

# Situation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich

Karin Ettl<sup>\*</sup>, Beate Janny<sup>†</sup>

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Situation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich. Die Autorinnen stellen sich die Frage, ob eine Begleitung beim Einstieg einen Unterschied in Bezug auf das schnelle Hineinfinden in den eigenen Arbeitsbereich und auf die Identifikation mit der Institution macht. Zusätzlich untersuchen sie, welche Interventionen die Situation neuer Mitarbeitender verbessern können. Die Begriffe „Nachhaltigkeit“, „Organisations-“ und „Personalentwicklung“ werden geklärt und der Versuch unternommen, eine Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und Organisations- und Personalentwicklung herzustellen. Die Erhebung war zweiphasig angelegt. Die ersten leitfadengestützten Interviews wurden im Studienjahr 2012/13 durchgeführt, im Studienjahr 2013/14 erfolgte die zweite Interviewphase mit ebenfalls leitfadengestützten Interviews mit neuen Mitarbeitenden der PH OÖ. Auf Basis der Interviewdaten und unter Einbeziehung der relevanten Literatur werden Vorschläge zur systematischen Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterbreitet, mit dem Ziel die Identifikation mit der Institution und auch die Arbeitszufriedenheit der neuen Beschäftigten zu erhöhen.

## Abstract

This research paper investigates how new colleagues from the teacher training college (Pädagogische Hochschule) in Upper Austria adapt to their new work environment and how one can facilitate this process. The authors explored whether a support network at the point of entry would result in new colleagues integrating more effectively within their departments and would hence further help them identify themselves with the institution more rapidly. Furthermore, they considered which interventions could help improve the situation for new members of staff. The explanation of the terms ‘sustainability’, ‘organizational and human resources development’ will be dealt with as well trying to demonstrate connections between those terms. The investigation has been divided into two parts. The initial guided interviews were conducted in the academic year 2012/13, and in the following academic year 2013/14, the second interview guided phase took place with new members of staff from the teacher training college (PH OÖ). Finally, the proposals relating to how to facilitate the arrival for new members of staff were submitted, with the aim of increasing new colleagues’ job satisfaction and help them identify themselves with the institution.

### Schlüsselwörter:

Nachhaltigkeit  
Personalentwicklung  
Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### Keywords:

sustainability  
human resources development  
how to facilitate the arrival for new members of staff

## 1 Kontext des Projekts

Im Rahmen des Universitätslehrganges „Bildung für nachhaltige Entwicklung – Innovation in der Lehrer/innenbildung“ entschieden sich die Autorinnen diese Studie zur Situation neuer Mitarbeiterinnen und

<sup>\*</sup> Pädagogische Hochschule Oberösterreich, Kaplanhofstraße 40, 4020 Linz. E-Mail: [karin.ettl@ph-ooe.at](mailto:karin.ettl@ph-ooe.at)

<sup>†</sup> Pädagogische Hochschule Oberösterreich, Kaplanhofstraße 40, 4020 Linz. E-Mail: [beate.janny@ph-ooe.at](mailto:beate.janny@ph-ooe.at)

Mitarbeiter an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich durchzuführen. Die Motivation, an diesem Thema zu arbeiten, erfolgte aus der eigenen Betroffenheit als relativ neue Mitarbeiterinnen dieser Institution.

Die Pädagogische Hochschule war während der letzten Jahre großen Veränderungen unterworfen, die auch noch weiter anhalten. Der Zuwachs an Studentinnen und Studenten war sehr hoch, die neue Zielgruppe der berufsbegleitend Studierenden bedingte einerseits die Einstellung vieler zusätzlicher Lehrkräfte und andererseits veränderte Arbeitsbedingungen. Lehrende, welche von der Schule an die Hochschule wechseln, dürfen/müssen sich an größere Freiheiten die Organisation ihre Arbeit betreffend gewöhnen. Allerdings werden die Aufgaben vielfältiger, dazu zählen unter anderem die Entwicklung der Curricula sowie die Abhaltung von Lehrveranstaltungen sowohl in der Ausbildung als auch in der Fortbildung. Das Anforderungsprofil beinhaltet ebenso Forschungsaktivitäten wie Publikationstätigkeit (vgl. Swennen, Snoek, 2012, S. 23).

Die Umstellung von der Pädagogischen Akademie hin zur Pädagogischen Hochschule brachte geänderte Anforderungsprofile und ein neues Dienstrecht. Die universitäre Ausrichtung und die vorgesehenen Kooperationen mit Universitäten bedingen eine notwendige Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen. All dies bewirkt in der Folge bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ängste, Unsicherheit, aber auch Unzufriedenheit. Die Änderungsprozesse an den Pädagogischen Hochschulen dauern noch an, die „Pädagog/innenbildung Neu“ erfordert die Erstellung neuer Curricula. All diese Veränderungen werden zwar durch gesetzliche Vorgaben und veränderte Strukturen gesteuert, die Qualität der Umsetzung hängt aber stark von den an der Pädagogischen Hochschule arbeitenden Lehrenden und ihrem Engagement ab (vgl. Harazd, Gieske, Gerick, 2012, S.151).

Das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationen wird von vielen Faktoren bestimmt, unter anderem von einem positiven Arbeitsklima, der Arbeitszufriedenheit, der Beziehung zu den Vorgesetzten und von der Identifikation mit den Zielen und Werten der Institution. „(...) Befunde zeigen, dass organisationale Verbundenheit einen engagierteren Einsatz von Mitarbeiter/innen (...) bedingt und die Beschäftigten selbst in der Organisation weniger Stress erleben.“ (van Dick 2004, zit. n. Harazd, 2012, S. 152).

Diese Themen finden sich auch als Ziele im ÖKOLOG-Leitbild der PH OÖ wieder. In diesem werden sowohl ein Klima des Wohlfühlens, des gegenseitigen Respekts und der Fairness, als auch die Entwicklung eines hohen Ausmaßes an Gesundheitsbewusstsein sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei den Studierenden unter den Zielen angeführt (vgl. Rektorat der PH OÖ, 2013b).

Gerade der Einstieg in eine neue Berufssituation ist eine besonders sensible Phase, in der die Grundlage für das zukünftige Engagement gelegt wird. Studien beschreiben erfolgreiche Handlungsstrategien für den Einstieg in Organisationen und Betriebe (vgl. Welte, 2008/09; Mosberger, et. al. 2007). Auch die Situation von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern in den Schuldienst wird beforscht (Hericks, 2009; Benz & Lehner 2009). Zum Einstieg beziehungsweise Umstieg in Pädagogische Hochschulen und Universitäten, die sich in ihren Aufgabenbereichen wesentlich von Schulen unterscheiden, gibt es jedoch nur wenige einschlägige Publikationen.

Die Autorinnen erarbeiten auf Basis der ausgewerteten Daten, unter Einbeziehung relevanter Literatur und unter Berücksichtigung des Aspekts der Nachhaltigkeit Vorschläge für Unterstützungsangebote für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich. Denn die erste Zeit an der Hochschule gilt als „die entscheidende Phase in der beruflichen Sozialisation und Kompetenzentwicklung von Lehrkräften, weil sich in dieser personenspezifische Routinen, Wahrnehmungsmuster und Beurteilungstendenzen sowie insgesamt die Grundzüge einer beruflichen Identität herausbilden“ (Terhart, 2000, zit. n. Hericks, 2009, S. 128).

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Nachhaltigkeit an der Organisation „Pädagogische Hochschule“

Pädagogische Hochschulen spielen als tertiäre Bildungseinrichtungen eine wichtige Rolle in der Gesellschaft, sie decken sowohl als Bildungs- und Ausbildungsstätten wie auch als Forschungseinrichtungen ein breites Spektrum ab. Zimmermann et al. (2013, S. 173 – 174) sehen Pädagogische Hochschulen „... in unserer ökonomisierten Gesellschaft zunehmend als Unternehmen“, für die Themen wie Management-kompetenzen, Produktivität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter bestimmten Arbeitsbedingungen, soziale Verantwortung sowie Kommunikationsprozesse „nachhaltige Werte“ darstellen. Sie stellen des Weiteren fest, dass ökologische und soziale Leistungen stellvertretend für die allgemeine Qualität des Managements, die

betriebliche Leistungsfähigkeit und Innovation eines Unternehmens stehen. Eine nachhaltige Wirtschaft und Gesellschaft wird im Rahmen eines gesellschaftlichen Such-, Lern- und Gestaltungsprozesses gefunden. Minsch (o. J., S. 33) interpretiert die Idee der Nachhaltigen Entwicklung als „regulative Idee“<sup>1</sup>, die gesellschaftliche Lern- und Gestaltungsprozesse inspiriert. Auch er versteht nachhaltige Entwicklung als gesellschaftliches Projekt, in dem Akteure mit Gestaltungskraft in der Verantwortung stehen, zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten.

Die Pädagogische Hochschule Oberösterreich wurde als erste Hochschule Mitglied des ÖKOLOG-Netzwerkes. Hierbei handelt es sich um eine Initiative des BMUKK<sup>2</sup> zur Ökologisierung von Schulen bzw. Hochschulen und zur Bildung für Nachhaltigkeit. Rauch und Dulle (2011, S. 4 - 6) beschreiben die „*Vision von Ökolog (als) eine ökologisch, sozial sowie wirtschaftlich nachhaltige Gestaltung des Lebensraums (Hoch-) Schule, an der alle mitwirken und bereit sind, dafür Verantwortung zu übernehmen.*“ Die hochschulinterne und -externe Umwelt gilt als Ort für persönliche Erfahrungen, für interdisziplinäres Lernen und Forschen und auch als Herausforderung für Initiative und verantwortungsbewusstes Handeln. Dazu benötigt es eine Kultur der Kommunikation, es müssen Strukturen für Entscheidungsfindungen aufgebaut werden und ein soziales Klima geschaffen werden, das von gegenseitiger Anerkennung geprägt ist. Der Aufbau einer entsprechenden Unternehmenskultur liegt im Aufgabenbereich der Organisationsentwicklung.

## 2.2 Organisationsentwicklung

Becker (2009, S. 579) versteht unter Organisation eine Institution, „*in der eine abgegrenzte Gruppe von Personen (Organisationsmitglieder) ein auf Dauer angelegtes Regelsystem planvoll schaffen, um gemeinsam Ziele zu verfolgen.*“ Effektiv arbeitende Organisationen sind gekennzeichnet durch koordinierte Leistung verbunden mit gemeinsamen Zielen und einer sinnvollen Arbeitsteilung. Hierarchische Strukturen sind neben einer formalen Autorität wesentlich (ebd.).

Entwicklung bedeutet nach Becker (2009, S. 580 - 581) den Übergang in einen anderen, besseren Zustand und unterscheidet zwischen personaler Entwicklung, welche die Persönlichkeit formt, und organisationaler Entwicklung, aus der die Unternehmenskultur entsteht.

*„Unternehmenskultur kennzeichnet das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens, das durch Grundwerte, Spielregeln und Normen, Verhaltens- und Denkmuster bestimmt ist.“* (Becker, 2005, S. 94).

Es hat sich über Jahre entwickelt und ist seinerseits bestimmt durch die gesellschaftlichen Werte und Normen, durch die eigene Geschichte, durch Ideologien und Mythen, durch die Strukturen, Strategien und Prozesse im Unternehmen sowie durch die dort arbeitenden Individuen mit ihren Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen (vgl. Becker, 2005, S. 104 - 106).

Es besteht eine ständige Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und Individuum. Die Unternehmenskultur bietet Anknüpfungsmöglichkeiten für die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen. Und „*wie ein Unternehmen mit Menschen, (...) mit der Vergangenheit, und mit Ideen umgeht, das bestimmt den jeweils typischen und unverwechselbaren Geist und Stil des Hauses.*“ (Becker, 2005, S. 107)

Auch van Dick (2004, S. 2 – 10) ist der Auffassung, dass sich die Identifikation der Beschäftigten positiv auf die Institution aber auch auf das Individuum auswirkt und eine Win-win-Situation für beide Seiten bedeutet. Je höher der Grad der Identifikation mit der Organisation, desto eher werden Mitarbeitende die Ziele der Institution tragen, zu deren Vorteil handeln und sich letztendlich auch als Mitglied dieser Organisation definieren.

## 2.3 Personalentwicklung

Die Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und Individuum impliziert, dass die systematische Einführung und Begleitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Fokus der Personalentwicklung stehen muss.

*„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisations-entwicklung, die von einer Person der Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“* (Becker, 2009, S. 4)

Im Zusammenhang mit dieser Studie zur Situation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Pädagogischen Hochschule OÖ bedeutet der „spezielle Zweck“ die Einführung der neu in die Organisation PH OÖ einsteigenden Beschäftigten.

Vergleichbar mit dem Berufseinstieg im Lehrberuf, ist die erste Zeit an der Hochschule entscheidend für die berufliche Sozialisation und die Kompetenzentwicklung von Lehrkräften, weil sich in dieser Phase Routinen, aber auch Wahrnehmungsmuster und Beurteilungstendenzen der neuen Mitarbeitenden entwickeln. Es entfalten sich auch insgesamt die Grundzüge einer beruflichen Identität. Das neue berufliche Arbeitsfeld stellt spezifische Anforderungen ihre Rolle und die neue zu unterrichtende Zielgruppe betreffend. Und es gilt die Möglichkeiten und Grenzen der institutionellen Rahmenbedingungen zu erkennen, zu nutzen und zu gestalten (vgl. Herick, 2009, S. 35).

An der Pädagogischen Hochschule warten vielfältige Herausforderungen auf neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einerseits sind neue Beschäftigte mit Anforderungen der Lehre und der Mitarbeit in diversen Arbeitsfeldern konfrontiert, andererseits erwartet man von ihnen, dass sie wissenschaftliche Qualifizierungsarbeiten verfassen (vgl. Haghanipour, 2012, S. 23, und Blömeke, Hascher und Mayr, 2005, S. 12 - 13). Auch Brendel et. al (2012, S. 59) stellen fest, dass die Berufsrolle von Hochschullehrenden aus einer Vielzahl verschiedener professioneller Rollen zusammengesetzt ist, diese Rollenvielfalt birgt Widersprüchlichkeiten, Konflikte und Belastungen. Fachliche, arbeitstechnische, konzeptionelle und soziale Kompetenzen, aber auch Selbstmanagement sind in diesem Zusammenhang gefragt.

Das Aufgabenfeld ist im Vergleich zur Schule ein sehr umfangreiches, neue Beschäftigte müssen sich meist in mehrere Arbeitsbereiche einarbeiten und in diesem Kontext auch den Kontakt zu ihren Kolleginnen und Kollegen aufbauen. Damit neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre volle Arbeitsleistung einbringen können, müssen förderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Becker (2005, S. 351) betont die Vorteile einer systematischen Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

*„Zur Einführung neuer Mitarbeiter gehört die geplante, systematische Eingliederung in die Organisation. Die Vermittlung von Informationen über die Organisation, den Arbeitsbereich, den Arbeitsplatz, die Kollegen und Kolleginnen und die Eingewöhnung in die Normen und Werte stehen im Mittelpunkt systematischer Einarbeitung.“*

Bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterscheidet Becker zwischen den abzulehnenden Extremstrategien und den anzuwendenden sozial-integrierenden Strategien. Bei den abzulehnenden Extremstrategien nennt er drei Varianten: die Schon-, Wirf-ins-kalte Wasser- und die Entwurzelungsstrategie. Die Schonstrategie, die durch die Übertragung einfacher und zeitlich wenig anspruchsvoller Aufgaben gekennzeichnet ist, kann schnell zu Langeweile und Unterforderung führen. Bei der Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie, als Gegenteil zur Schonstrategie, werden dem/der Neuen ohne Einweisung und größere Unterstützung sofort anspruchsvolle und verantwortungreiche Aufgaben übertragen, was zu Misserfolgsereignissen und Absinken der Motivation führen kann. Mit der Entwurzelungsstrategie soll „die schnelle emotionale Lösung des neuen Mitarbeiters von seiner mitgebrachten Kultur“ (ebd., S. 353) erreicht werden.

Die sozial-integrierenden Strategien zeichnen sich dadurch aus, dass sie „die aufnehmende Arbeitsgruppe, die direkten Vorgesetzten und die Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung in den Einarbeitungsprozess aktiv“ miteinbeziehen. Integrierende Strategien konzentrieren sich auf eine realistische Informationspolitik, was bedeutet, dass „in der Einarbeitungszeit nicht nur die ‚Schokoladenseiten‘ der Tätigkeit und des Unternehmens gezeigt, sondern auch die weniger attraktiven Aspekte angesprochen werden.“ Ein weiteres Merkmal ist die Unterstützung durch die Vorgesetzten. Dazu gehören die Vorbereitung von Arbeitsmitteln, Einführungs- und Orientierungsgespräche mit dem/der Neuen, die fachliche und soziale Einführung in die Organisation und die Eingliederung in den Arbeitsprozess und in die Arbeitsgruppe. Schließlich legen integrierende Strategien Wert auf Feedback (vgl. Becker, 2005, S. 352 - 354).

## 2.4 Organisations- und Personalentwicklung unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit

Woran erkennt man, dass eine Unternehmensführung nach „nachhaltigen“ Kriterien agiert? Zieht man die ursprünglichen Domänen der Nachhaltigkeit in Betracht, so wird man zuerst auf den ökologischen Bereich, die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt, stoßen.

Für die Wirtschaft zeigt Pultz (2013, S. 72 - 84) auf, wie zukunftsfähige Unternehmen, zu denen nach Zimmermann et. al. (vgl. 2013, S. 173) auch Pädagogische Hochschulen zählen, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Dafür bürgerte sich aus Amerika kommend der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) ein. CSR beschreibt Unternehmen, welche sich dazu bekennen, freiwillig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und faires und verantwortungsvolles Verhalten gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu zeigen. Damit wird die ökonomische Unternehmensstrategie um soziale Ziele erweitert (vgl. BMWFJ, 2012, S. 7).

Die Europäische Kommission definiert soziale Verantwortung der Unternehmen „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Europäische Kommission, 2011, S. 4). Im Gegensatz dazu kritisiert das Netzwerk Soziale Verantwortung (NeSoVe)<sup>3</sup>, deren Wurzeln bei der Arbeitnehmervertretung liegen, die Freiwilligkeit und fordert die Implementierung von sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Kriterien als Grundprinzipien unternehmerischen Handelns (vgl. NeSoVe, o. J.). Auf Unternehmerseite wurde 2007 „respACT“ gegründet, ein Verein zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen, der eine Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility schuf. Die Mitglieder erfahren Unterstützung bei der Implementierung ökologischer und sozialer Ziele. Die Plattform respACT beschreibt im Zusammenhang mit „Persönlichkeitsbildung und Nachhaltigkeits-Werten“ ein Menschenbild, das von partnerschaftlichem Dialog und Wertschätzung geprägt ist (vgl. respACT, 2014). respACT macht es sich auch zur Aufgabe, wichtige gesellschaftliche Problemfelder zu thematisieren, wie zum Beispiel das Thema Gesundheit. Man unterstützt Unternehmen bei der Analyse von Problemen und regt zur Entwicklung von Lösungsvorschlägen an (ebd.).

Inwieweit gesellschaftliche Verantwortung von einem Unternehmen wahrgenommen wird, ist auch eine Frage der Unternehmenskultur. Becker (2005, S. 94 – 106) beschreibt Unternehmenskultur als etwas, das sich aus Grundwerten, Spielregeln, gesellschaftlichen Werten und Normen entwickelt hat und durch Verhaltens- und Denkmuster bestimmt ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen mit Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen, die individuell sehr unterschiedlich sein können.

Wie schon erwähnt beschreibt Becker Entwicklung in Zusammenhang mit Organisationen als Übergang in einen besseren Zustand. Aus Sicht der Nachhaltigkeit könnte dies bedeuten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung, nämlich Selbstverantwortung zur Selbstorganisation übernehmen um einen besseren Zustand zu erreichen. Partizipation und Kooperation werden als Basis für eine nachhaltige Entwicklung genannt, ebenso der Aspekt der Gesundheit. Nach Pultz muss Nachhaltigkeit „nicht verordnet werden, sondern entsteht eigenständig durch das Mitwirken der MitarbeiterInnen.“ Diese „sollen zur Selbstverantwortung angeregt werden. Dabei ist sicher zu stellen, dass Selbstverantwortung nicht bedeutet, dass MitarbeiterInnen mehr aufgebürdet wird. Vielmehr soll es so sein, dass Selbstverantwortung zu Selbstorganisation, Partizipation und Kooperation für eine nachhaltige Entwicklung führt.“ (Pultz, 2013 S. 77)

Nachhaltigkeit wird in Zusammenhang mit Bildungseinrichtungen aber auch im Sinne eines allgemeinen Bildungsauftrags mit dem Thema „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ eng verknüpft. Stoltenberg (2011, S. 57) sieht den Auftrag der Hochschulen einerseits in der traditionellen Schiene, wenn es um die Konsumation von Lebensmitteln in der Mensa, um den bewussten Umgang mit Ressourcen wie zum Beispiel Energie und Wasser, oder um Nachhaltigkeitsprinzipien für die Beschaffung von Materialien für den Unterricht geht. Andererseits weist sie jedoch auch auf weitere Felder des Nachhaltigkeitsaspektes, wie der institutionalisierten Aufmerksamkeit und Wertschätzung für kulturelle Vielfalt, Möglichkeiten der Partizipation oder einer Kultur des Umgangs mit Dingen. Damit kommt auch hier neben dem ökologischen Fokus der soziale, gesellschaftliche Bereich in den Blick.

Mülltrennung, das Angebot von regionalen und fair gehandelten Lebensmitteln und Speisen in der Mensa und der möglichst umweltgerechte Betrieb der Institution sind Standardthemen, sind - als ökologische Themen - im ÖKOLOG-Leitbild der PH OÖ aufgelistet sind (vgl. Rektorat der PH OÖ, 2013). Aber auch das Thema der sozialen Verantwortung von Unternehmen findet sich im ÖKOLOG-Leitbild der PH OÖ wieder: hier werden gegenseitiger Respekt und Fairness sowie die Entwicklung eines hohen Ausmaßes an Gesundheitsbewusstsein sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei den Studierenden angeführt (vgl. Rektorat der PH OÖ, 2013b).

Passend für eine Institution wie die Pädagogische Hochschule ist das von Stoltenberg (2011, S. 19) entwickelte Nachhaltigkeitsviereck. Dieses Modell bietet Unterstützung beim Entdecken und Verstehen von komplexen Zusammenhängen. Es bildet vier Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung ab, diese sind die ökonomische, die ökologische, die soziale und die kulturelle Dimension. Der Bereich der sozialen Dimension beinhaltet die Förderung der menschlichen Gesundheit, Demokratisierung, Partizipation sowie die Bildung von

Netzwerken. „Die soziale Dimension ist Raum für die Verteilung von Lebenschancen und Lebensqualität – hinsichtlich von Gesundheit ebenso wie hinsichtlich von Arbeitschancen, Bildungszugängen oder demokratischen Rechten.“ (Stoltenberg, 2011, S. 21)

Die Zielsetzung im ÖKOLOG-Leitbild der PH stellt einen wesentlichen Schritt in die richtige Richtung dar. Es stellt sich aber die Frage, wie sich „Fairness und Respekt“ äußern, wie die Entwicklung eines hohen Ausmaßes an Gesundheitsbewusstsein realisiert wird.

Im Leitbild der PH OÖ (Rektorat der PH OÖ, 2013b) wird festgehalten, dass die PH OÖ ihre eigene Organisationskultur und die Qualität ihrer Leistungen laufend evaluiert und verbessert. Kontinuierliche Qualitätsverbesserungsprozesse, auch im Bereich der Personalentwicklung, bewirken ein hohes Qualitätsniveau. In diesem Sinne gab die zuständige Vizerektorin ihre Einwilligung zur Durchführung der Studie zur Situation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit wird das Wohlbefinden neuer Beschäftigter zum Thema mit dem Ziel einer Win-win-Situation für beide Seiten, die Führungsebene und die Ebene der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### 3 Forschungsfragen und Forschungsdesign

Vor dem theoretischen Hintergrund der Organisations- und Personalentwicklung und den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Nachhaltigkeitsforschung wird der Frage nachgegangen, inwieweit ein begleiteter Einstieg neue Beschäftigte unterstützt, sich in ihrem Arbeitsumfeld rasch und effizient einzuarbeiten und in der Folge ihre Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit der Führungskräfte erhöht. In der 2. Erhebungsphase der Studie stellten sich die Autorinnen die Frage, inwieweit möglicherweise ein stiller Impuls bedingt durch die erste Interviewrunde Interventionen zur Verbesserung der Situation Neueinsteiger ausgelöst hat.

Wenn in der Folge von Begleitung bzw. begleitetem Einstieg gesprochen wird, dann verstehen die Autorinnen darunter die oben beschriebenen sozial-integrierenden Strategien nach Becker. Sie umfassen die Unterstützung durch die Vorgesetzten, die Vorbereitung von Arbeitsmitteln, das Führen von Einführungs- und Orientierungsgesprächen mit dem/der Neuen, die fachliche und soziale Einführung in die Organisation und die Eingliederung in den Arbeitsprozess und in die Arbeitsgruppe und hilfreiches Feedback von Seiten der Vorgesetzten (vgl. Becker, 2005, S. 352 - 354).

Der Begriff der Arbeitszufriedenheit wird von Maier im online Gabler Wirtschaftslexikon definiert<sup>4</sup> als positive Einstellung, „die aus subjektiven Bewertungen der jeweiligen allgemeinen und spezifischen Arbeitssituationen und der Erfahrung mit diesen resultiert.“ Diese wirkt sich auf die Motivation, die Fehlzeiten- und Fluktuationsquoten, Krankheitsquoten aber auch auf die allgemeine Lebenszufriedenheit aus.

Herzberg lieferte mit der Zweifaktoretheorie (vgl. dazu auch Bullinger, 1996, S. 46 – 49) Impulse für die Arbeitszufriedenheitsforschung, indem er zwischen Hygienefaktoren (diese sind zum Beispiel Verdienst, soziale Beziehungen, physische Arbeitsbedingungen oder Betriebspolitik) und Motivationsfaktoren (wie Anerkennung oder Verantwortung) unterscheidet. Eine negative Ausprägung der Hygienefaktoren kann zu Arbeitsunzufriedenheit führen, positive Ausprägungen führen nicht gleich zu Arbeitszufriedenheit, sondern lediglich zum Nichtvorhandensein von Unzufriedenheit, somit stellen diese Faktoren eine Vorsorgeleistung dar. Hingegen wirken Motivationsfaktoren motivierend und führen zu Arbeitszufriedenheit.

Maier weist allerdings darauf hin, dass „die Ergebnisse empirischer Untersuchungen (...) bisher kontrovers und unbefriedigend (sind). Dies liegt an der Komplexität des Konstrukts Arbeitszufriedenheit, in dem soziale und psychische Faktoren einen multivarianten Zusammenhang bilden, und an der Schwierigkeit der Messung von Arbeitszufriedenheit.“<sup>5</sup>

Wenn laut Herzberg Anerkennung (durch Vorgesetzte) ein Motivationsfaktor und damit eine wichtige Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Arbeitszufriedenheit ist, dann ist es auch notwendig, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Erwartungen ihrer Vorgesetzten an sie kennen. Denn nur durch klar formulierte Erwartungen ist es den Beschäftigten möglich, effektiv und zielorientiert zu arbeiten und damit Anerkennung zu gewinnen. Daher überprüften die Autorinnen, ob sich die Erwartungen der Institutsleiterinnen und Institutsleiter an die neuen Beschäftigten mit deren vermuteten Erwartungen der Institutionsleitungen an sie deckten.

Da wie bereits oben erwähnt, die Identifikation mit den Zielen und Werten einer Organisation auch das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbestimmt, widmeten sich die Autorinnen bei der Untersuchung auch der Frage, ob eine Begleitung beim Einstieg eine Auswirkung auf die Identifikation hat.

Die Autorinnen schließen sich Van Dicks Definition von Identifikation an. Er betont, dass Identifikation mit der Organisation in unserem Leben eine große Rolle spielt. Organisationale Identifikation definiert er als

ganzheitliche Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation. Mit dem Wissen um die Zugehörigkeit zur Institution treten Gefühle, zum Beispiel Freude und bestimmte Verhaltensweisen in Erscheinung. „Je mehr die Person sich mit der Organisation identifiziert, desto eher wird sie in ihrem Denken und Handeln die Perspektive der Organisation einnehmen und zu deren Vorteil agieren.“ (van Dick, 2004, S. 3) Das Personalmanagement sollte vor allem in Zeiten des Wandels und vor allem in jenen Bereichen der Organisation, welche häufigen Veränderungen ausgesetzt sind, die Beschäftigten bei der Identifikation unterstützen. Sowohl für dauerhaft als auch für befristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Bindung an die Organisation wesentlich, denn es setzen sich vor allem jene für die Institution ein, welche sich ihr verbunden fühlen. Diese Personen zeichnen sich meist durch besonderes Engagement aus, dies zeigt sich in Verhaltensweisen wie Pünktlichkeit, Bereitschaft zusätzliche Arbeiten zu erledigen oder Hilfsbereitschaft gegenüber Kolleginnen und Kollegen (ebd. S. 7 - 9).

Im Kontext der Ziele der Untersuchung wurden folgende Forschungsfragen konzipiert:

Forschungsfrage 1: Inwieweit macht eine Begleitung beim Einstieg einen Unterschied in Bezug auf das schnelle Hineinfinden in den eigenen Arbeitsbereich und auf die Identifikation mit der Institution?

Dazu wurden folgende Hypothesen formuliert:

Begleitung beim Einstieg

- erhöht die Identifikation mit der Institution.
- erhöht die Arbeitszufriedenheit.
- erhöht die Zufriedenheit der Führungskräfte.
- bewirkt, dass die volle Arbeitsleistung erbracht werden kann.

Forschungsfrage 2: Welche Interventionen können die Situation neuer Mitarbeiter/innen an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich verbessern?

Die von den Autorinnen formulierten Hypothesen beruhen auf den eigenen Protokollen<sup>6</sup> einer im Februar 2013 vom Rektorat abgehaltenen Veranstaltung für neue Lehrende, bei der die Anwesenden unter anderem die Fragen beantworteten, was sie beim Einstieg überrascht habe und wie sie vorbereitet wurden.

Die Hypothesen zu dieser Frage lauten:

- Ein Organisationsleitfaden erleichtert den Einstieg in das neue Berufsfeld.
- Eine Schulung in PH online unterstützt bei der alltäglichen Verwaltungsarbeit.
- Eine Ansprechpartnerin, ein Ansprechpartner (Mentor, Mentorin) im Institut beziehungsweise Fachbereich gibt Sicherheit und sorgt für Klarheit in Bezug auf Abläufe und Anforderungen.

In Zusammenhang mit der Forschungsfrage zwei und den Hypothesen gilt es wieder Begriffe näher zu definieren. Unter einem Organisationsleitfaden verstehen die Autorinnen Informationsmaterial, das der neu in die Institution Eintretende zur ersten Orientierung bekommt. Dieses beinhaltet alle wichtigen Informationen über das Haus, wie ein Telefonverzeichnis, eine Bedienungsanleitung für die Telefonanlage, Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen für die verschiedenen Bereiche, Anweisungen, wie man zu einer dienstlichen Email-Adresse oder zum Log-in für den Computer kommt, Hilfen für das verwendete Programm, im Falle der PH OÖ für PH online. PH online ist ein Informationsmanagementsystem für alle Bediensteten, Studierenden und Vortragenden der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich. Aus eigener Erfahrung wissen die Autorinnen, dass alle Belange, die die PH betreffen, tatsächlich über dieses System abgewickelt werden.

(One-to-One)-Mentoring ist laut Haghanipour (2012, S. 24) eine „Beziehung zwischen einer erfahrenen Person (Mentor/in), die Hinweise und Ratschläge an eine weniger erfahrene, meist jüngere Person (Mentee) weiter gibt, um sie so in ihrer persönlichen Entwicklung und in der Karriereentwicklung zu unterstützen.“ Auch Becker (2005, S. 351 - 360, und 2009, S.546 - 555) schlägt im Zusammenhang mit der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Mentoring vor, um den Übergang vom Studium in das Berufsleben zu erleichtern. Er definiert Mentoring durch folgende Kennzeichen: Es besteht eine direkte Beziehung zwischen der Mentorin/dem Mentor und Mentee und dient als Unterstützung für die/den Mentee. Personen mit Berufserfahrung sind geeignete Mentorinnen und Mentoren, sie bieten Hilfe für einen vereinbarten Zeitraum an. Es handelt sich um einen Prozess, bei dem Zeit, Know-how und Anstrengung in Wachstum, Wissen und Fähigkeiten einer anderen Person investiert werden. Becker versteht allerdings unter einer Mentorin, einem Mentor eine hierarchisch höher gestellte Beschäftigte und sieht die Anwendung von Mentoringkonzepten bei der Einführung und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften. Er bezeichnet Personen, die im „*Idealfall erfahrene, gleichgestellte Kollegen mit sehr guten fachlichen und pädagogischen Fähigkeiten*“ sind, als Paten. (Becker, 2009, S. 483).

Die Untersuchung der Forschungsfragen wurde als qualitatives Design angelegt. Die Datenerhebung erfolgte in einem Zeitraum von jeweils zwei Wochen innerhalb der Studienjahre 2012/13 und 2013/14. Um festzustellen, ob die erste Erhebung im Sinne eines stillen Impulses an die Personalverantwortlichen eine Auswirkung auf die Situation von Neueinsteigenden hatte, entschieden sich die Autorinnen für eine Datenerhebung in zwei Phasen.

Die Untersuchung konzentrierte sich auf eine Auswahl von Personen, die sich zum einen an der Zugehörigkeit zu den verschiedenen Instituten orientierte und zum anderen sowohl weibliche als auch männliche Beschäftigte erfasste. Um die Erwartungen der Führungsebene an die neuen Mitarbeitenden zu erheben, wurden auch Interviews mit zwei Institutsleiterinnen und einem Institutsleiter geführt. Da in diesem Zeitraum Institutsleitungen neu besetzt wurden, konnten auch deren Einstiegserfahrungen in die Auswertung integriert werden.

Im Studienjahr 2012/13 beschäftigte die Pädagogische Hochschule Oberösterreich 45 neue Personen. In der ersten Erhebungsphase wurden mit einer Stichprobe von vier Mitarbeiterinnen und drei Mitarbeitern<sup>7</sup> leitfadengestützte Einzelinterviews durchgeführt. Dieses Verfahren wurde gewählt, weil das Interview „(...) die möglichst umfassende Berücksichtigung des zu behandelnden Realitätsausschnittes und die Berücksichtigung wesentlicher Aspekte“ (Mayer, 2013, S. 43) ermöglicht. Die vorab formulierten Leitfragen (vgl. Tabelle 1) bieten einen Rahmen, der dem Interview Orientierung und Struktur verleiht und sie erlauben gleichzeitig am Thema zu bleiben. Leitfragen gewährleisten, dass bei der Fülle der gewonnenen Daten die Vergleichbarkeit dieser gegeben ist (vgl. Fichten et. al., 2007, S. 55).

Leitfadengestützte Einzelinterviews ermöglichen es den Interviewten ihre subjektiv erlebte Wirklichkeit zu reflektieren und zu rekonstruieren und regen dazu an, über Initiativen zur Weiterentwicklung nachzudenken, im konkreten Fall über ihre Ideen eines gelingenden Einstiegs in die Institution. Reflexionen über das eigene Bild von der PH geben Hinweise darüber, inwieweit sich der oder die Interviewte mit der Institution identifiziert.

Im Studienjahr 2013/14 folgte die zweite Phase mit ebenfalls leitfadengestützten Interviews. Auch wenn mit 85 neu eingestellten Beschäftigten eine fast doppelt so hohe Anzahl an Personen betroffen war, reichte eine kleine Stichprobe von drei Interviews mit Kolleginnen aus verschiedenen Instituten<sup>8</sup>. Galt es doch mit Hilfe der zweiten Interviewrunde herauszufinden, ob die Befragung im vorhergehenden Studienjahr einen stillen Impuls im Hinblick auf eine unterstützende Berufseinführung ausgelöst hatte, und ob nun neue Mitarbeitende den Einstieg bedingt durch die Interventionen anders beziehungsweise besser erlebten.

Leitfragen für Interviews mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Erhebungen: 2012/13 und 2013/14)	Leitfragen für Interviews mit Institutsleiterinnen und Institutsleitern (Erhebung: 2012/13)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist dein Bild von der PH?</li> <li>• Was brauchst du als neue/r Mitarbeiter/in?</li> <li>• Was/Wer hat dir beim Einstieg geholfen?</li> <li>• Was hätte eine optimale Situation beim Einstieg verändert?</li> <li>• Was glaubst du, was die Institutsleitung von dir erwartet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erfolgt der Einstieg für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Institut?</li> <li>• Wer ist für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig?</li> <li>• Gibt es Unterstützungssysteme?</li> <li>• Welche Informationen erhält die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter beim Einstieg?</li> <li>• Was erwarten Sie sich von Neueinsteigerinnen/Neueinsteigern?</li> </ul>

**Tabelle 1:** Leitfragen für Interviews

Nach Abschluss der zweiten Erhebungsphase stand Datenmaterial aus den zwei Interviewdurchgängen zur Verfügung. Die Auswertung und Aufbereitung der Interviews basieren auf den Verfahren von Lamnek (2005, S. 402 ff) und Mayer (2013, S. 47ff). Auf Basis der Audioaufnahmen wurden die Interviews transkribiert, allerdings



wurde in Anlehnung an Mayer auf das Festhalten der parasprachlichen Elemente verzichtet. Im Transkript markierte jede Autorin die Antworten auf die Fragen des Leitfadens. Diese Ergebnisse wurden anschließend gemeinsam diskutiert und abgeglichen, um Fehlinterpretationen auszuschließen.

Um das Datenmaterial strukturieren zu können entwickelten die Autorinnen deduktiv Kategorien basierend auf Literatur zur systematischen Einführung von neuen Mitarbeitenden (Becker 2005) und den eigenen Fragestellungen.

Kategorien – Interviews neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bild, das Mitarbeiter/innen von der PH OÖ haben</li> <li>• bereits vorhandene förderliche Faktoren für einen gelungenen Einstieg an der PH OÖ</li> <li>• für die Zukunft gewünschte förderliche Faktoren für einen gelungenen Einstieg an der PH OÖ</li> <li>• hinderliche Faktoren für den Einstieg an der PH OÖ</li> <li>• vermutete Erwartungen der Institutsleiter/innen an die Mitarbeiter/innen</li> </ul>

**Tabelle 2:** deduktiv gebildete Kategorien

Auf Ebene der Institutsleitungen wurde nach folgenden Kriterien analysiert: Das Interesse galt den Erwartungen, welche die Institutsleitungen an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, denn das Erreichen einer Win-win-Situation ist für beide am Arbeitsprozess beteiligten Gruppen erstrebenswert. In einem zweiten Schritt wurden jene Kriterien erhoben, an welchen die Institutsleiterinnen und Institutsleiter eine Identifikation der neuen Beschäftigten mit der Institution erkennen.

## 4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Anhand der aus den geführten Interviews gewonnenen Daten wollten die Autorinnen Folgendes herausfinden:

1. Ob eine Begleitung beim Berufseinstieg einen Unterschied in Bezug auf das schnelle Hineinfinden in den eigenen Arbeitsbereich und auf die Identifikation mit der Institution macht.
2. Welche Interventionen die Situation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich verbessern können.
3. Ob sich die Erwartungen der Institutsleiterinnen und Institutsleiter an die neuen Beschäftigten und die von den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermuteten Erwartungen der Institutsleitungen an sie decken oder unterscheiden.
4. Ob die Befragungen der Führungskräfte im Studienjahr 2012/13 einen stillen Impuls in Hinblick auf die Situation neuer Beschäftigter im folgenden Studienjahr auslöste und diese ihren Berufseinstieg anders beziehungsweise positiver erlebten.

Ad 1) Macht eine Begleitung beim Berufseinstieg einen Unterschied in Bezug auf das schnelle Hineinfinden in den eigenen Arbeitsbereich und auf die Identifikation mit der Institution?

Die Autorinnen analysierten die Interviews im Hinblick auf bereits vorhandene Instrumente für einen gelingenden Einstieg in die Institution:

Fünf von sieben Interviewten der ersten Runde hoben die vorhandene räumliche und technische Ausstattung positiv als Grundlage für effektives Arbeiten hervor. Man schätzte den vorhandenen Arbeitsplatz und den technischen Support, sowie die Verfügbarkeit von W-LAN im gesamten Haus.

Ebenfalls fünf von sieben Interviewten nannten die kollegiale Unterstützung (als Zeichen eines guten Betriebsklimas) als wesentlichen Faktor für einen erfolgreichen Einstieg. Die folgenden Zitate belegen die kollegiale Zusammenarbeit: „*Beim Einstieg geholfen haben mir die Kollegen (...)*“<sup>9</sup> „*(...) die Kollegen waren alle sehr hilfsbereit, die haben dann versucht dort und da zu unterstützen (...) und haben auch einmal etwas erledigt, was ich noch nicht machen konnte.*“<sup>10</sup> Auf Organisationsebene wurde von drei Personen der Empfang für neue Lehrende als wichtige Grundlage für einen positiven Einstieg angeführt: „*Die Veranstaltung im Februar fand ich ganz gut, da hat man auch andere Leute kennen gelernt, die in derselben Situation waren, (...) dass man sich austauscht, (...) wie sieht es in anderen Bereichen aus.*“<sup>11</sup>

Als wertvoll wurden auch eine Einschulung in PH online sowie Informationsmaterial für Neueinsteigende beschrieben. Ein neuer Mitarbeiter aus dem Institut für Berufspädagogik betonte: „*Wir haben einen Leitfaden, der ist sehr gut ausgearbeitet, da findet man alles von der Reisekostenabrechnung bis zur (...) Noteneingabe.*“<sup>12</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass folgende Begleitmaßnahmen als förderlich für den Einstieg und das schnelle Hineinfinden in den eigenen Arbeitsbereich angesehen werden: Ein Gespräch mit der Institutsleitung als Einführungs- und Orientierungsgespräch, Vermittlung von Informationen über die Organisation, ein vorbereiteter Arbeitsplatz inklusive der Computerausstattung, eine Einschulung in PH online. Kontakte zu den Kolleginnen und Kollegen erhöhen die Arbeitszufriedenheit neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die kollegiale Unterstützung wurde aus Sicht der neuen Mitarbeitenden als die wesentlichste vorhandene Maßnahme beim Hineinfinden in die Institution erlebt.

Das Ausmaß der gewünschten bzw. erforderlichen Begleitung ist von Person zu Person unterschiedlich. So wiesen manche neue Beschäftigte auch darauf hin, dass sie sich selbst Strukturen aufbauten, damit sie ihre Arbeit zur ihrer eigenen Zufriedenheit aber auch zu jener der Vorgesetzten und der Studierenden erfüllen konnten. *„Ich war die treibende Kraft, (...) erfragte die Inhalte (...)“*<sup>13</sup>

Die Partizipation und Kooperation beider Gruppen – sowohl Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch Vorgesetzte – am Einarbeitungsprozess der neuen Beschäftigten entspricht dem Prinzip einer nachhaltigen Entwicklung. Die Mitgestaltung einer gemeinsamen Kultur der Institution durch alle Beteiligten ist ein Grundprinzip einer nachhaltigen Entwicklung, ist aber noch nicht im Selbstverständnis der Lehrenden verankert. Viele sehen ihre alleinige Aufgabe im Unterrichten. Das zeigen Antworten auf die Frage nach den an die neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestellten Erwartungen: Die Institutsleitung *„erwartet sich mit Recht, dass ich der Seminarbeschreibung (...) gerecht werde; (...) dass ich mich in die Literatur, welche im Haus en vogue ist, einlese; Angebote an Studierende im Rahmen der betreuten Studienanteile; dass ich der Institutsleitung auf Verlangen Inhalte präsentiere; dass ich mein umfangreiches Praxiswissen (...) einbringe; (...) alle Qualitäten, welche man als Lehrer erfüllen muss (Pünktlichkeit, Verlässlichkeit)“*<sup>14</sup>

Ad 2) Welche Interventionen können die Situation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich verbessern?

In beiden Erhebungsphasen wurde der Wunsch nach einem Leitfaden geäußert. Dieser enthält *„die wesentlichen Dinge, die neue Lehrende brauchen, damit ihnen klar wird, was fehlt ihnen noch, was muss ich mir noch holen, wo bin ich irrtümlich an einer Station vorübergegangen, (...) Hilfe bei Begriffen (und) Strukturen“*<sup>15</sup>

Bei einigen Interviewten bestand aufgrund der Vielfältigkeit von PH online trotz einer bereits angebotenen Schulung der Wunsch nach weiterer Unterstützung: *„(...) PH online kann sehr viel, zeigt sehr viel, ist aber nicht sehr benutzerfreundlich.“*<sup>16</sup> *„(...) für mich als Laie trotz Einschulung in PH online ein ‚spanisches Dorf‘.“*<sup>17</sup>

Die Mehrheit der Befragten in beiden Interviewphasen wünschte sich einen Mentor, eine Mentorin oder sprach allgemein von Mentoring in Bezug auf die Übergabe des Arbeitsbereiches, eine Übergangszeit mit Begleitung um keine Fehler zu machen und Verwaltungsabläufe kennen zu lernen. *„Ein Mentor, den man (alles) (...) fragen kann, (...) wäre optimal.“*<sup>18</sup> *„Besonders wichtig ist ein Ansprechpartner im Fachbereich.“*<sup>19</sup> *„Eine Art Betreuung von Neuen durch eine Person ist sicher hilfreich.“*<sup>20</sup>

Damit wurden die aus den Protokollen der Veranstaltung für neue Lehrende im Februar 2013 abgeleiteten Hypothesen bestätigt: Ein Organisationsleitfaden, zusätzliche Einschulungen in PH online, sowie Mentorinnen und Mentoren im Institut beziehungsweise Fachbereich geben Sicherheit und sorgen für Klarheit in Bezug auf Abläufe und Anforderungen. Zusätzlich wurde noch von einem Interviewten ein klares Organigramm gefordert: *„... ich kann nur dort arbeiten, wo ich die Organisationsstrukturen der Organisation kenne.“*<sup>21</sup>

Ad 3) Decken sich die Erwartungen der Institutsleiterinnen und Institutsleiter an die neuen Beschäftigten und die von den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermuteten Erwartungen der Institutsleitungen an sie?

Anhand der Interviewdaten untersuchten die Autorinnen, welche konkreten Vorstellungen beide Gruppen voneinander hatten und überprüften, ob sich die Erwartungen der Vorgesetzten und die von den neuen Mitarbeitern vermuteten Erwartungen der Institutsleitungen an sie deckten oder divergierten.

Bei der Analyse der Aussagen der neuen Lehrenden in den Ausbildungsinstituten zeigte sich, dass v.a. Erwartungen an ihre Rolle als Vortragende bei den Studierenden formuliert wurden. *„Die Institutsleiterin erwartet sich von mir, dass ich in meiner Tätigkeit als Lehrende optimal vorbereitet bin (...)“*<sup>22</sup>, Fachkompetenz auf universitärem Niveau und *„(...) dass ich mein umfangreiches Praxiswissen, (...) alle Qualitäten, welche man als Lehrer erfüllen muss (Pünktlichkeit, Verlässlichkeit) einbringe.“*<sup>23</sup> Es gab kaum Aussagen, die ein Bewusstsein dafür zeigten, dass darüber hinaus auch Aufgaben übernommen werden sollten. Nur eine neue Beschäftigte sah die Erwartungen der Vorgesetzten auch in der Forschungsbetreuung und im Verfassen von Publikationen. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Instituten für Fortbildung und Schulentwicklung stimmten die vermuteten Erwartungen auf ihr Beschäftigungsprofil ab. *„Mein Bestes geben, gewissenhafte Arbeit (leisten*

und) *eigene Ideen einbringen*“,<sup>24</sup> „*dass alles funktioniert und rennt*“<sup>25</sup> also alles möglichst termingemäß und fehlerfrei fertig ist.

Drei Befragte der ersten Interviewrunde sprachen auch die Beziehungsebene an. Sie waren der Meinung, dass ein gegenseitiges Weiterhelfen, ein Zusammenhalten von ihnen erwartet würde.

In Bezug auf die Identifikation mit der Institution gibt es von Seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen keine Aussagen im Zusammenhang mit den vermuteten Erwartungen der Führungsebene. Zwei von sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprechen in einem anderen Zusammenhang über die Identifikation mit der Pädagogischen Hochschule. Eine Mitarbeiterin aus dem Institut für Elementar- und Grundschulpädagogik betont, „(...) *ich fühle mich wohl, das hat vor allem mit Menschen zu tun.*“<sup>26</sup> Aus dem Institut für Fortbildung und Schulentwicklung stellte eine Kollegin fest: „*Als Referentin repräsentiere ich die PH. In gewisser Weise gehöre ich zu dieser Institution und bin mit ihr bis zu einem gewissen Grad solidarisch. Durch die Anwesenheit an der PH kenne ich den Betrieb mehr und auch die Menschen, ich fühle mich auch mehr zugehörig.*“<sup>27</sup> Inwieweit sich das schnelle Hineinfinden in den Arbeitsprozess auf die Identifikation mit der Institution auswirkt, kann nur an diesen zwei Aussagen festgemacht werden. Nach Meinung der Befragten erhöht sich die Identifikation durch die Dauer der Anwesenheit und durch das Kennenlernen des Betriebs und der Menschen.

Weitere Hinweise zur Identifikation fanden wir in den Antworten zum Bild, dass die neuen Beschäftigten von der PH hatten. In erster Linie nahmen die neuen Mitarbeitenden die „Größe“ der Institution wahr, wo viele verschiedene Bereiche - kleine Einheiten mit wenigen oder keinen Vernetzungen - zusammenkommen. „*Ein Zwillingshaus, das sehr viel Offenheit wünscht, wo aber auch sehr viel im Umbruch ist, also ein Haus mit sehr vielen Sprüngen im Moment.*“<sup>28</sup> Eine Befragte der zweiten Erhebungsphase beschreibt ihr Bild als „*ein lächelndes Gesicht - steht für die Freundlichkeit der Kolleg/innen - mit Haaren, - stehen für das Chaos - die vom ganzen Kopf abstehen.*“<sup>29</sup> Diese Antworten weisen auf fehlende Orientierung hin, was möglicherweise dazu führt, dass die neuen Beschäftigten (noch) keine Identifikation mit der Institution aufbauen können. Ein Grund für die Orientierungslosigkeit könnte in mangelnden Kommunikationsstrukturen liegen. Immerhin acht von zehn neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezeichneten die im Haus vorhandenen Kommunikationsstrukturen und den Umgang mit Informationen als erschwerend für ihre Arbeit.

Die Institutsleitungen erwarteten sich „konsequente neue Beschäftigte“, die Zeitstrukturen, Kommunikationsstrukturen und die Hierarchien im Institut einhalten sowie die „Übernahme von neuen Aufgaben“. Aber weder „Konsequenz“ noch die „neuen Aufgaben“ wurden von den Institutsleitungen näher definiert.

Auf der Beziehungsebene erwarteten die Institutsleitungen in Übereinstimmung mit den Mitarbeitenden einen Zusammenhalt der Beschäftigten.

Im Zusammenhang mit der Identifikation wurden ganz klare Erwartungen von den Institutsleiterinnen und Institutsleitern formuliert. Identifikation mit dem Haus hat für die Führungsebene einen hohen Stellenwert. Es wird erwartet, dass sich neue Mitarbeitende mit der Institution identifizieren. Ich „*möchte von Anfang an (eine) Identifikation mit dem Haus herstellen.*“<sup>30</sup> Dazu gehört auch Interesse zu zeigen, sich „*über den Arbeitsbereich hinaus (...) einzubringen, zum Beispiel (bei) geselligen Sachen, bei einer Weihnachtsfeier da zu sein, diese mitgestalten, sich mit Ideen einbringen.*“<sup>31</sup> Die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls und ein Miteinander sind wesentlich, sonst „*haben wir lauter Einzelkämpfer, und das wäre mir zu wenig, wenn jede, jeder seine zwei bis vier Stunden abhandelt.*“<sup>32</sup>

Ad 4) Hat die Befragungen der Führungskräfte im Studienjahr 2012/13 einen stillen Impuls in Hinblick auf die Situation neuer Beschäftigter im folgenden Studienjahr ausgelöst? Haben diese ihren Berufseinstieg anders beziehungsweise positiver erlebt?

Um das festzustellen, braucht es zuerst einen Blick auf die Aspekte, die von einem Teil der Befragten der ersten Interviewrunde als hemmend für das schnelle Hineinfinden in den Arbeitsbereich beschrieben wurden. Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein der einzelnen Elemente war teilweise institutsabhängig. Zwei von sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fanden bei Arbeitsbeginn keinen Arbeitsplatz oder einen unvollständigen Arbeitsplatz vor. „*Ich habe mich am Beginn sehr verloren gefühlt, es war keine räumliche Möglichkeit da zu arbeiten, es war kein PC da, einfach kein Büro da.*“<sup>33</sup> „*Weniger toll war der erste Arbeitseinsatz an einem Samstag (...) ich bin dann vor verschlossenen Türen gestanden. Ich habe nicht gewusst, dass Parken ein Problem ist, dass die Türen versperrt sein werden.*“<sup>34</sup> Von fünf Befragten erhielt nur ein neuer Kollege einen Leitfaden mit wichtigen Informationen zum Berufseinstieg, gerade das Fehlen eines Organisationsleitfadens wurde als Informationsnachteil gesehen. Zwei von fünf Beschäftigten betonten, dass sie mit PH online kein Problem haben, drei Befragte wollten allerdings eine Einschulung aufgrund der Vielfältigkeit des Programms. Fünf von sieben Interviewte sahen die Kommunikationsstrukturen im Haus und

den Umgang mit Informationen als problematisch. Alle sieben Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wünschten sich eine Ansprechperson als Unterstützung beim Einstieg in die Institution.

Bei der Analyse der Interviews der zweiten Phase mit der Befragung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 2013/14 stellten die Autorinnen fest, dass das Thema Arbeitsplatz in den Interviews nicht mehr aufgegriffen wurde. Es ist also anzunehmen, dass die Kolleginnen mit dem Arbeitsplatz und der Ausstattung zufrieden waren. Die neuen Beschäftigten hatten eine Einschulung in PH online besucht, fanden diese aber aufgrund der Vielfältigkeit des Programms nicht ausreichend. Alle neuen Mitarbeitenden wünschten einen Leitfaden zur Information über die Institution und über Abläufe. Auch ein Jahr später wurden Kommunikationsstrukturen und Informationsweitergabe als problematisch angesehen. Und alle Interviewpartnerinnen wünschten nach wie vor eine Ansprechperson, eine Mentorin, einen Mentor in der ersten Phase des Berufseinstiegs.

Somit ist bezogen auf den Arbeitsplatz und das Kommunikationssystem PH online eine Verbesserung der Situation neuer Mitarbeitender bemerkbar. In diesen beiden Bereichen könnte sich ein stiller Impuls im Hinblick auf die Einführung neuer Beschäftigter ausgewirkt haben. Auch die zum Studienjahreswechsel 2012/13 auf 13/14 stattfindende räumliche Neuordnung und die damit einhergehende intensive Planungszeit könnte zu einer Verbesserung in Bezug auf ausreichend vorhandene Arbeitsplätze geführt haben.

Zwar hatte eine Institutsleiterin beim Interview 2012/13 auf die Erstellung eines Organisationsleitfadens verwiesen, jedoch erhielten auch die Befragten im Studienjahr 2013/14 keinen Leitfaden.

Trotz eines Empfangs für neue Lehrende 2013/2014 und eines neu eingeführten Newsletters<sup>35</sup> (diesen erwähnte keine der interviewten Personen) wurde von den Interviewten der Umgang mit Informationen und die Kommunikation im Haus nicht als befriedigend erlebt. Daher ist es auch verständlich, dass sich die neuen Beschäftigten eine Ansprechperson wünschten, die sie informiert und die sie alles fragen können.

## 5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Nach eingehender Beschäftigung mit der Situation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich, den aus den Befragungen gewonnenen Ergebnissen und intensiver Literaturrecherche zu den Themen Organisations- und Personalentwicklung, Nachhaltigkeit im Allgemeinen und in Unternehmen, schlagen die Autorinnen in Anlehnung an Becker (2009, S. 482 - 488) vor, folgende Maßnahmen zur Begleitung von Neueinsteigenden zu ergreifen, damit diese von Anfang an ihre volle Arbeitsleistung erbringen können:

Eine systematische Arbeitseinführung mit Einführungs- und Orientierungsgespräch gewährleistet Informationen über die Organisation, deren Ziele und Arbeitsthemen, sowie über organisatorische Angelegenheiten, wie Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen. Auch die Erwartungen (Arbeitsinhalte, Aufgaben, Anforderungen) der Führungsebene an die neuen Beschäftigten sollte Thema dieses Gesprächs sein. In diesem Rahmen haben neue Mitarbeitende auch die Möglichkeit ihre Erwartungen an ihre Aufgaben, an die Führungskraft und an die Kolleginnen und Kollegen anzusprechen.

Der am 12. Februar 2013 erstmals angebotene „Empfang für die neuen Lehrenden“ würde den passenden Rahmen für solche Einführungs- und Orientierungsgespräche bieten.

Ein möglicher Inhalt der Einführungs- und Orientierungsgespräche könnte auch der von der Verwaltungsdirektorin geplante Organisationsleitfaden sein. Dieser idealerweise jedes Jahr aktualisierte Leitfaden wird nicht für jede neue Arbeitskraft individuell „zugeschnitten“, es handelt sich um eine Zusammenstellung von für alle Mitarbeitenden relevanten Informationen. Damit wirklich alle Neueinsteigenden dieses Dokument erhalten, ist anzuraten, den Leitfaden beim Einführungs- und Orientierungsgespräch auszuteilen und auf wesentliche Inhalte zu verweisen.

Die beiden Maßnahmen, Begrüßung/Information und das Angebot eines Leitfadens, werden an der Pädagogischen Hochschule zumindest teilweise bereits eingesetzt. Jene Kolleginnen und Kollegen, welche beim Empfang für neue Lehrende eingeladen waren und jene, welche in ihrem Fachbereich, beziehungsweise ihrem Institut bereits einen Leitfaden erhielten, fühlten sich von diesen Interventionen unterstützt.

Eine weitere Maßnahme wäre der Aufbau eines Paten- und Mentoringsystems. Denn es besteht der ausdrückliche Wunsch nach einer Ansprechperson, die man „alles“ fragen kann. In diesem Kontext ist der Begriff Pate im Sinne kollegialer Unterstützung passend. Paten, im Idealfall erfahrene, gleichgestellte Mitarbeitende, übernehmen in der Einführungsphase eine wichtige Rolle. Sie machen die Neueinsteigenden mit ihrem Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung bekannt und unterstützen sie bei der Kontaktaufnahme zu den Kolleginnen und Kollegen. „Der Pate weist den neuen Mitarbeiter in seine Aufgaben ein, erläutert den Sinn

und Zweck seiner Tätigkeit und unterrichtet ihn über die Einordnung dieser Tätigkeit in den Arbeitsablauf des Unternehmens.“ (Becker 2005, S. 356)

Bei der Eröffnungskonferenz 2014 wurde von zwei Lehrenden ein Moodle Kurs „Kollegialer Austausch“ vorgestellt. Dieser könnte eine ähnliche Funktion bzw. Wirkung wie ein Patensystem entwickeln. In diesem Moodle Kurs stellen sich „Lehrende mit Berufserfahrung für ‚neue‘ Lehrende als Mentor/Mentorin und für den individuellen kollegialen Austausch zur Verfügung. Sie unterstützen bei administrativen, organisatorischen, persönlichen aber auch hochschuldidaktischen Anliegen und sollen die Induktion bzw. ‚Einführung in die Arbeit und das Leben an der PH‘ begleiten.“<sup>36</sup> Zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit (27. 10. 2014) haben sich allerdings erst sieben Lehrende bereit erklärt als Mentorinnen bzw. Mentoren neue Lehrende zu unterstützen. Vorteilhaft wäre es, wenn möglichst in allen Fachbereichen solche zur Verfügung stehen, damit auch eine inhaltliche/hochschuldidaktische Unterstützung angeboten werden kann. Eine Möglichkeit wäre, im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungsgespräche erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu gewinnen.

Damit neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Orientierung, Halt und Sicherheit erfahren, werden von Becker (2009, S. 483) Feedbackgespräche vorgeschlagen. Feedback ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens, im beruflichen Kontext ist es wesentlich zu erfahren, ob die Arbeitsleistung den Erwartungen der Führungskräfte entspricht. „Im Feedback-Gespräch sollte beachtet werden, dass der neue Mitarbeiter die noch fremde Organisation intensiver wahrnimmt als alt eingesessene Organisationsmitglieder. Aus dieser konstruierten Wahrnehmung können hilfreiche Impulse zur Verbesserung von Leistung und Zusammenarbeit gewonnen werden.“ (Becker, 2009, S. 484) Mit dem Stammpersonal werden jährlich Ziel- und Leistungsvereinbarungsgespräche geführt. Aufgrund der Vielzahl an neuen Beschäftigten ist es wahrscheinlich ein zeitliches Problem, mit allen Mitarbeitenden ein Feedbackgespräch zu führen. Vielleicht könnte man für mitverwendete Personen auf Wunsch Feedbackgespräche anbieten.

Es ist den Autorinnen bewusst, dass unterschiedliche Kriterien ausschlaggebend für die Art und Intensität der Betreuung sind. Denn jede/jeder neue Lehrende nimmt die neuen Anforderungen „vor dem Hintergrund der eigenen biographisch geprägten Vorstellungen, Relevanzsetzungen, Möglichkeiten und Grenzen anders wahr und bearbeitet sie auf individuelle Art und Weise“ (Hericks, 2009, S. 34). Das Ausmaß der Beschäftigung (ist jemand für zwei Einheiten oder für eine volle Lehrverpflichtung im Haus angestellt) ist ebenso relevant, wie die persönliche Einstellung und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Für die einen ist es selbstverständlich, sich „durchzufragen“, sie sehen Fehler als unproblematisch, weil man daraus lernen kann. Andere Neueinsteigende benötigen vorgegebene Strukturen, Rahmenbedingungen, in denen sie sich in ihrer neuen Rolle sicher und unterstützt fühlen. Auch Benz und Lehner (2009, S. 30) sind der Meinung, dass „der Berufseinstieg (...) individuell verschieden wahrgenommen (wird), somit ist auch die Akzeptanz der verschiedenen Unterstützungsangebote (...) unterschiedlich.“ Die Begleitung beim Einstieg ist daher - wie im angeführten Moodle-Kurs - als Angebot an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehen und kann keine Verpflichtung darstellen.

Wie schon erwähnt betont Pultz (2013, S. 77), dass „MitarbeiterInnen (...) zur Selbstverantwortung angeregt werden (sollen). Dabei ist sicher zu stellen, dass Selbstverantwortung nicht bedeutet, dass MitarbeiterInnen mehr aufgebürdet wird. Vielmehr soll es so sein, dass Selbstverantwortung zu Selbstorganisation, Partizipation und Kooperation für eine nachhaltige Entwicklung führt. Nachhaltigkeit muss so nicht verordnet werden, sondern entsteht eigenständig durch das Mitwirken der MitarbeiterInnen.“ Die Autorinnen sind der Meinung, dass das Patensystem nach Becker (2009, S. 383) Mitarbeitende dabei unterstützt Selbstverantwortung zu übernehmen und sie zu Selbstorganisation, Partizipation und Kooperation führt.

Ziel eines systematischen Einstiegs in Institutionen ist die Leistung, Motivation und Bindung neuer Beschäftigter zu verbessern und dauerhaft zu erhalten (vgl. Becker, 2009, S. 488). Je mehr man neuen Bediensteten hilft, sich am neuen Arbeitsplatz einzurichten und Unsicherheiten abzubauen, umso besser werden sie in der Lage sein, sich auf die neue Arbeit zu konzentrieren und die Organisation rasch kennen zu lernen. Ein gelingender Einstieg dient Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Basis für das schnelle Hineinfinden in die Arbeit und ermöglicht ihnen ihre Arbeitsfelder gewissenhaft auszufüllen. Somit wäre ein Gewinn sowohl für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch für Führungskräfte sicher gestellt.

## Literatur

Becker, M. (2009, 5. Auflage). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Becker, M. (2005, 4. Auflage). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Benz, A., & Lehner, M. (3 2009). Berufseinführung im Kanton St. Gallen. *Journal für Lehrer/innenbildung*, S. 26-31.
- Blömke, S., Hascher, T., & Mayr, J. (4 2005). LehrerbildnerIn. Selbsterständnis, Aufgaben, Qualifizierung. *Journal für Lernräume. Externe Lernräume*.
- Brendel, S., Krömker, S.-L., Riedel, A., & Scholz, M. (2012). Wo Coaching eine "schmerzende Lücke" füllt - Zur Einschätzung von Coaching als Instrument der akademischen Personaleentwicklung in Hohen Schulen. (N. Auferkorte-Michaelis, H. Breitsohl, A. Diez, E. Kröber, M. Mehrrens, A. von Richthofen, et al., Hrsg.) *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 2, S. 58 - 64.
- Bullinger, H.-J. (1996). *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation - Kreativität - Innovation*. Stuttgart: Teubner.
- Dick, R. v. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Fichten, W., Wagener, U., Gebken, U., Beer, T., Junghans, C., & Meyer, H. (2007). *Methoden-Reader zur Oldenburger Teamforschung*. Oldenburg.
- Hahanipour, B. (2012). Mentoring und Netzwerkeffekte. Empirische Ergebnisse zum Mentoring-Erfolg von Ingenieurinnen im universitären Kontext. (N. auferkorte-Michaelis, A. Diez, E. Kröber, M. Mehrrens, R. Mletzko, A. von Richtershofen, et al., Hrsg.) *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 1, S. 23 - 28.
- Harazd, B., Gieseke, M., & Gerick, J. (2012). Was fördert affektives Commitment von Lehrkräften? Eine Analyse individueller und schulischer (Bedingungs) Faktoren. *zbv. Zeitschrift für Bildungsforschung. Heft 2. Jg. 2*.
- Hericks, U. (3 2009). Entwicklungsaufgaben in der Berufseingangsphase. *Journal für LehrerInnenbildung*, S. 32-39.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. München: Oldenburg Verlag.
- Pultz, S. (2013). CSR - Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. In U. GmbH, *Bildung für nachhaltige Entwicklung. forum edition Jahrbuch 2013* (S. 72 - 84). Wien: FORUM Umweltbildung im Umweltdachverband.
- Rauch, F., & Dulle, M. (2011). *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Schulkultur*. Wien: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur.
- Stoltenberg, U. (2011). Bildung für eine nachhaltige Entwicklung als innovatives Konzept für Qualitätsentwicklung und Professionalisierung in der LehrerInnenbildung. In F. R. Regina Steiner, *Bildung für nachhaltige Entwicklung - Professionalisierung und Forschung in der LehrerInnenbildung. Einblicke in den Universitätslehrgang BINE*. (S. 39 - 65). Wien: FORUM Umweltbildung.
- Zimmermann, F. M., Risopoulos-Pichler, F., & Diethart, M. (2013). Entwicklung der Nachhaltigkeit in der österreichischen Hochschullandchaft. Versuch eines Überblicks. In U. GmbH, *Bildung für nachhaltige Entwicklung. forum edition Jahrbuch 2013* (S. 173 - 177). Wien: FORUM Umweltbildung im Umweltdachverband.

## Webpages

- BMWfJ, Erfolgreich mit Corporate Social Responsibility (2012): [https://www.bmwfw.gv.at/Tourismus/TourismuspolitischeAktivitaeten/Documents/120328\\_CSR\\_Leitfaden\\_06\\_WEB.pdf](https://www.bmwfw.gv.at/Tourismus/TourismuspolitischeAktivitaeten/Documents/120328_CSR_Leitfaden_06_WEB.pdf), 17.07.2014
- Europäische Kommission, (2011). Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR): [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_de.pdf), 17.07.2014
- Künzli, C., Bertschy, F. (2008). Didaktisches Konzept. Bildung für eine nachhaltige Entwicklung: [http://www.ikaof.unibe.ch/forschung/bineu/Did.Konzept\\_3.Fassung\\_Feb08.pdf](http://www.ikaof.unibe.ch/forschung/bineu/Did.Konzept_3.Fassung_Feb08.pdf), 11.08.2014
- Maier, Günter, (o. J.). Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55432/arbeitszufriedenheit-v6.html>, Springer Gabler, 21.07.2014
- Minsch, Jürg, (o. J.). Nachhaltige Entwicklung – Vom Schlagwort zu Innovationsperspektiven: <http://www.empa-ren.ch/Internet-Files/Programm/Aktuelles/aktualitaeten/Status-Seminar/pdf-files/Minsch-J.pdf>, 15.07.2014

- Mosberger, B., Salfinger, B., Kreiml, T., Putz, I. Schopf, A., (2007). Berufseinstieg, Joberfahrung und Beschäftigungsnacnen von UNI-AbsolventInnen in der Privat-wirtschaft:  
[http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Endbericht\\_AMS\\_Berufseinstieg\\_SORA\\_abif.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Endbericht_AMS_Berufseinstieg_SORA_abif.pdf),  
 11.08.2014
- Moodle Plattform der Pädagogische Hochschule Oberösterreich: <http://moodle.ph-ooe.at/course/view.php?id=451>, 27.10.2014
- NeSoVe, (o. J.): <http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/about-us.php>, 17.07.2014
- Rektorat der Pädagogische Hochschule Oberösterreich (2013a):<http://www.ph-ooe.at/service/oekolog-ph.html>, 16.04.2014
- Rektorat der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich (2013b): [http://www.ph-ooe.at/fileadmin/user\\_upload/leitbild/Leitbild.pdf](http://www.ph-ooe.at/fileadmin/user_upload/leitbild/Leitbild.pdf), 21.07.2014
- respACT (2014): <https://www.respect.at/site/about/ueberuns>, 17.07.2014
- Welte, H., (2008/09).IM FOKUS: Integration und Identitätsentwicklung von Jung-Lehrer/innen:  
[www.wissenistmanz.at/wissenplus/.../heft.../wp01-0809\\_wissenschaft.pdf](http://www.wissenistmanz.at/wissenplus/.../heft.../wp01-0809_wissenschaft.pdf), 11.0.2014

<sup>1</sup> Eine regulative Idee stellt im Sinne Kants eine Orientierungsgröße für menschliche Such- und Lernprozesse dar, diese sind in jeder Generation neu zu definieren (vgl. Künzli, Bertschy, 2008, S. 12).

<sup>2</sup> Im Zuge der Umstrukturierung der Ministerien nach der Nationalratswahl 2013 wurde das BMUKK in BMBF (Bundesministerium für Bildung und Frauen) umbenannt.

<sup>3</sup> NeSoVe wurde 2006 als Netzwerk von NGOs und ArbeitnehmerInnenvertretungen gegründet.

<sup>4</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55432/arbeitszufriedenheit-v6.html>, abgerufen am 21.07.2014.

<sup>5</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55432/arbeitszufriedenheit-v6.html>, abgerufen am 21.07.2014.

<sup>6</sup> 12.02.2013: „Empfang für die neuen Lehrenden“

<sup>7</sup> Die 2012/13 interviewten neuen Mitarbeiter/innen stammen aus folgenden Instituten:

Institut für Berufspädagogik, Institut für Elementar- und Grundstufenpädagogik, Institut für Fortbildung & Schulentwicklung 1 (für Elementarstufe, Grundstufe, Sekundarstufe 1), Institut für Fortbildung & Schulentwicklung 2 (für Sekundarstufe 1 und 2 inklusive Berufsschule und Polytechnische Schulen), Institut für Sekundarstufenpädagogik;

<sup>8</sup> Die 2013/14 Interviewten kommen aus den Instituten:

Institut für Elementar- und Grundstufenpädagogik, Institut für Fortbildung & Schulentwicklung 2 (für Sekundarstufe 1 und 2 inklusive Berufsschule und Polytechnische Schulen), Institut für Sekundarstufenpädagogik

<sup>9</sup> I. 1/S. 2/Z. 2 (Die Originalzitate werden folgendermaßen kodiert: Interview/Seite/Zitat)

<sup>10</sup> I. 2/S. 7/Z. 3

<sup>11</sup> I. 1/S. 2/Z.1

<sup>12</sup> I. 3/S. 7/Z. 1

<sup>13</sup> I. 10/S. 22/Z. 2

<sup>14</sup> I. 5/S. 20/Z. 2

<sup>15</sup> I. 7/S: 14 - 15/Z. 1

<sup>16</sup> I. 3/S. 6/Z. 1

<sup>17</sup> I. 10/S. 22/Z. 5

<sup>18</sup> I. 10/S. 22/Z. 4

<sup>19</sup> I. 11/S. 23/Z. 4

<sup>20</sup> I. 9/S. 21/Z. 4

<sup>21</sup> I. 5/S. 18/Z. 1

<sup>22</sup> I. 10/S. 22/Z. 8

<sup>23</sup> I. 5/S. 20/Z. 2

<sup>24</sup> I. 9/S. 21/Z. 38

<sup>25</sup> I. 1./S. 3/Z. 1

<sup>26</sup> I. 4/S. 8/Z. 2

<sup>27</sup> I. 9/S. 21/Z. 3

<sup>28</sup> I. 2/S. 4/Z. 5

<sup>29</sup> I. 11/S. 23/Z. 4

<sup>30</sup> I. 8/S. 16/Z. 4

---

<sup>31</sup> l. 6/S. 11/Z. 2

<sup>32</sup> l. 7/S. 13/Z. 3

<sup>33</sup> l. 2/S. 4/Z. 4

<sup>34</sup> l. 4/S. 9/Z. 3

<sup>35</sup> seit März 2012 gibt es den Newsletter der PH OÖ: [http://www.ph-ooe.at/de/newsletter\\_anmeldung.html](http://www.ph-ooe.at/de/newsletter_anmeldung.html),  
18.08.2014

<sup>36</sup> <http://moodle.ph-ooe.at/course/view.php?id=451>, abgerufen am 27. 10. 2014.