
7.5. Wirksamkeit von Bildungsprozessen im österreichischen Schulsystem.....	166
7.6. Motivationsaufgabe des Lehrers	168
7.7. Verschiedene Lernstile als Zugang zur Individualisierung	171
7.8. Dialogisches Lernen	172
7.9. Politische Bildung.....	175
7.10. Bildung braucht Persönlichkeit.....	177
7.11. Von der Kompetenz des kompetenten Auftretens.....	179
7.12. Digitale Kompetenz in der LehrerInnenbildung	182
7.13. Inklusionsorientierte Pädagoginnen- und Pädagogenbildung	186
7.13.1. Die Umsetzung der UN-Behindertenkonvention in Österreich.....	186
7.13.2. Inklusive Lehrerbildung	188
7.13.3. Die nächste Phase der Inklusion	190
7.14. Intersektionalität und Bildung	191
7.15. Erziehung zu einem glücklichen Leben.....	192
7.15.1. Das Glück im Schulrecht	193
7.15.2. Glücksfallen	194
7.15.3. Ein Glück-Definitionsversuch	195
7.15.4. Das Werden von Glück	196
7.15.5. Glücksfaktoren	197
7.15.6. Der persönliche Beitrag zum Glück	197
7.15.7. Der Beitrag der Lehrerbildung am Glück der Schülerinnen und Schüler	198
7.16. Umweltbildung für nachhaltige Entwicklung	200
7.17. Standards in der Lehrerbildung.....	203
7.18. Ein Kompetenzstrukturmodell	206
7.19. Die Bedeutung von Aus- und Fortbildung für die Professionalisierung der PädagogInnen	208
7.20. Diagnostische Kompetenzen	210
7.21. Selbstfindung für den Lehrberuf.....	211
7.22. Selbstwirksamkeitsüberzeugung als Teil der Lehrerpersönlichkeit.....	212

7.23. Aktuelles Verständnis von Lehren und Lernen.....	214
7.24. Spezialisierungen in der Lehrerausbildung	216
7.25. Die Neue Mittelschule und ihre Anforderungen an die Lehrerbildung.....	216
7.25.1. Das NMS-Konzept und seine Evaluation	217
7.25.2. Die Aussagekraft einer Studie	218
7.25.3. Ansatzpunkte für die Lehrerbildung.....	220
7.25.4 Conclusus für die Weiterentwicklung der NMS	223
7.26. Kompetenzen für die Ganztagsschule	225
7.27. Stärkung der Schulleitungskompetenzen.....	227
7.27.1. Angebote für die Ausbildung	228
7.27.2. Notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten	230
7.27.3. Effektive Schulführung	232
7.27.4. Schwerpunktsetzungen für den Führungsalltag	234
7.27.5. Schulleitung – ein eigener Beruf.....	236
7.27.6. Ausweitung der Schulführungskompetenzen	237
7.28. Schulführungsfragen in der Lehrerausbildung	239
7.29. Schulentwicklung und Innovieren als Lehreraufgabe.....	241
7.30. Der Schulraum als Pädagoge	243
7.31. Die Professionalisierungsdebatte in der Lehrerbildung.....	244
7.32. Bildung, Bildungsbegriff und Bildungskonzepte	245
7.33. Werte und die Kompetenz zu ihrer schulischen Vermittlung	248
7.34. Ein Lehrerbildungskonzept	250
8. Kapitel: Das Management einer Hochschule.....	251
8.1. Der Messfaktor für erfolgreiche Hochschulleitung.....	251
8.2. Grundbegriffe des Managements für Hochschulmanager.....	252
8.2.1. Management und Verwaltung	252
8.2.2. Ein Managementzyklus für die Hochschulleitung	254
8.2.3. Hochschule und New Public Management.....	257
8.2.4. NPM-Elemente im Hochschulgesetz	260
8.2.5. Bürger und Kunden für die PH	263
8.3. NPM und das Qualitätsmanagement einer PH	266
8.4. PH-Strukturen nach New Public Management.....	268
8.5. Ermächtigung zum Abschluss von Verträgen	269
8.6. Die Aufgabe der Strategieentwicklung und ihre Arten.....	270
8.7. Teamentwicklung im Führungskreis – ein Beispiel	271
8.8. Effektiv Hochschule führen	273
8.9. Krisenmanagement.....	274
8.9.1. Das Sichtbarwerden einer Krise	274
8.9.2. Das Budgetjahr 2014.....	275

8.9.3.	Die Einsetzung eines Aufsichtsorgans	276
8.9.4.	Die Implementierung eines Projektverantwortlichen....	277
8.10.	Strategieentwicklung und strategische Impulse	278
8.11.	Arten und Fehler der Strategieentwicklung an einer PH	280
8.11.1.	Intuitive Strategieentwicklung	281
8.11.2.	Analytische Strategieentwicklung	281
8.11.3.	Evolutionäre Strategieentwicklung	282
8.11.4.	Systemische Strategieentwicklung	284
8.11.5.	Hochschulische Strategieentwicklungskompetenz.....	285
8.12.	Qualitätsmanagement – inklusive Controlling-Systeme	287
8.12.1.	Die Rechtsgrundlage für das Qualitätsmanagement an einer PH	288
8.12.2.	Die Hochschul-Evaluierungsverordnung	289
8.13.	Die Suche nach einem geeigneten QM-System	291
8.13.1.	Das Werttreibermodell.....	291
8.13.2.	Grundbausteine der Balanced Scorecard (BSC).....	293
8.13.3.	ISO 9001	294
8.13.4.	Das Common Assessment Framework CAF	296
8.13.5.	EFQM.....	298
8.14.	Die Implementierung von EFQM an der Pädagogischen Hochschule Tirol	300
8.14.1.	Projektbeschreibung.....	300
8.14.2.	Das Excellence Modell	301
8.14.3.	Die Radar-Logik	302
8.14.4.	Grundentscheidung	303
8.14.5.	Projekt-Umsetzung.....	304
8.14.6.	Vernetzung von EFQM mit der Hochschul- Evaluierungsverordnung	308
8.14.7.	Umsetzungsmaßnahmen im Überblick.....	309
8.14.8.	Lessons Learned.....	309
8.14.9.	Ein Rückblick auf das Implementationsprojekt.....	311
8.15.	Themenzentrierte Interaktion	312
8.16.	Peer Review und Tandem-Peer-Review.....	315
8.17.	Das Peer-Review-Verfahren in der 2. Runde.....	320
8.18.	Design Thinking im Team und als Führungskraft.....	321
8.19.	Das Führen einer lernenden Organisation	324
8.20.	Rektoren und TOP-Manager – ein Vergleich	327
8.21.	Das Igel-Prinzip.....	328
8.22.	Eine Kultur der Disziplin	330
8.23.	Das Prinzip der minimalen Führung	333
8.24.	Bildung von Teams	335
8.25.	Konfliktmanagement	336
8.26.	Investitionen in die Kommunikationswege	338

8.27.	Schnittstellenmanagement.....	340
8.28.	Leadership in der Hochschulleitung	341
8.29.	Theorie U	343
8.30.	Theorie Z	345
8.31.	Change Management	346
8.31.1.	Erfolg im Abenteuer.....	347
8.31.2.	Die Rolle von Führung im Change Prozess	350
8.31.3.	Analyse von Interessen und Beziehungen	352
8.31.4.	Umgang mit Widerstand.....	355
8.31.5.	Beachtung von Außen- und Innenseite einer Organisation.....	356
8.31.6.	Zukunftsconferenzen.....	358
8.32.	Selbstführung und Selbstmanagement	360
8.33.	Das Dreieck der gesunden Führung	364
Kapitel 9:	Personalentwicklung an den Pädagogischen Hochschulen auf dem Weg zur Universität	367
9.1.	Die Bedeutung der Personalentwicklung für die Hochschule.....	367
9.2.	Personalentwicklung im Peer Review Verfahren	369
9.3.	Ein Hochschultag zur Hochschuldidaktik	375
9.3.1.	Hochschuldidaktik als Feld der Personalentwicklung ...	375
9.3.2.	Das Programm des Hochschultag.....	377
9.3.3.	Hochschuldidaktik und Hattie-Studie	378
9.3.4.	Ergebnisse des Hochschultages	378
9.4.	Externe Begleitung beim Großprojekt PädagogInnenbildung Neu gesucht	382
9.5.	Die Hochschule als lernende Organisation	383
9.6.	Eine Vision für eine Hochschule	388
9.7.	Das Mitarbeitergespräch	391
9.7.1.	Pflicht und Kür	391
9.7.2.	Der Inhalt des Mitarbeitergesprächs.....	392
9.7.3.	Kommunikationsregeln für ein gelungenes Mitarbeitergespräch.....	393
9.8.	Gesundheit der Mitarbeiter als Chefsache einer gesunden Hochschule	396
9.8.1.	Human- und Sozialkapital	397
9.8.2.	Führung als Beziehungsarbeit.....	398
9.8.3.	Gesundheitsbewusste Führung	399
9.9.	Die Vermeidung einer ausgebrannte Organisation	400
9.9.1.	Organisationspathologien.....	401
9.9.2.	Die Ressource Bindung.....	402
9.9.3.	Gesundheitspolitik für eine Hochschule	403

10. Kapitel: Rechtliche Rahmenbedingungen für eine universitäre Lehrerbildungsstätte	405
10.1. Die Bedeutung des Rechts in der PädagogInnenbildung.....	405
10.2. Lehrer mit anderer Erstsprache oder Behinderung	407
10.3. Grenzen des Hochschulrechts als Konfliktlöser	408
10.3.1. Einschränkung von gesetzlichen Zuständigkeiten durch Weisung	409
10.3.2. Neue Vertretungsbefugnisse für einen Hochschulratsvorsitzenden – Einschränkung der Befugnisse des Rektors	409
10.3.3. Einrichtung einer Staatsaufsicht	410
10.3.4. Dienstfreistellung eines Rektors	412
10.3.5. Aufhebung von Entscheidungen durch das BMBF	412
10.3.6. Die Entlassung eines Rektors	413
10.3.7. Rücktritt einer Studienkommission	414
10.4. Rechtsfragen gemeinsamer Studien in der Kooperation zwischen PH und Universitäten	417
10.5. Der doppelte Qualitätssicherungsrat.....	418
10.6. Anpassung der Rechtslage an die Bedürfnisse der Praxis	420
10.7. Das Hochschulkollegium.....	422
10.8. Organisatorische Änderungen in der HG Novelle 2015 mit Systemwirkung.....	424
10.8.1. Impulse aus der Praxis.....	424
10.8.2. Abberufung von Rektoratsmitgliedern	427
10.8.3. Verbesserung der Positionierung der PH	428
10.9. Die Freizeitpädagogik	429
10.10. Erzieher für die Lernhilfe	430
10.11. Datenverbund von Universitäten und Pädagogischen Hochschulen	431
11. Kapitel: Interviews mit den GründungsrektorInnen.....	433
11.1. Das Ziel der Interviews	433
11.2. Das Sample der Interviewpartner und die Fragestellung	433
11.3. Interviews mit großem Inhalt.....	435
11.4. Der Fragenkatalog	435
11.5. Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Anfragebeantwortungen.....	438
11.6. Zusammenfassung und Ergebnisse der Anfragebeantwortungen.....	439
11.7. Selbstkritische Schlussbemerkung zum Interviewablauf.....	495

12. Kapitel: PädagogInnenbildung Neu – ein divergierendes Problem	497
12.1. Das Ziel der PädagogInnenbildung Neu	497
12.2. Veränderungsbereitschaft in der Unsicherheit von Komplexität	499
12.3. Das Schwungrad in Gang setzen.....	500
12.4. Selbstähnlichkeiten als Hinderungsgrund und Dichotomie als Kraftfeld für Veränderung.....	501
12.5. Hochschulmanagement und Hochschulentwicklung	503
12.6. Veränderungsprozesse Initiiieren	505
12.7. Die Fehlerkultur einer Hochschule	507
12.8. Das IGL-Prinzip als Überlebensstrategie	508
12.9. Die Führung einer Hochschule zu den Besten.....	509
12.10. Was ist eine gute Pädagogische Hochschule – wann gehört sie zu den Besten?	510
12.11. Professionalität in der Hochschulleitung	511
12.11.1. Das Akzeptieren von Leistungsgrenzen	512
12.11.2. Abschied vom Heldenamt	513
12.12. Die Fortsetzung des Ringkampf um die PH	515
12.13. Das Wort der Gründungsrektoren.....	517
12.14. PädagogInnenbildung als Subsystem von Bildung und Gesellschaft	520
12.15. Von der Zukunft her führen	521
12.16. Das Durchleuchten des institutionellen blinden Flecks der PH ...	522
12.17. Nach der Reform ist vor der Reform	523
 <i>Interviews mit den Gründungsrektorinnen und Gründungsrektoren der Pädagogischen Hochschulen in Österreich.....</i>	<i>527</i>
Zwei Ehreninterviews mit Wolfgang Ratzinger und Herbert Harb	527
Dr. Siegfried Barones	
Interview am 24.9.2015 an der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Graz.....	529
Mag. Dr. Ivo Brunner	
Anfragebeantwortung vom 26.6.2015	548
Dr. Walther Degendorfer	
Interview am 23.9.2015 an der PH Burgenland.....	554

DDr. Ulrike Greiner	
Interview am 18.6.2015 sowie Fortsetzung am 8.7.2015 und	
21.9.2015 an der Universität Salzburg	576
Dr. Thomas Haase	
Interview an der PH für Agrar- und Umweltpädagogik am 22.7.2015	588
Mag. Dr. Dagmar Hackl, MEd Ministerialrätin, Rektorin iR	
Interview am 22.7.2015 im Cafe Westend, Wien	604
Dr. Josef Sampl	
Interview in drei Teilen zwischen Mai und Juli 2015	
(Lehrervereinshaus, Cafe Mozart, Cafe Mozart, Salzburg,	
der letzte Teil am 21.7.2015).....	616
DDr. Erwin Rauscher, PH Niederösterreich	
Fragebeantwortung v 24.11.2015	624
Dr. Hans Schachl	
Interview am 24.7.2015 im LSR für Salzburg	632
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	657
<i>Literaturverzeichnis</i>	659
<i>Stichwortverzeichnis</i>	687