

Beck, Erwin

Hochschulautonomie und gesellschaftliche Verantwortung

Beiträge zur Lehrerbildung 28 (2010) 2, S. 264-271



Quellenangabe/ Reference:

Beck, Erwin: Hochschulautonomie und gesellschaftliche Verantwortung - In: *Beiträge zur Lehrerbildung* 28 (2010) 2, S. 264-271 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-137494 - DOI: 10.25656/01:13749

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-137494>

<https://doi.org/10.25656/01:13749>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Hochschulautonomie und gesellschaftliche Verantwortung

Erwin Beck

Zusammenfassung Den Fragen der Autonomie von pädagogischen Hochschulen soll hier am Beispiel der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen (PHSG) nachgegangen werden. Die PHSG ist vor drei Jahren durch eine Fusion der beiden bestehenden Pädagogischen Hochschulen in Rorschach und St. Gallen entstanden. Im gleichen Zug, in dem man die Autonomie anspricht, werden auch die neuen Anforderungen diskutiert, die für Institutionen mit hoher Autonomie in Bezug auf ihre Führung bestehen. Letzteres wird dann oft unter Begriffen wie «Good Governance» oder auch «Corporate Governance» diskutiert, während hier zur Diskussion gestellt wird, ob für den Hochschulbereich, und da speziell für die pädagogischen Hochschulen, nicht viel treffender von «Corporate Social Responsibility» gesprochen werden sollte, d. h. von einem Konzept zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen.

Schlagworte Hochschulautonomie, pädagogische Hochschulen, Good Governance, gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen

The autonomy of institutions in higher education and social responsibility

Abstract To what extent are universities of teacher education in Switzerland autonomous? This question is analysed using the University of Teacher Education of St. Gallen (Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen – PHSG) as a case study. The St. Gallen University of Teacher Education was formed following a merger of two institutions of higher education in Rorschach and St. Gallen. In analysing aspects of autonomy, the challenges for the management of an institution with a high degree of autonomy are discussed. These are often related to concepts such as «Good Governance» or «Corporate Governance». However, for institutions of higher education and more specifically for universities of teacher education the term «Corporate Social Responsibility» is suggested, to emphasize the social responsibility of such organisations.

Keywords autonomy of institutions, university of teacher education, good governance, corporate governance, corporate social responsibility

1 Mehr Autonomie als je zuvor

Ich habe die sankt-gallische Lehrerinnen- und Lehrerbildung (LLB) etwa zehn Jahre vor ihrer Tertiarisierung als Rektor des damals klassischen Primarlehrerseminars Rorschach (einem von vieren im Kanton neben einem Kindergärtnerinnenseminar und einem Arbeits- und Hauswirtschaftslehrerinnenseminar) erlebt und erfahre nun die tertiarisierte LLB bald zehn Jahre als Rektor der gesamten sankt-gallischen Lehrerinnen-

und Lehrerbildung, die neu an der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen (PHSG) stattfindet.

Die Antwort auf die Frage «Wie autonom sind pädagogische Hochschulen?» lässt sich vor meinem Erfahrungshintergrund leicht beantworten: Die Autonomie ist grösser als je zuvor. Aber, und das mag vielleicht sehr provokativ anmuten: Es ist immer noch zu wenig Autonomie, um aus den pädagogischen Hochschulen (PH) wirklich gute Bildungs- und Kulturhochschulen entwickeln zu können. Dazu aber später mehr.

Es lohnt sich also, die Frage der neu gewonnenen Autonomie etwas genauer zu analysieren und differenzierter darzustellen. Vor der Tertiarisierung der LLB standen die Lehrerseminare als Mittelschulseminare in direkter Konkurrenz zu den kantonalen Mittelschulen und Gymnasien. Schon damals genossen die Lehrerseminare aufgrund der hohen Bedeutung, welche das Bildungsdepartement der kantonalen LLB zumass, gewisse Privilegien, die den andern Mittelschulen nicht zustanden. Für die Gestaltung der LLB an den Seminaren bestand eine höhere Autonomie als an den Mittelschulen.

Nach der Tertiarisierung steht nun der Vergleich mit den Universitäten und mit den Fachhochschulen an. Damit die spät geborenen pädagogischen Hochschulen mit den vom Bund gesamtschweizerisch gesteuerten Fachhochschulen und den kantonal beheimateten, aber mit den grössten Gestaltungsfreiheiten ausgestatteten Universitäten überhaupt in einen Dialog auf gleicher Augenhöhe treten konnten, sind sie mit den Insignien der Autonomie ausgestattet worden: Recht auf selbstbestimmtes Handeln, Leistungsauftrag und Globalbudget. Als strategisches Steuerungsorgan wurde ein Hochschulrat eingesetzt, der sich im Gegensatz zu den in einzelnen Kantonen bestehenden Erziehungsräten dank seines ausschliesslich auf die PH ausgerichteten Auftrags als schnelles und entscheidungsfreudiges Organ entpuppte, das die PH unterstützt und strategisch steuert, ohne dass diese in ihrer Autonomie eingeschränkt würde.

Es ist nun aber je nach kantonaler Gesetzgebung nicht so einfach, das Recht auf selbstbestimmtes Handeln auch wirksam zu nutzen. Im Kanton St. Gallen sind beispielsweise die gesetzlichen Bestimmungen für die Pädagogische Hochschule relativ eng auf die Ausbildung von Volksschullehrpersonen fokussiert, was die Autonomie in gewissen Bereichen einschränkt. So bedeutete etwa die Ausdehnung des Leistungsauftrags auf andere Lehrerkategorien, beispielsweise Berufsschullehrpersonen oder schulische Heilpädagogen und -pädagoginnen, eine Gesetzesänderung, was einen ziemlich aufwendigen Prozess durch die gesetzgebenden Instanzen mit allen Unwägbarkeiten demokratischer Entscheidungsfindung nach sich zieht. Auch die Forschung ist klar auf angewandte Berufsfeldforschung ausgerichtet und ohne deutliche Zweckbestimmung mit Bezug zur Lehre und zur allgemeinen Hochschulentwicklung formuliert. Ein progressiver Hochschulrat weiss diese Gesetzesbestimmungen frei und entwicklungsorientiert zu deuten, einem weniger mutigen Hochschulrat dienen sie als Förderbremse.

So haben unsere Erfahrungen mit der Eingabe und auch erfolgreichen Durchführung von Nationalfonds-Projekten wie etwa der Studie zum Thema «Adaptive Lehrkompetenz» aus dem Bereich der Professionsforschung mehrfach gezeigt, dass genau darzustellen ist, warum es sinnvoll ist, solche Forschung an einer PH durchzuführen. Auch einzelne Hochschulräte glauben, dass solche Projekte doch eher an die Universität gehören. Im Kantonsrat wurden sogar mehrfach Voten abgegeben, in denen der PHSG das Forschen grundsätzlich abgesprochen worden ist, da die Hauptaufgabe einer PH doch ausschliesslich in der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern bestehen würde. Wären die gesetzlichen Bestimmungen so formuliert, dass Forschung eine notwendige Voraussetzung für eine gute Lehre und für die eigene Nachwuchsbildung sowie für attraktive Arbeitsplätze für Dozierende darstellt, so wäre die autonome Entwicklung einer eigenen Forschungskultur auch politisch eine Selbstverständlichkeit, so wie das für andere Hochschulen auch gilt.

Noch eindeutiger ist es in Bezug auf die Weiterbildung, dem dritten Standbein der innovativen Entwicklung einer Hochschule. Die Weiterbildung muss nach der sankt-galischen Gesetzgebung kostenneutral sein und ist kein Pflichtauftrag, sondern dank einer vagen «Kann»-Formulierung im Gesetz höchstens im Kür-Bereich. Die Weiterbildung hat sich aber an der PHSG trotz dieses schmalen gesetzlichen Auftrags bisher als sehr innovativ erwiesen.

Geht es ausschliesslich darum, Volksschullehrpersonen auszubilden und allenfalls noch ein optionales Angebot an Weiterbildung bereitzustellen, dann ist die gewährte Autonomie für eine freie Gestaltung durchaus gegeben. Doch reicht dies allein nicht, die pädagogischen Hochschulen zu selbstbewussten, innovativen und für ihre Region auch kulturfördernden Bildungshochschulen mit hoher wissenschaftlicher Qualität zu entwickeln. Was bräuchte es mehr?

- Forschung wird dann zur Selbstverständlichkeit für eine Hochschule, wenn sie dank Promotions- und Habilitationsrecht auch dazu dient, den eigenen Nachwuchs auszubilden.
- Die PH muss wissenschaftlich fundierte Masterstudiengänge entwickeln können, die u. a. auf der eigenen Forschung basieren.
- Expertise z. B. im Qualitätsmanagement oder in der Lehr/Lern-Beratung muss über die grundlegenden Leistungsaufträge hinaus in Dienstleistungen für Dritte dienstbar gemacht werden können.

Dafür ist Autonomie ein konstituierendes Element, und zwar letztlich im gleichen Mass, wie das für Universitäten gilt.

2 Bildungs- und Kulturhochschulen

Ausmass und Bedeutung der Hochschulautonomie kann man eigentlich erst angemessen beurteilen, wenn auch klar ist, wozu diese Autonomie dienen soll. Mag sein, dass mittlerweile vielen klar geworden ist, was pädagogische Hochschulen auszeichnet, wie sie sich in den Kreis der bereits längere Zeit bestehenden älteren Hochschularten einpassen und welchen Leistungsauftrag sie zu erfüllen haben.

Stephan Bieri (2009) formulierte den Auftrag der pädagogischen Hochschulen am Hochschultag der PHSG im November des vergangenen Jahres folgendermassen: «Für mich sind es letztlich zwei Merkmale, die eine Hochschule auszeichnen: (1) das strukturierte Angebot in Lehre, Forschung und Dienstleistung im obersten denkbaren Tertiär-Segment; (2) die kritische, engagierte und gesellschaftlich verantwortungsbewusste Arbeitsweise» (Bieri, 2009, S. 1). Spezifisch auf die pädagogischen Hochschulen bezogen leitete er dann zwei strategische Forderungen ab: (1) «Themenführerschaft im erziehungswissenschaftlich-pädagogischen Bereich, (2) die PH als Ort, wo sich Theorie und Praxis treffen – als lebendiger Campus» (Bieri, 2009, S. 5). Er wies klar darauf hin, dass die pädagogischen Hochschulen sowohl Bildungs- als auch Kulturhochschulen sind, und das – wohlgemerkt – mit der für Bildung und Kultur damit verbundenen gesellschaftlichen Verantwortung. Beide Ausrichtungen haben in Bezug auf die autonome Steuerung der Hochschule ihre Tücken. Im Bildungsbereich ist es aufgrund der Aufgabe, die künftigen Lehrpersonen für eine Region auszubilden, verständlich, dass das Bildungsdepartement, das Amt für Volksschule und der Erziehungsrat wesentlich mitbestimmen wollen, wenn es um die Definition des Profils der für den Kanton erwünschten Volksschullehrpersonen geht. Auch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) wirkt entscheidend mit, bestimmt sie doch im Auftrag der Kantone über die Anerkennungsrichtlinien den Rahmen, in welchem sich das Profil der Volksschullehrpersonen entwickeln darf (vgl. den Beitrag von Lukas Lehmann in diesem Heft). Diese präskriptiven Profilm Merkmale schränken die Hochschulautonomie der PH deutlich ein. Sie ist sich dessen bewusst, bildet sie doch den Nachwuchs für einen geregelten Beruf aus. Dennoch sorgen die pädagogischen Hochschulen mit kreativen Modellen der LLB für eine respektable Vielfalt an verschiedenartig ausgebildeten Lehrpersonen.

Mit dem kulturellen Auftrag ist es ähnlich. Will man etwa – wie dies die PHSG versucht hat – mit einem «Artist in Residence» die Schnittstelle zwischen Schule und Kunst wirksam beleben, muss man sich darauf gefasst machen, zuerst des Übergriffs in fremde Aufgabenbereiche bezichtigt zu werden, bevor man dann mit der gelebten Praxis nach und nach als Förderer von Kunst und Schule anerkannt wird.

Da die Beherbergung eines «Artist in Residence» auf einem Hochschulcampus nur mittelbar mit der Ausbildung von Studierenden zu tun hat, rechnete der Hochschulrat damit, dass er nicht über den ordentlichen Etat finanziert wird. Also hatte dieses viel-

versprechende Projekt nur Erfolg dank dem Umstand, dass eine Stiftung das Honorar der Künstlerin bzw. des Künstlers übernahm. Innovative, eher unkonventionelle Projekte schlüpfen daher nicht so leicht durch die relativ engen Maschen des Controllings, das vor allem auf den grundlegenden Leistungsauftrag der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern ausgerichtet ist.

Die bewusste Unterstützung von Musikzirkusprojekten und Kindertheater in der Region erfuhr zuerst dasselbe Schicksal. Auch hier ist eine angemessene Autonomie von grossem Vorteil. Solche Projekte brauchen Ressourcen und laufen nicht ohne Anschubfinanzierung. Die Freiheit, auch externe Projekte zu unterstützen, die den Anspruch erfüllen, Kunst und Schule näher zusammenzubringen, und auch die Ausbildung von Lehrpersonen entsprechend in solche Projekte einzubinden, geht nur dank einer weitreichenden Autonomie der Hochschulleitung und mit zusätzlichen Mitteln, die den Staatsbeitrag ergänzen.

Für den kulturellen Auftrag würde das bedeuten, dass für die im Leitbild der PHSG formulierte und vom Hochschulrat unterstützte Absicht – «Wir wollen von der Öffentlichkeit als kulturelle Institution mit regionaler und überregionaler Ausstrahlung wahrgenommen werden» – entsprechende gesetzliche und finanzielle Voraussetzungen bestehen, über deren Nutzung autonom entschieden werden kann.

3 Aufbau einer neuen Verantwortungskultur

Wie muss eine pädagogische Hochschule als autonome Organisation strukturiert und geleitet sein, damit sie dem Anspruch selbstständiger innovativer Entwicklung und der Wahrnehmung der geschilderten bildungs- und kulturpolitischen Anforderungen gerecht werden kann? In diesem Zusammenhang gelten Leitbegriffe wie «good governance» oder «corporate governance» oft als Zauberformeln aus der Wirtschaftswelt, die ein modernes und auf «good practice» ausgerichtetes Management garantieren sollen.

Da eine pädagogische Hochschule aufgrund ihrer Aufgabe stark verwurzelt ist in ihrer Region und auch ihrem kulturpolitischen Auftrag gerecht werden muss, stellt sich tatsächlich die Frage, ob mit «Corporate Governance» der Kern dieser neuen Verantwortungskultur für pädagogische Hochschulen beschrieben werden kann oder ob ein anderer Ansatz dazu geeigneter wäre. Müsste nicht viel eher die gesellschaftliche Verantwortung, die eine pädagogische Hochschule hat, deutlicher zum Ausdruck kommen? Vielleicht wäre es dann sinnvoller, nach dem Vorschlag des deutschen Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) von «Corporate Social Responsibility» zu sprechen und damit einen besser geeigneten Ansatz für die erfolgreiche Führung von pädagogischen Hochschulen zu konzipieren und umzusetzen. Folgt man den Ausführungen von Hans Weiler (2006) in einem Vortrag zur Lehrerbildung an der Ruhr-Universität Bochum, so

sind folgende Entwicklungen für die Beurteilung der Qualität von Strukturen jeder neu konzipierten Lehrerbildung auf Hochschulebene ausschlaggebend:

- die Einführung und angemessene Weiterentwicklung und Betreuung gestufter Studiengänge (Stichwort BA/MA),
 - eine neu konzipierte, stärker strukturierte, kooperative und umfassende Form der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Stichwort Graduiertenschulen),
 - eine intensivere und transparentere Verzahnung des Verhältnisses von Hochschule und Gesellschaft und von Ausbildung und Arbeitsmarkt (Stichwort Berufsfähigkeit),
 - die deutlich zunehmende Bedeutung von Wissenstransfer und Weiterbildung für das deutsche Hochschulwesen und die deutsche Wirtschaft (Stichwort Lebenslanges Lernen),
 - die Entstehung neuer Forschungsschwerpunkte und -prioritäten an den Schnittstellen herkömmlicher Forschungsfelder und Disziplinen (Stichwort Interdisziplinäre Forschung) und schliesslich
 - eine stärkere Integration von universitärer und ausseruniversitärer Forschung an den Hochschulen.
- (Weiler, 2006, S. 6 f.)

Um solche Ziele erreichen zu können, braucht eine pädagogische Hochschule eine Leitung, die sich der besonderen Verantwortungskultur bewusst ist, in der eine so facettenreiche Aufgabe erfolgreich gelöst werden kann. Im November des letzten Jahres setzten sich auf Einladung des deutschen CHE in Gütersloh, Deutschland, 80 Personen aus Wissenschaft, Hochschulmanagement und Bildungsverwaltung zusammen, um der Frage nachzugehen, wie Hochschulleitungen organisiert sein müssen, die sowohl die hochschulinterne Steuerung als auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben verantwortungsbewusst wahrnehmen können. Aus dem Bereich der institutionellen Führungslehre wurden Managementinstrumente wie Leistungsvereinbarungen und Globalhaushalt als Mittel zur wirksamen Verbesserung der institutionellen Eigenverantwortung diskutiert. In kontroversen Diskussionen wurde festgestellt, dass die Instrumente für ein wirksames Hochschulmanagement zwar die internen Abläufe und damit die Ergebnisse in Lehre und Forschung verbessern helfen. Es wurde aber auch bestätigt, dass es wesentlich auf die Personen ankäme, welche diese Instrumente anwenden.

Genau da haben die pädagogischen Hochschulen das Problem, da die Personen in ihren Führungsstrukturen für diese Aufgaben kaum oder schlecht ausgebildet sind, was sich hemmend auf die Steuerung und vor allem auch auf die geschickte Nutzung der neu gewährten Autonomie zur Entwicklung der Hochschule auswirkt. Dass mit dem kontinuierlichen Ausbau von erweiterten Leistungsbereichen der Forschung und der Dienstleistungen die Lehre entscheidend gestützt, gefördert und wissenschaftlich fundiert wird, ist nicht allen Dozierenden in Führungspositionen an den pädagogischen Hochschulen klar. Dass die Einbettung der pädagogischen Hochschulen in die Schweizer Hochschullandschaft nur mit grossen Anstrengungen in einer selbstständig und in Kooperationen betriebenen Forschung und in einem qualitätsbewussten Ausbau der Lehre erreicht werden kann, muss allen Mitwirkenden in der Hochschulleitung ein geradezu persönliches Anliegen sein. Die PHSG hat aus diesem Grund versucht, den Anteil an eigener Forschung kontinuierlich auf 10% der Ausgaben für die Lehre anzuheben. Dass dies im Bildungsbereich nicht mit einem Selbstfinanzierungsanteil mög-

lich ist, der weit über 30% liegt, ist mittlerweile allen klar geworden, die Drittmittel im Bildungsbereich einwerben müssen.

Die PHSG versuchte zudem, in einem mehrstufigen demokratischen Entwicklungsprozess im Dialog mit allen Dozierenden ein charakteristisches Stärken-Profil zu definieren. Damit es nach innen und aussen sichtbar werden konnte, formulierte die PHSG ihre Kompetenzschwerpunkte. An diesem Prozess war auch der Hochschulrat beteiligt, hielt sich aber in der inhaltlichen Definition sehr zurück. Da spielte die Autonomie für inhaltlich-operative Entscheide ausgezeichnet. Dies erlaubte es, ein auf eigenen Stärken aufbauendes Profil zu entwickeln, das Lehre, Forschung, Berufseinführung und Weiterbildung bestimmt. In einem intensiven Prozess der gemeinsamen inhaltlichen Zielfindung wurden vier Profilm Merkmale festgelegt:

- Kernkompetenz Lehren und Lernen
- Das Lernen jüngerer Kinder
- Nachhaltigkeit lehren, lernen und leben
- Kunst – Kultur – Kommunikation

Diese für die PHSG charakteristischen Kompetenzschwerpunkte haben als Profilm Merkmale nicht nur deskriptiven Charakter. Sie treiben ihrerseits die Profilierung und Konzentration der Aktivitäten der PHSG voran und schaffen zusammen mit korrespondierenden Forschungsinstituten Disziplinarität, wie das in anderen pädagogischen Hochschulen Professurenteamen schaffen (vgl. Forneck, 2009). Insbesondere trugen die Profilm Merkmale dazu bei, das umfassende theoretische und praktische Potenzial der PHSG zu strukturieren und mit hoher Wirksamkeit für die Ausbildung der angehenden und die Weiterbildung der amtierenden Lehrpersonen sämtlicher Stufen der Volksschule sowie für die berufsfeldbezogene Forschung zu nutzen. Für einzelne Studienbereiche (wie die Fakultäten an der PHSG genannt werden) bedeutete die Möglichkeit der Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten zur Klärung und Stärkung der Profilm Merkmale einen willkommenen Anreiz für Forschungsaktivitäten.

Leider fehlt den pädagogischen Hochschulen – wie bereits erwähnt – noch das Promotionsrecht, das einen wichtigen Schlüssel zur Förderung des eigenen Nachwuchses darstellt. Trotzdem muss alles getan werden, dass Mittelbaupersonal in Forschung und Lehre eingesetzt werden kann, und das unter Rahmenbedingungen, die es neben der ordentlichen Hochschularbeit auch auf geregelte Weise erlauben, innert nützlicher Frist ein Doktorat abzuschliessen. An der PHSG führte dies zu einem Mittelbaukonzept, das die PHSG mit Unterstützung ihres Hochschulrats einführen konnte (vgl. PHSG, 2008).

Auch die finanzielle Verantwortung ist Gegenstand einer auf Autonomie aufbauenden Hochschulleitung. An der PHSG hat die Einführung einer kennzahlenorientierten Geschäftsführung dazu geführt, dass das unternehmerisch verantwortungsvolle Handeln auf allen Führungsebenen zum verbindlichen Auftrag geworden ist. Gerade in den nun

anbrechenden Zeiten des knappen Geldes wird sich weisen müssen, ob diese Delegation der monetären Verantwortung dazu führt, auch mit weniger finanziellen Mitteln Projekte auf hohem wissenschaftlichen Niveau durchzuführen.

Das alles zieht eine ganze Reihe von Qualitätsevaluationen nach sich, mit welchen die Wirksamkeit hochschulstrategischer Entscheide und die Organisation des institutionellen Betriebs überprüft und ständig optimiert wird. Auch das gehört zur neuen Verantwortungskultur, die in einer heutigen Hochschulleitung aufgebaut werden muss. Es schafft zudem die Voraussetzungen für eine in wenigen Jahren anstehende institutionelle Akkreditierung, die für die pädagogischen Hochschulen zur «Nagelprobe» werden könnte.

Literatur

Bieri, S. (2009). *Die strategischen Chancen der Pädagogischen Hochschulen*. Festvortrag am Hochschultag der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen vom 13.11. 2009. Unveröffentlichtes Manuskript.

Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). (2009). *Hochschulsteuerung braucht Verantwortungskultur*. Medienmitteilung vom 19.11.2009. Online unter: <http://www.che.de/cms/?getObject=5&getNewsID=1045&getCB=398&getLang=de> (22.10.2010).

Forneck, H. J. (2009). Die Autonomie Pädagogischer Hochschulen. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 27 (2), 250–256.

PHSG. (2008). *Konzept Mittelbau* (unveröffentlichtes Konzept-Manuskript). St. Gallen: Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen

Weiler, H. (2006). *Professionalisierung, Anwendungsbezug und Interdisziplinarität in der universitären Lehrerbildung: Das Strukturmodell der Professional School of Education*. Beitrag am 6. Bochumer Dialog zur Lehrerbildung an der Ruhr-Universität Bochum. Online unter: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/zfl/pdfs/bodi/weilerpraesentation.pdf> (22.10.2010).

Autor

Erwin Beck, Prof. Dr., Rektor der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen, PHSG, und Vorsitzender der Internationalen Bodenseehochschule (IBH), Notkerstrasse 27, 9000 St. Gallen, erwin.beck@phsg.ch