



# **Leitlinien für die Weiterentwicklung des Personalmanagements an Fachhochschulen in Österreich**

*(Guidelines for developing Human Resources Management  
in Universities of Applied Sciences in Austria)*

Output 4

---

**Projekt HRMinHEI –  
Modernisation of Higher Education Institutions through  
enhancement of Human Resources Management function<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Die Modernisierung von Hochschulen durch den Ausbau der Funktionen des Personalmanagements



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function

November 2018

Projekt HRMinHEI –

Modernisation of Higher Education Institutions through enhancement of Human Resources  
Management function

**Projekt-Nr.: 2016-1-HR01-KA203-022196**

Weitere Informationen zum Projekt: <http://hrminhei.azvo.hr/>

Kontakt:

Donau-Universität Krems,

Zentrum für Bildungsmanagement und Hochschulentwicklung

[www.donau-uni.ac.at/bmhe](http://www.donau-uni.ac.at/bmhe)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen allein die Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

*The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function



## INHALT

<b>1. Einführung</b> .....	<b>7</b>
<b>2. HRMinHEI: Analytischer Rahmen</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Leitlinien für die Entwicklung der einzelnen Personalmanagement-Elemente an Fachhochschulen</b> .....	<b>14</b>
3.1. Personalstrategie und -planung .....	14
3.2. Arbeitsanforderungen .....	19
3.3. Rekrutierung und Auswahl.....	24
3.4. Leistungsbeurteilung .....	29
3.5. Training und Weiterbildung.....	34
3.6. Karriereentwicklung .....	39
3.7. Entlohnung und Belohnung.....	44
3.8. Personalanalysen und Berichtswesen .....	49
3.9. Spezialthemen des Personalwesens .....	53
3.10. Informationssysteme und Personalverwaltung.....	57



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function



## 1. Einführung

Die Leitlinien für die Weiterentwicklung des Personalmanagements<sup>2</sup> an Fachhochschulen in Österreich wurden vom Konsortium des Projekts *Modernisation of Higher Education Institutions through enhancement of Human Resources Management function* (HRMinHEI) entwickelt, welches durch das Erasmus+ Programm der Europäischen Kommission gefördert wird. Das Konsortium besteht aus vier europäischen Hochschulen – der Donau-Universität Krems aus Österreich, der Universität Tampere aus Finnland, der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften der Universität Rijeka und dem University College Algebra aus Kroatien – und einer Agentur für Qualitätssicherung, der Agentur für Wissenschaft und Hochschulbildung in Kroatien, die das Projekt koordiniert.

Das Ziel dieser Leitlinien ist es, Hochschulen ein Instrument für eine moderne, wissenschaftlich fundierte Weiterentwicklung ihres Personalmanagements zur Verfügung zu stellen. **Die Leitlinien richten sich insbesondere an Fachhochschulen in Österreich, sind jedoch zum großen Teil auf jegliche Hochschulen und Universitäten in Österreich anwendbar.** Die Leitlinien sollen diese Einrichtungen dabei unterstützen, den raschen gesellschaftlichen Wandel und die steigenden Anforderungen der Gesellschaft an den Hochschulbereich zu bewältigen. Einerseits basieren die Leitlinien auf dem Strategiepapier der Europäischen Kommission „Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe's HE systems“<sup>3</sup> aus dem Jahr 2011 und dem Eurydice Bericht „Modernisation of Higher education in Europe: Academic staff – 2017“<sup>4</sup>. Diese beiden Dokumente analysieren den aktuellen Kontext der europäischen Hochschulbildung und setzen Modernisierungsziele für den Sektor, mit deren Hilfe die in den Berichten dargelegten und analysierten Herausforderungen bewältigt werden können. Andererseits beruhen die Leitlinien auch auf den Ergebnissen des in unserem Projekt erarbeiteten Bericht „Overview of recent European and national policies in regard to human resources management (HRM) in higher education institutions (HEIs) within European

---

<sup>2</sup> Im Folgenden auch Human Resources Management oder kurz HRM genannt.

<sup>3</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0567>

<sup>4</sup> [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/modernisation-higher-education-europe-academic-staff-%E2%80%93-2017\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/modernisation-higher-education-europe-academic-staff-%E2%80%93-2017_en)



Higher Education Area”<sup>5</sup>, und weiteren Untersuchungen von aktuellen Praktiken des Personalmanagements an Partner-Hochschulen in den drei am Projekt beteiligten Ländern.

Zunächst wird der analytische Rahmen für HRMinHEI vorgestellt und danach werden die Leitlinien für die Entwicklung der einzelnen Elemente präsentiert. Die Leitlinien sind so aufgebaut, dass zu jedem Element des Personalmanagements folgende Aspekte besprochen werden:

- 1) Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden  
(Kontext, Definition, Ziel des Prozesses)
- 2) Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung
- 3) Prozess  
(Anforderungen, Kriterien, Zeitrahmen, Zusammenfassung der Verfahrensschritte)
- 4) Herausforderungen bei der Umsetzung
- 5) Empfehlungen
- 6) Interaktion mit anderen Elementen des Personalmanagements an Hochschulen

---

<sup>5</sup> <http://hrminhei.azvo.hr/results/>

## 2. HRMinHEI: Analytischer Rahmen

Unser analytischer Rahmen besteht aus **zehn zusammenhängenden Elementen (oder Teilprozessen) des Personalmanagements an Hochschulen**<sup>6</sup>, welche im Folgenden beschrieben werden und in Abbildung 1 grafisch dargestellt sind.

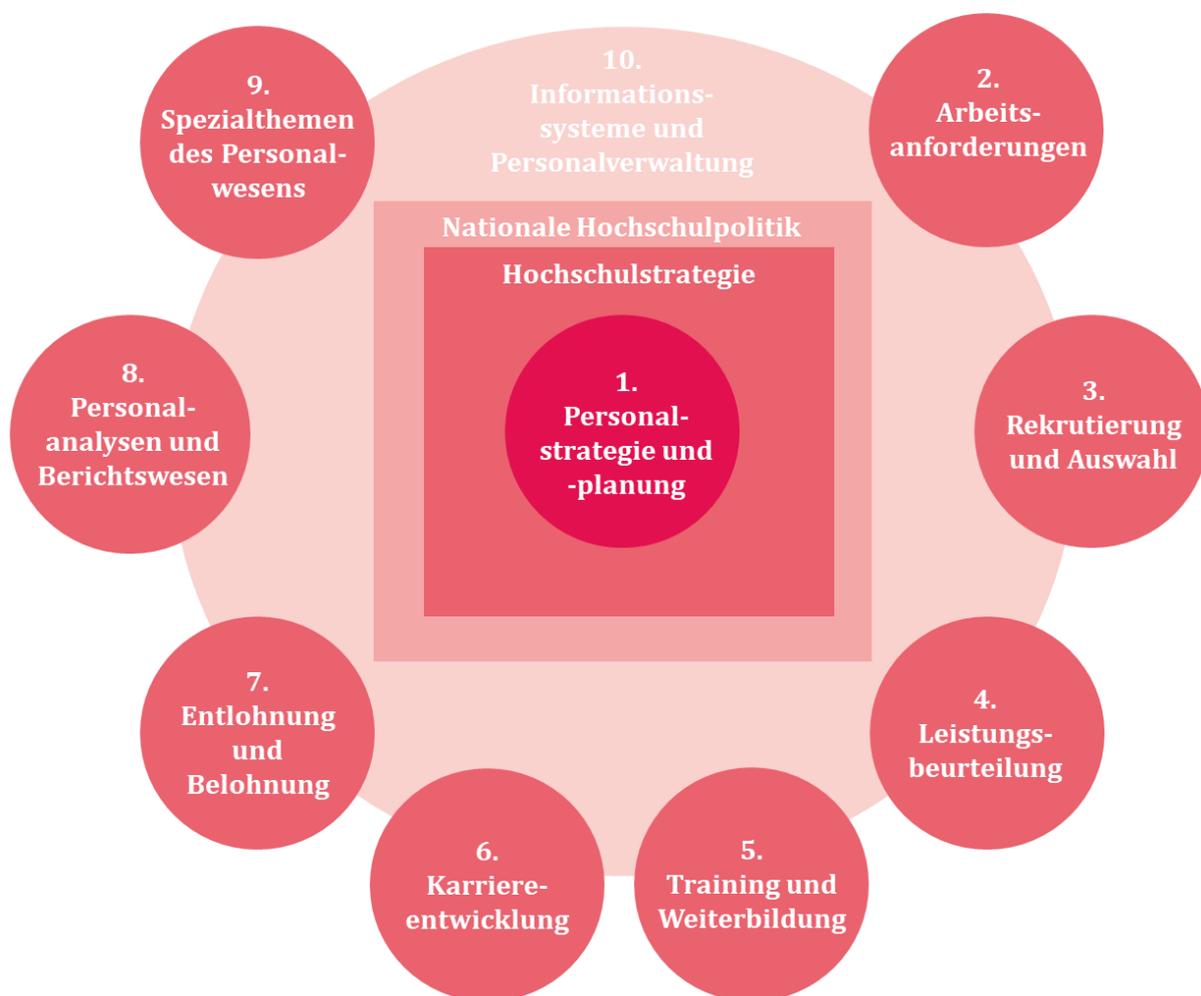


Abbildung 1 - Analytischer Rahmen

<sup>6</sup> Pausits, A. (ed.) (2017). Overview of recent national policy developments in regard to human resources management (HRM) in higher education institutions (HEIs) within European higher education sector. Zagreb, Agency for Science and Higher Education. Online unter: <http://hrminhei.azvo.hr/results/>

1. **Personalstrategie und -planung** („HR strategy and planning“) ist der Ausgangspunkt für die strategische Richtung des Personalmanagements. Ziel dieses Teils von HRM ist es, auf der Grundlage der nationalen Hochschulpolitik und der Hochschulstrategie (ihrer Mission, Vision, Ziele und Strategien) eine klare Personalpolitik sowie Ziele, Strategien und Aktionspläne für das Personalmanagement zu formulieren und die Beschäftigten für die Umsetzung der strategischen Vorhaben der Organisation zu mobilisieren.

2. Im zweiten Element, **Arbeitsanforderungen** („Job demands“), wird die strategische Richtung in spezifische Anforderungen für jede Position in der Organisationsstruktur übersetzt. Diese Anforderungen, die in der Regel in den Arbeitsplatzanalysen oder der Jobsystematisierung dokumentiert sind, beinhalten die folgenden zwei Hauptkategorien: die erhofften Ergebnisse und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Kompetenzen. Ergebnisse und Kompetenzen sind die Erfolgskriterien und bilden die Basis für nachfolgende Personalmanagement-Prozesse: die Auswahl von neuen und die Entwicklung von bestehenden Beschäftigten.

3. Die allgemeine Zielsetzung der **Rekrutierung und Auswahl** („Recruitment and selection“) ist es, die richtigen Leute an den richtigen Stellen in der Organisation zu platzieren. Für die Erreichung dieses Ziels sollte jedoch vorab festgelegt werden, was von einer Person in einer bestimmten Position oder Funktion *erstens* hinsichtlich Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Berufserfahrung, und *zweitens* hinsichtlich Persönlichkeitsmerkmalen, Verhaltensweisen, Erwartungen, Motivation und Einstellungen erwartet oder gewünscht wird. Der Prozess umfasst weiterhin die Rekrutierung potentieller Kandidaten und Kandidatinnen über verschiedene Kanäle und den angemessenen Einsatz verschiedener Auswahlmethoden und -techniken unter Einhaltung ethischer und professioneller Standards sowie die endgültige Auswahl auf der Grundlage der Leistungen der Bewerberinnen und Bewerber während der Probezeit.

4. Das grundlegende Ziel der **Leistungsbeurteilung** („Performance evaluation“) ist die Überprüfung, ob die Beschäftigten die geforderten Standards hinsichtlich Arbeitsergebnissen und Kompetenzentwicklung erreichen. Für die Leistungsbeurteilung und Bewertung von Kompetenzen werden verschiedene objektive und subjektive Maßstäbe verwendet. Sind die Kriterien der Arbeitsleistung und der Entwicklung von Kompetenzen klar definiert und operationalisiert, sowie Methoden und Instrumente zu ihrer Messung entwickelt, sollten alle

beteiligten Führungskräfte und Beschäftigte für ihren regelmäßigen Einsatz geschult werden. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung geben die Vorgesetzten Rückmeldung über die Leistung und die persönliche Entwicklung in der Vorperiode sowie über geplante Aktivitäten in der Folgeperiode. Dieser Prozess ist gewissermaßen ein Integrator anderer Personalprozesse und dient als zentrales Führungsinstrument für die Umsetzung geplanter Geschäfts- und Entwicklungsstrategien.

5. **Training und Weiterbildung** („Training and development“) ist der Prozess der effektiven Umsetzung von relevanten Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte. Training und Weiterbildung sollten sich an den strategischen Anforderungen (Soll-Zustand), den Ergebnissen der Leistungsbeurteilung (Ist-Zustand) und den in den jährlichen Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengesprächen (MAG) getroffenen Vereinbarungen (persönlicher Entwicklungsplan) orientieren. Die Hauptaufgabe des Elements Training und Weiterbildung ist es sicherzustellen, dass sich Beschäftigten das notwendige Fachwissen aneignen und spezifische Fähigkeiten entwickeln, um ihre individuelle Arbeitsleistung zu verbessern. Es sollte daher Mechanismen zur Evaluierung der tatsächlichen Umsetzung der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in der täglichen Arbeitspraxis enthalten sein.

6. Die **Karriereentwicklung** („Career development“) sollte die zukünftigen Bedürfnisse der Organisation mit den Ambitionen, den Vorlieben und den realen Möglichkeiten der einzelnen Beschäftigten in Einklang bringen. Grundlage ist eine Karrierepolitik, welche die Grundprinzipien der Laufbahnentwicklung definiert: die möglichen Karriereverläufe oder Karrierepfade, allgemeine Aufstiegsmöglichkeiten, Richtlinien zur Information der Beschäftigten und zur Förderung ihrer Karriereambitionen, sowie zur Chancengleichheit und der Finanzierung von Personalentwicklung. Fortschrittliche Systeme der Karriereentwicklung beinhalten die Auswahl und Begleitung von potenziellen oder vielversprechenden Beschäftigten, die Auswahl und Entwicklung von Nachfolgern und Nachfolgerinnen bzw. Stellvertretungen für Schlüsselpositionen, sowie interne Mentoring- und Beratungssysteme. Effektive Laufbahnentwicklungsmodelle berücksichtigen sowohl die Bedürfnisse der Institution als auch die der Individuen.

7. Der Zweck des Elements **Entlohnung und Belohnung** („Pay and benefits“) liegt nicht alleine in der Vergütung. Das Element hat zwei grundlegende Funktionen: einerseits soll es Beschäftigte zu effizienter Arbeit motivieren und andererseits soll es die persönliche Entwicklung der Beschäftigten unterstützen, so dass sie den organisatorischen Anforderungen gerecht werden. Die Entlohnung beinhaltet sowohl materielle als auch immaterielle Teile. Materielle Vergütungen bestehen in der Regel aus den folgenden Bestandteilen: das Grundgehalt, bestimmt durch die Anforderungen einer bestimmten Stelle (Festlohn); der Förderung von Mehrleistung, Arbeitsleistung oder Kompetenzentwicklung (variabler Lohn); und anderen Leistungen (zusätzliche Anreize, welche die Arbeitsleistung belohnen oder die Loyalität der Beschäftigten fördern). Immaterielle Formen der Vergütung beinhalten üblicherweise unterschiedliche Formen von Anerkennungen, Auszeichnungen und Ehrungen.

8. Der Zweck von **Personalanalysen und Berichtswesen** („HR analyses and reporting“) ist die Aufbereitung und Verteilung von Informationen über Personalressourcen. Diese Informationen benötigen die zuständigen Stellen, Leitungen oder Personalverantwortlichen, um die Prozesse der Personalführung in den Organisationen zu kontrollieren und zu verbessern. Es ist ein System der permanenten Organisationsdiagnose, welches das Personalmanagement und die -entwicklung umfassend und effektiv führt. Die Bereiche der Personaldiagnostik umfassen verschiedene Analysen: Arbeitsmarktanalysen; die Kompetenzmessung von Beschäftigten; Arbeitseinstellungserhebungen; Analysen des Organisationsklimas und der Organisationskultur; statistische Analysen verschiedener Personalindikatoren (z.B. Fluktuation, Fehlzeiten, Krankenstand, Unfälle); Analysen von "Best Practices" oder vergleichende Analysen von HR-Prozessen in Bezug auf Benchmark-Organisationen; Effektivitäts- (oder Kosteneffektivitäts-) Analysen bestimmter Segmente oder HR-Prozesse, etc.

9. Die **Spezialthemen des Personalwesens** („HR special issues“) variieren von Organisation zu Organisation, in erster Linie abhängig von den Eigenschaften der Belegschaft in verschiedenen Branchen, aber auch von den historischen und sozialen Gegebenheiten der Organisationsentwicklung. Spezielle Themen des Personalwesens können insbesondere Reaktionen des Personalmanagements auf Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Sozialstandards der Beschäftigten, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Belästigung am Arbeitsplatz, Diskriminierung, Alkohol- und Drogenmissbrauch am Arbeitsplatz und anderes Risikoverhalten der Beschäftigten, Stress am Arbeitsplatz usw. sein.



10. **Informationssysteme und Personalverwaltung** („Information systems and personnel administration“) sind die Grundlage für das organisatorische Funktionieren von Personalmanagementprozessen. Die Organisation sollte gewährleisten, dass verschiedene Rechtsakte, Verordnungen, Tarif- bzw. Kollektivverträge und/oder individuelle Vereinbarungen, welche die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und der arbeitgebenden Organisation regulieren, der nationalen Gesetzgebung und den rechtlichen Anforderungen entsprechen, um arbeitsrechtliche Streitfälle zu vermeiden. Beziehungen zur Arbeitnehmersvertretung und den Gewerkschaften bilden ein weiteres Element dieses Personalmanagementprozesses. Dieser Bereich des Personalmanagements beinhaltet außerdem die Verfahren für die An- und Abmeldung von Beschäftigten, die Führung von Personaldaten, die Archivierung von Akten und Zertifikaten, und das Ausstellen unterschiedlicher Dokumente für Beschäftigte. Ein angemessenes Personalinformationssystem erleichtert das Verwalten von Dokumenten und Personaldaten sowie die Durchführung verschiedener Verfahren und sollte – mit unterschiedlichen Berechtigungsstufen – den Personalverantwortlichen, Führungskräften und Beschäftigten zu Verfügung stehen.



## 3. Leitlinien für die Entwicklung der einzelnen Personalmanagement-Elemente an Fachhochschulen

### 3.1. Personalstrategie und -planung

#### 3.1.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Von Hochschulen wird erwartet, dass sie ihre Mission, Ziele und Entwicklungsstrategie klar definieren. Dies beinhaltet auch eine strategische Personalplanung als wesentliches Element der Umsetzung einer Hochschulentwicklungsstrategie. Es ist, in anderen Worten, wichtig eine klare Vision für die Personalentwicklung einer Hochschule zu haben, die Strategie zu definieren und Richtlinien für das Personalmanagement zu erarbeiten. Dieses Kapitel bietet sowohl einen Überblick über die Entwicklung von Personalstrategie und Planung an Hochschulen, als auch über deren Implementierung.

**Definition.** Die Personalstrategie und der Plan zur Personalentwicklung sind die Basis des Personalmanagements. Strategisches Personalmanagement beinhaltet die Personalplanung, die Sicherstellung und Beschaffung der notwendigen Ressourcen für die Personalführung, die Koordination von Aktivitäten zur Erreichung der definierten Ziele im Personalwesen, und die Leitung bei der Umsetzung spezifischer Aktionen. Personalstrategie und -planung beruhen darauf, das Personal als Schlüsselfaktor in der Strategieentwicklung einer Hochschule festzulegen. Die Personalplanung hebt hervor, wie wichtig das Personalwesen für die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsstrategien, als auch für das Erreichen der strategischen Ziele und den Gesamterfolg einer Hochschule ist.

**Ziel des Prozesses.** Das Ziel des Prozesses ist es, klare Ziele, Richtlinien, Strategien und Aktionspläne für das Personalmanagement zu formulieren. Die Personalstrategie ist auch jener Prozess, die Beschäftigten zur Umsetzung der strategischen Richtung der Hochschule zu bewegen. Anders ausgedrückt, ist es das Ziel der Personalstrategie sicherzustellen, dass alle Beschäftigten, von der Führungsspitze bis zur untersten Hierarchiestufe, alles Notwendige zur erfolgreichen Implementierung der festgelegten Hochschulstrategie tun. Das Ziel ist es, Personalpotential abzusichern, zu entwickeln und zu maximieren, so dass die Gesamteffizienz der Hochschule gesteigert werden kann.

### 3.1.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Die Erarbeitung einer Strategie beinhaltet gewöhnlicher Weise die Ernennung einer Arbeitsgruppe, bestehend aus der Personaladministration (in der Regel die Personalabteilung) der Hochschulleitung sowie des mittleren Managements (z.B. Abteilungsleitung<sup>7</sup>) und dem Betriebsrat als Vertretung der Beschäftigten. Idealerweise sollten auch die Beschäftigten in ihrer Gesamtheit in diesen Prozess mit eingebunden werden, entweder direkt durch die aktive Beteiligung am Verfassen der Strategie oder indirekt durch eine öffentliche Diskussion über den fertigen Entwurf.

### 3.1.3. Prozess

**Anforderungen.** Eine effektive Personalstrategie sollte die allgemeine Entwicklung der Hochschule unterstützen. Daher sollte sie eine Gesamtvision der Personalentwicklung beinhalten und die notwendigen Kompetenzen der Beschäftigten, die Methoden der Rekrutierung, der Auswahl und der Vergütung der Beschäftigten definieren.

**Kriterien.** Strategisches Personalmanagement verbindet die Geschäftsstrategie mit der Personalplanung, -entwicklung und -steuerung. Es sollte zukunftsorientiert sein und das Personal – im Einklang mit den gewünschten strategischen Positionen und Konzepten – absichern und weiterentwickeln. Das Hauptziel ist die Verknüpfung des Personalmanagements mit den Geschäftsstrategien. Personalexperten und Personalexpertinnen sollten in die Entwicklung strategischer Konzepte involviert werden, sie sollten die strategischen Ziele der Organisation kennen, sollten wissen welche Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen die Beschäftigte benötigen, um das strategische Konzept zu unterstützen, und sollten Programme entwickeln um sicherzustellen, dass sie tatsächlich über die erforderlichen Kompetenzen verfügen.

**Zeitraumen.** Personalentwicklungsstrategien werden typischerweise für längere Perioden (4 bis 7 Jahre) umgesetzt, während die strategische Personalplanung kurzfristig ist: Aktionspläne, zugeschnitten auf spezifische Gruppen von Beschäftigten oder sogar einzelne Personen, werden meist jährlich festgelegt. Diese beinhalten spezifische Pläne und Aktivitäten für das Personal und präzisere Zeitpläne.

---

<sup>7</sup> Mit „Abteilung“ ist in diesen Richtlinien eine organisatorische Untereinheit einer Hochschule gemeint. In der Praxis werden diese Untereinheiten an Hochschulen unterschiedlich bezeichnet, im Fall von wissenschaftliche Untereinheiten z.B. als Departments, Fachbereiche, Fakultäten oder Institute, und im Fall von Untereinheiten der Hochschulverwaltung als z.B. Fachabteilungen („Personalabteilung“) oder als Stabstellen.

**Prozess:**

- 1) Analyse der aktuellen Situation. Eine Personalstrategie sollte immer auf der institutionellen Strategie aufbauen, d.h. auf deren Mission (warum existiert die Hochschule), Vision (was strebt sie an) und Zielen (was sind die lang- und/oder kurzfristigen Ziele). Die strategischen Ziele der Hochschule sollten in Personalziele übertragen werden und es sollten spezifische Jahrespläne für Aktivitäten definiert werden. Darüber hinaus ist es notwendig, die organisatorischen Stärken und Schwächen, d.h. die Qualität und Quantität des Personals, festzustellen. Beschreibende Daten zum aktuellen Personalstand in den einzelnen Organisationseinheiten, und Daten zur Personalverteilung nach Kategorien (Alter, Berufserfahrung, Beruf, Vertragsdauer, Gehaltsstruktur, usw.) sollten ebenso erhoben werden, wie auch Daten zu den Kompetenzen des Personals. Im nächsten Schritt werden Pläne entwickelt, welche die aktuelle Personalsituation mit den strategischen Zielen der Hochschule in Verbindung bringen.
- 2) Erstellen eines Plans. Die Personalstrategie ist typischerweise ein schriftlicher Plan, der sowohl allgemeine als auch spezifische Ziele beinhaltet. Die Aufgaben sollten unter Berücksichtigung der bestehenden Jobanforderungen (siehe [Kapitel 2](#)) angemessen definiert und gruppiert werden. Die Personalstrategie sollte eine klare Beschreibung beinhalten, wie Arbeitseffizienz gehandhabt (d.h. belohnt) wird, um die Arbeit der Beschäftigten auf die gesetzten Ziele auszurichten (siehe [Kapitel 7](#)). Die strategischen Pläne sollten Informationen zu spezifischen Aktivitäten, individuellen Verantwortungen und Fristen beinhalten.
- 3) Implementierung der Strategie. Damit eine Strategie wirksam ist, muss sie umgesetzt, in Entscheidungsprozessen eingesetzt und regelmäßig überarbeitet und aktualisiert werden. Eine Strategie sollte funktional sein, d.h. sie sollte im alltäglichen Betrieb und in den regelmäßigen Aktivitäten der Hochschule eingesetzt werden. Alle Beschäftigten sollten mit der Strategie und den daraus abgeleiteten Aktionsplänen vertraut sein.

### **Zusammenfassung der Prozessschritte.**

<b>1. Analyse der aktuellen Situation</b>	<i>1.1. Aktionspläne</i>	✓ Basierend auf der Entwicklungsstrategie der Hochschulen
	<i>2.1. Tätigkeit</i>	✓ Spezifische Aufgaben
<b>2. Erstellung eines Plans</b>	<i>2.2. Verantwortung</i>	✓ Verantwortliche Personen
	<i>2.3. Fristen</i>	✓ Spezifische Fristen
<b>3. Implementierung der Strategie</b>	<i>3.1. Verbreitung</i>	✓ Vorstellung der Strategie
	<i>3.2. Kommunikation</i>	✓ Einbeziehung der Beschäftigten
	<i>3.3. Revision</i>	✓ Update bei Bedarf

#### **3.1.4. Herausforderungen bei der Umsetzung**

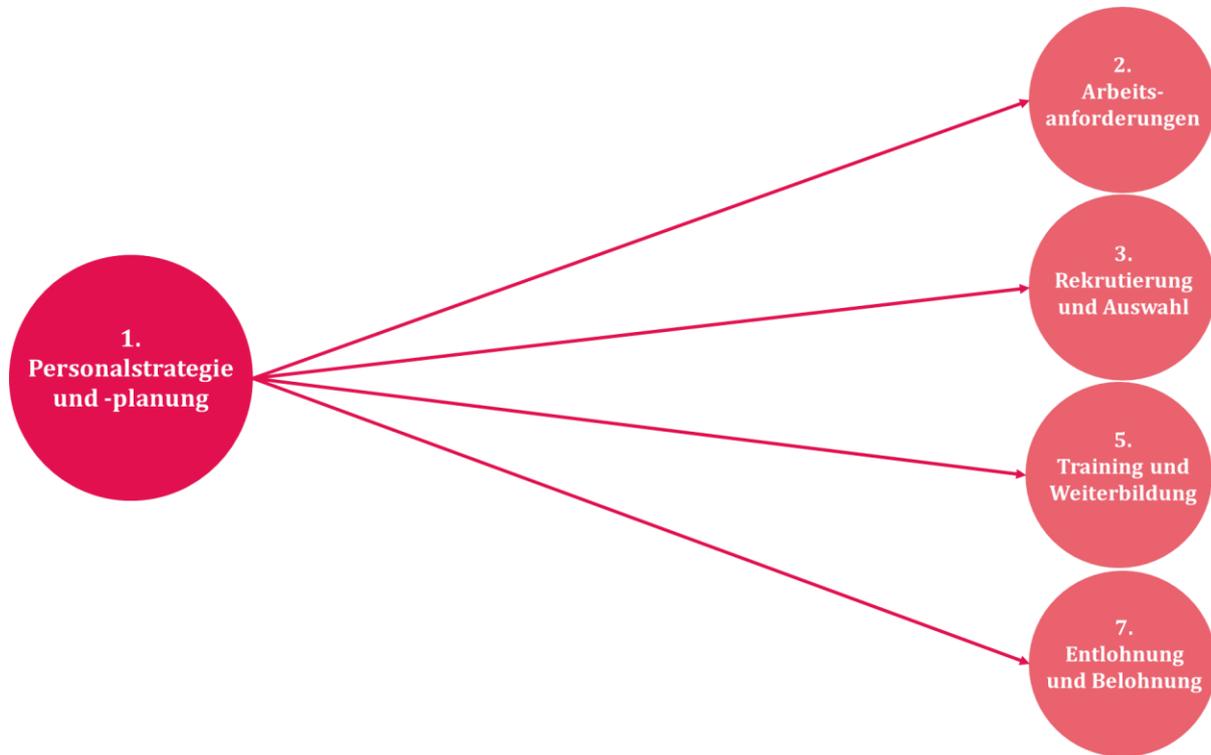
**Widerstand gegen strategisches Personalmanagement.** Mitunter kommt es zu Widerstand gegen strategisches Personalmanagement an Hochschulen. Die Gründe dafür sind vielfältig: starre Organisationsstruktur, mangelndes Bewusstsein für den Wert strategischen Personalmanagements oder Beschäftigte, die nicht die gleiche Vision und Einstellung teilen.

#### **3.1.5. Empfehlungen**

**Einbeziehung der Beschäftigten.** Alle Beschäftigten sollten sich einbringen können, bevor die Strategie als formales Dokument verabschiedet wird. Es sollte eine Verfahrensfairness gewährleistet sein; die Beschäftigten sollten sich an der Entwicklung der Strategie beteiligt fühlen.

**Transparente Kommunikation der Strategie.** Die Entwicklung einer Strategie ist keine Garantie für ihre Wirksamkeit. Damit die Personalstrategie effektiv umgesetzt und genutzt werden kann, sollten alle Beschäftigten der Hochschule damit vertraut sein und die Umsetzung der strategischen Ziele sollte kontinuierlich gefördert werden.

### 3.1.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen



## 3.2. Arbeitsanforderungen

### 3.2.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Im akademischen Umfeld können zwei Beschäftigte die gleiche Stelle innehaben, aber recht unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Eine Lehrperson kann z.B. in Lehre und Forschung (inklusive Leitung eines Forschungsprojekts) tätig sein. Eine andere Lehrperson (manchmal sogar aus dem gleichen Fachbereich) könnte ebenfalls lehren, außerdem aber noch die Funktion der Studiengangsleitung innehaben und in akademische Gremien tätig sein. Diese Diversität der Arbeitsverpflichtungen ist in der Praxis verbreitet. Damit die Hochschule solche Sachverhalte effektiv adressieren kann, müssen *Arbeitsanforderungen* (hinsichtlich Arbeitsumfang, Verantwortlichkeiten, Anforderungen an eine Position in der Organisationsstruktur) spezifiziert werde.

**Definition.** Arbeitsanforderungen sind berufs- oder positionsspezifische Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden. Der Prozess der Definition von Arbeitsanforderungen, auch Arbeitsplatzanalyse genannt, bezieht sich auf den systematischen Prozess der Erfassung, Organisation und Interpretation von Daten über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und den Kontext einer bestimmten Stelle oder einer Position sowie über die Anforderungen der Beschäftigten. Diese Analyse liefert Antworten auf drei Fragen:

- 1) was ist die Aufgabe, und wie und warum wird sie erledigt,
- 2) in welchem Kontext wird die Aufgabe erledigt, und
- 3) was sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitsleistung.

**Ziel des Prozesses.** Ziel des Prozesses ist es, die erforderlichen Aktivitäten einer bestimmten Position innerhalb der Organisation klar zu formulieren. Mit anderen Worten, die Tätigkeiten im Zusammenhang mit einer bestimmten Aufgabe zu identifizieren und zu beschreiben, die Bedingungen für ihre Ausführung zu definieren und zukünftige Anforderungen und Bedürfnisse in Bezug auf Aufgaben, Rechte und Pflichten zu antizipieren. Klare Informationen über die Erwartungen und notwendigen Kompetenzen für eine bestimmte Position helfen bei der Klärung der erforderlichen Arbeitsergebnisse und Rollen, welche die Grundlage für die Rekrutierung und Auswahl (siehe [Kapitel 3](#)), für die Leistungsbeurteilung (siehe [Kapitel 4](#)), Für Training und Weiterbildung der Beschäftigten (siehe [Kapitel 5](#)) und für die Entlohnung und Belohnung (siehe [Kapitel 7](#)) bilden.

### 3.2.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Personalexperten und Personalexpertinnen und die Hochschulleitung (einschließlich Abteilungsleitungen und Personalverantwortliche) nehmen die Schlüsselrolle bei der Definition von Stellenanforderungen ein. Darüber hinaus ist es wichtig, unmittelbare Vorgesetzte und die Beschäftigten, deren Stellen analysiert werden (Professorinnen und Professoren, hauptberufliches Lehr- und Forschungspersonal, Sachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen usw.), mit einzubeziehen. Eine definierte Stellenbeschreibung sollte sowohl von direkten Vorgesetzten als auch von betroffenen Beschäftigten mitgetragen werden.

### 3.2.3. Prozess

**Spezifikationen.** Arbeitsanforderungen sollten eine Kombination von beobachtbaren und messbaren Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften beinhalten, die zu einer verbesserten Leistung der Beschäftigten beitragen, die wiederum zur Erreichung der Ziele der Hochschule beitragen. Die Arbeitsanforderungen enthalten zwei Hauptkategorien bzw. zwei Beschreibungen:

- 1) **die Stellenspezifikation** - eine Liste von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Funktionen, und
- 2) **die Personenspezifikation** - eine Liste von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnissen, die für die erfolgreiche Durchführung der Arbeit unerlässlich sind (mit anderen Worten: das Profil einer für die Stelle optimal geeigneten Person).

Eine schriftliche Stellenbeschreibung enthält grundlegende Informationen über die Position, eine Liste von Aufgaben, Pflichten und Verantwortlichkeiten sowie der Arbeitsbedingungen. Idealerweise enthält sie: Name, Code und Ort der Stelle, organisatorische Beziehung zu anderen Beschäftigten, Wechselbeziehung zu anderen Stellen, kurze Beschreibung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Materialien, Arbeitsbedingungen und Leistungsstandards (siehe [Kapitel 4](#)). Eine Stellenspezifikation ist ein schriftliches Dokument, das die wesentlichen Eigenschaften der Beschäftigten definiert: erforderliches Ausbildungsniveau, Fertigkeiten, Fähigkeiten sowie weitere Eigenschaften (Berufserfahrung, Persönlichkeitsmerkmale usw.).

**Kriterien.** Die Kriterien für Arbeitsanforderungen ergeben sich aus den aktuellen bzw. für die nähere Zukunft absehbaren Spezifikationen der zu beschreibenden Stelle. Die Hochschulen sollten bei der Definition auch die strategischen Ziele der gesamten Institution einbeziehen (siehe [Kapitel 1](#)).

**Zeitrahmen.** In der Regel werden Arbeitsanforderungen bei organisatorischen Veränderungen überarbeitet; ebenso beim Zusammenführen bestimmter Stellen oder wenn eine neue Position erstellt wird. Definierte Arbeitsanforderungen sollten vorzugsweise an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden, daher ist eine Überarbeitung erforderlich, sobald eine Änderung an einem bestimmten Arbeitsplatz oder den dazugehörigen Aufgaben vorgenommen wurde.

### ***Prozess.***

***1. Analyse der Organisation.*** Jeder Arbeitsplatz sollte in den Kontext der Organisation gestellt werden, d.h. seine Position und die Art und Weise, wie er in die Organisationsstruktur integriert ist, müssen analysiert werden. Der Zweck der Stelle muss aus der Perspektive der Erreichung institutioneller Ziele erläutert und die entsprechenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten zusammengefasst werden – welche Aktivitäten werden durchgeführt und warum, wie ist diese Arbeit für die Institution relevant und inwieweit trägt sie zum Gesamtbetrieb der Hochschule bei.

***2. Analyse der Jobpositionen.*** Grundsätzlich sollten alle Stellen in der Organisation analysiert werden. Falls bislang für keine oder nur wenige Positionen Stellenbeschreibungen oder Analysen vorliegen, kann die Hochschule z.B. mit jenen Positionen (Einheiten, Bereichen) beginnen denen aufgrund der institutionellen Strategie aktuell oder künftig eine zentrale Rolle zukommt.

***3. Sammlung von Daten.*** Es ist notwendig zu entscheiden, wie die Informationen für die Stellenspezifikation (durch Beobachtung, Interviews und/oder Fragebögen) und die Personenspezifikation (empirisch, basierend auf den Informationen über das vorhandene Personal und/oder Stellenanalysen durch Experten und Expertinnen) zu sammeln sind. Es ist wichtig, über alle relevanten Informationen zu verfügen (Organisationsstrukturdiagramme, bestehende Stellenbeschreibungen, Verfahren zur Verknüpfung von Aufgaben an verschiedenen Stellen) und gegebenenfalls Interviews mit Beschäftigten und ihren unmittelbaren Vorgesetzten zu diesem Zweck zu führen.

***4. Beschreibung und Spezifikation der Arbeitsanforderungen.*** Nachfolgend finden Sie eine Übersicht und Analyse der gesammelten Informationen, die in das Formular zur Arbeitsplatzanalyse aufgenommen werden müssen. Die ersten Entwürfe der Stellenbeschreibungen werden den Beschäftigten zur Prüfung und Kommentierung vorgelegt und anschließend an ihre unmittelbaren Vorgesetzten weitergeleitet. Der nächste Schritt ist die

Erstellung einer Stellenbeschreibung und Spezifikation, die von den Beschäftigten genehmigt werden muss. Das Ergebnis der Analyse besteht schließlich aus zwei ineinandergreifenden Dokumenten – Stellenspezifikation und Personenspezifikation, die nach den oben genannten Kriterien entwickelt wurden.

### ***Zusammenfassung der Prozessschritte.***

<b><i>1. Analyse der Organisation</i></b>	<b><i>1. 1. Eingliederung in die Organisation</i></b>	✓ Arbeitspositionen im Rahmen der Hochschule
<b><i>2. Bestimmung der Jobs, die analysiert werden müssen</i></b>	<b><i>2. 1. Schlüsselpositionen</i></b>	✓ Konzentration auf die wichtigsten Positionen
<b><i>3. Sammlung von Daten</i></b>	<b><i>3. 1. Bestimmung einer Methode</i></b>	✓ Basierend auf den verfügbaren Informationen, dem Zeitrahmen und dem Ziel der Analyse.
<b><i>4. Definition von Stellen-spezifikationen und Personen-spezifikationen</i></b>	<b><i>4. 1. Stellenbeschreibung</i></b>	✓ Liste aller Aufgaben und Verantwortlichkeiten
	<b><i>4. 2. Personenspezifikation</i></b>	✓ Profil optimaler persönlicher Eigenschaften für eine Position

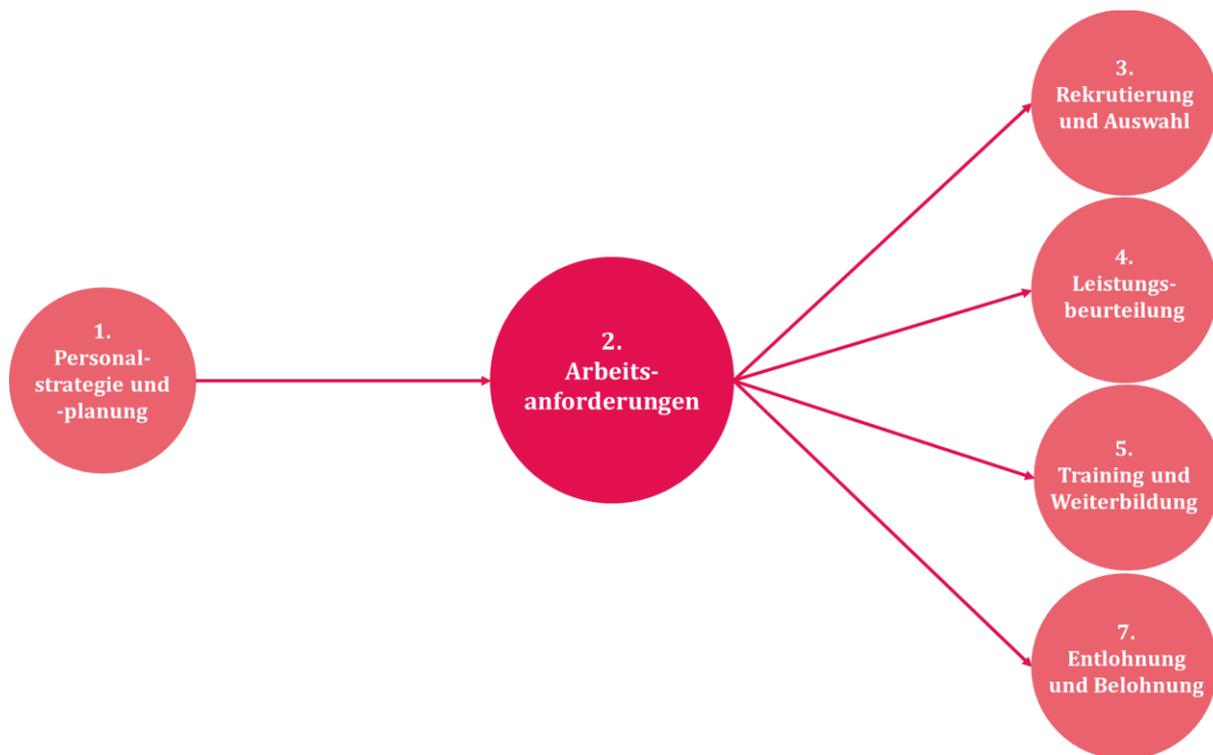
### **3.2.4. Herausforderungen bei der Umsetzung**

***Übermäßige Arbeitsbelastung.*** Stellenbeschreibungen beschreiben mitunter nur einen Teil der Tätigkeiten, die Beschäftigte täglich ausführen. Im Rahmen von Leistungsbeurteilungen (siehe [Kapitel 4](#)) kann dies dazu führen, dass eine übermäßige Arbeitsbelastung nicht erkannt wird (laut Stellenbeschreibung steht die gesamte Arbeitszeit nur für einen Teil der tatsächlich Aktivitäten zur Verfügung), und dass die in der Stellenbeschreibung nicht aufgeführten Tätigkeiten nicht evaluiert werden.

### 3.2.5. Empfehlungen

**Entwicklung einer ausgewogenen Stellenspezifikation.** Eine gute Stellenbeschreibung beschreibt den Hauptzweck der Stelle und listet die Haupttätigkeiten (Aufgaben und Pflichten) sowie deren spezifische Resultate (Arbeitsergebnisse) auf. Sie sollte nicht jedes kleine Detail enthalten, sondern nur jene Informationen, die für eine bestimmte Position innerhalb der Organisation charakteristisch sind. Sie sollte sich im Allgemeinen auf die Stelle und einen (fiktiven) Stelleninhaber beziehen (nicht auf eine reale Person, die diese Aufgaben derzeit ausführt) und regelmäßig überarbeitet werden.

### 3.2.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen



## 3.3. Rekrutierung und Auswahl

### 3.3.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Die Leistungsfähigkeit von Hochschulen als wissensintensive Organisationen ist in hohem Maße von deren Personal abhängig. Folglich kann die Rekrutierung von gut geeignetem Personal, das über die notwendigen Kompetenzen für eine bestimmte Position verfügt (siehe [Kapitel 2](#)), und daher besonders zur institutionellen Strategie „passt“ (siehe [Kapitel 1](#)), umfassende positive Effekte haben. Umgekehrt kann eine schlechte Besetzung einer Position weitreichende negative Effekte haben.

**Definition.** Der Rekrutierungs- und Auswahlprozess umfasst die *Rekrutierung* von Bewerbern und Bewerberinnen, die für eine bestimmte Stelle geeignet scheinen, den Einsatz optimaler Auswahlmethoden und die endgültige Entscheidung über die Auswahl einer Person. Durch systematische Auswahlverfahren wird festgelegt, welche Person rekrutiert wird. Wenn die Verfahren richtig gestaltet werden, passt die ausgewählte Person zur Stelle und zur Organisation und trägt zur strategischen Entwicklung der Hochschule bei.

**Ziel des Prozesses.** Das Ziel ist es, die richtigen Leute an den richtigen Stellen der Organisation zu platzieren. Als wichtiges Element des Personalmanagements stellt dieser Prozess sicher, dass die Hochschule über hochqualifizierte Beschäftigte mit entsprechenden Fähigkeiten, Kenntnissen und Einstellungen verfügt. Ziel eines effektiven Auswahlprozesses ist es, die persönlichen Merkmale des Kandidaten bzw. der Kandidatin (Fähigkeiten, Eigenschaften, Erfahrungen und Werte) mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes in Einklang zu bringen (siehe [Kapitel 2](#)). Ein ordnungsgemäßes Rekrutierungs- und Auswahlverfahren kann somit die Gesamtleistung der Institutionen steigern.

### 3.3.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Die Verfahren für Rekrutierung und Auswahl sollten eine gute Zusammenarbeit aller Beteiligten (wissenschaftliche, administrative und leitende Beschäftigte) beinhalten. Inwieweit eine Personalabteilung an der Auswahl beteiligt ist, oder die eigentlichen Entscheidungsgremien (z.B. Hearing-Kommissionen für Professurbesetzungen) dabei lediglich administrativ unterstützt, wird von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich gehandhabt.

### 3.3.3. Prozess

**Anforderungen.** Die Verfahren sollten transparent, fair und offen sein und eine Auswahl der besten Kandidatinnen und Kandidaten ermöglichen. Die Rekrutierung und Auswahl sollte ein geplanter Prozess sein, der auf alle Zielgruppen abgestimmt ist. Die Entscheiderinnen und Entscheider müssen geschult sein und die Kandidaten und Kandidatinnen müssen eine realistische Beschreibung von Stelle und Organisation erhalten.

**Kriterien.** Rekrutierungs- und Auswahlverfahren sind besser, wenn die Hochschule Kriterien definiert, die sich an den eigenen Bedürfnissen orientieren. Bereits vor der Rekrutierung sollten klare Kriterien auf der Grundlage von Stellen- und Personenspezifikationen definiert werden (siehe [Kapitel 2](#)). Es sollte sich um präzise Auswahlkriterien handeln, die spezifische Informationen darüber enthalten, was von einer Person in einer bestimmten Position oder Funktion *erstens* hinsichtlich Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Berufserfahrung, und *zweitens* hinsichtlich Persönlichkeitsmerkmalen, Verhaltensweisen, Erwartungen, Motivation und Einstellungen erwartet oder gewünscht wird.

**Zeitraumen.** Die Hochschulen sollten diesen Prozess möglichst strategisch angehen, sich auf die Prognose des Personalbedarfs stützen und ihn entsprechend und systematisch planen.

#### **Prozess.**

1. **Personalbedarf planen.** Der Personalbedarf sollte der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit entsprechen (siehe [Kapitel 1](#)). Eine Strategie definiert, welche Art von Personen die Organisation braucht, wie sie rekrutiert werden, welche Schwerpunkte bei der Auswahl gesetzt werden und welche Kriterien verwendet werden.
2. **Erstellung eines klaren Anforderungsprofils.** Die Beschreibung der Bewerberinnen und Bewerber sollte auf der Grundlage der Stellenanforderungen einer freien Stelle erfolgen (siehe [Kapitel 2](#)). Es muss definiert werden, welche Kompetenzen für eine bestimmte Stelle erforderlich sind und woran man einen auf dieser Stelle erfolgreiche Person erkennt (siehe [Kapitel 4](#)).
3. **Durchführung der Rekrutierung.** Die Stellenausschreibungen sollen die gewünschten Kandidatinnen und Kandidaten ansprechen und relevante Informationen über die zu besetzende Stelle liefern. Es ist wichtig, im Voraus zu entscheiden, ob die Besetzung **intern** (potenzielle Personen innerhalb der Organisation) oder **extern** (Personen vom Arbeitsmarkt) erfolgt.

4. ***Auswahl der richtigen Kandidaten und Kandidatinnen.*** Dieser Teil des Prozesses besteht aus der Vorauswahl und der inhaltlichen Auswahl. Die Vorauswahl dient dazu, die Anzahl der Personen auf Basis des anfänglichen Inputs zu reduzieren. Die Durchsicht der Bewerbungsunterlagen ist Teil dieses Prozesses. Die Vorauswahl (erste Sichtung) dient dazu, Personen auszuschließen, welche die Grundanforderungen nicht erfüllen. Ziel der inhaltlichen Auswahl ist es herauszufinden, welche Person, die die grundlegenden Anforderungen erfüllt, die qualifizierteste ist. Die inhaltliche Auswahl ist der Kern des Auswahlprozesses und kann die Verwendung von schriftlichen Tests oder Fragebögen zur Selbsteinschätzung (z.B. kognitive Fähigkeitstests, Wissenstests, Persönlichkeitsfragebögen, Einstellungen und Motivationskalen) sowie ein Auswahlgespräch oder andere geeignete Methoden umfassen.

***Zusammenfassung der Prozessschritte.***

<b><i>1. Personalbedarf planen</i></b>	<b><i>1.1. Personalstrategie</i></b>	✓ Kandidaten/Kandidatinnen auf die Organisation abstimmen
<b><i>2. Klares Anforderungsprofil erstellen</i></b>	<b><i>2.1. Jobanforderungen</i></b>	✓ Notwendigen Kompetenzen definieren
<b><i>3. Rekrutierung durchführen</i></b>	<b><i>3.1. Stellenausschreibung</i></b>	✓ Interne/ externe Quellen
<b><i>4. Auswahl des richtigen Kandidaten /der richtigen Kandidatin</i></b>	<b><i>4.1. Vorauswahl</i></b>	✓ Bewerbungsunterlagen und Lebensläufe prüfen
	<b><i>4.2. Inhaltliche Auswahl</i></b>	✓ Schriftliche und mündliche Auswahlverfahren

**3.3.4. Herausforderungen bei der Umsetzung**

***Fundiertes erstes Sichtungsverfahren.*** Bei der Durchführung einer Hintergrunduntersuchung, d.h. der Überprüfung des beruflichen Werdegangs der Bewerber und Bewerberinnen, ist es wichtig zu wissen, dass ehemalige Arbeitgeber selten negative Rückmeldungen geben. Die Referenzen werden in der Regel sorgfältig ausgewählt; die sich bewerbenden Personen entscheiden, welche Referenzen sie verwenden, so dass diese fast immer positiv sind.

**Die Gefahren eines unstrukturierten Interviews.** Bewerbungsgespräch verlaufen oft unstrukturiert, d.h. zu kurz, eher informell und in Teilen aus zufällig ausgewählten Fragen zusammengesetzt. Die aus solchen Interviews gewonnenen Informationen sagen oft zu wenig über die Erfüllung der Arbeitsanforderungen der Stelle aus. Ein unstrukturiertes Interview kann zu unterschiedlichen Verzerrungen führen: Interviewer und Interviewerinnen bevorzugen dann tendenziell Kandidaten und Kandidatinnen, die ihre Einstellungen teilen, sie legen zu viel Gewicht auf negatives Feedback, machen ungenaue Einschätzungen auf der Grundlage des ersten Eindrucks, etc.

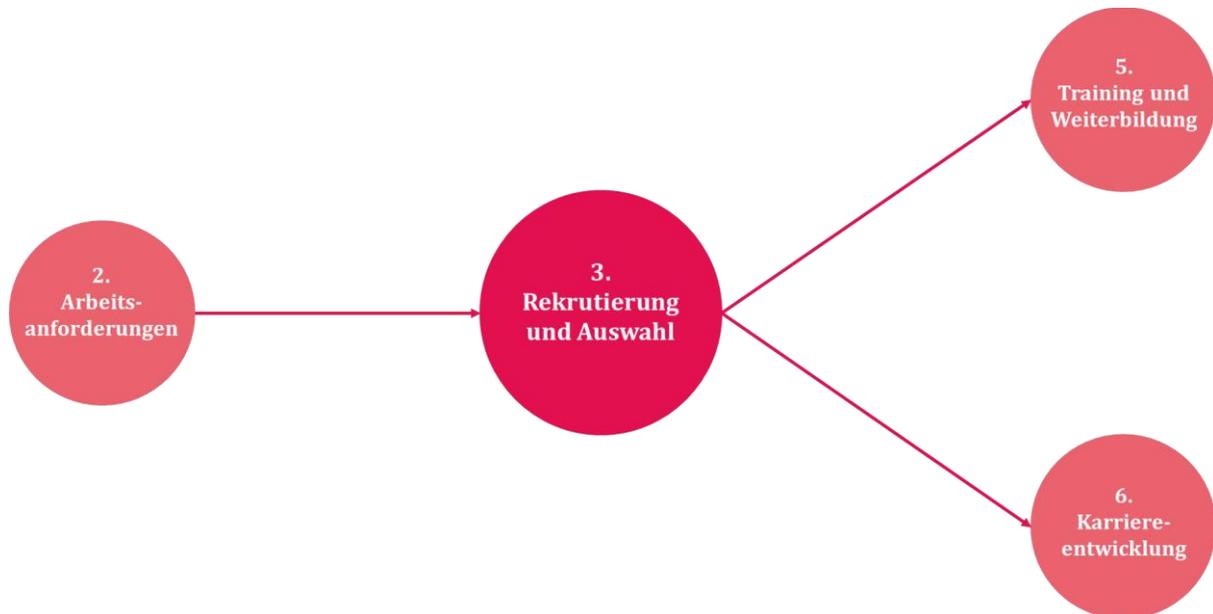
### 3.3.5. Empfehlungen

**Strukturiertes Interview.** Die Verwendung eines standardisierten Fragenkatalogs und einer einheitlichen Bewertungsskala, sowie einer gemeinsamen Methode zur Erfassung von Informationen, verbessert die Aussagekraft von Interviews. Die Effizienz wird erhöht, wenn die Interviews auf das relevante Arbeitsverhalten aufgebaut werden. Außerdem wird empfohlen, mehrere Einzelinterviews (so genannte ‚Panelinterviews‘, bei denen drei bis fünf Interviewer bzw. Interviewerinnen einen Kandidaten bzw. eine Kandidatin bewerten) durchzuführen und die Mitglieder der Auswahlkommissionen zu schulen.

**Job-Simulationstests.** Job-Simulationstests dienen als gute Indikatoren für die Arbeitsleistung, da sie direkt beurteilen, wie gut eine Kandidatin bzw. ein Kandidat eine bestimmte Aufgabe erfüllt. Obwohl sie komplexer und anspruchsvoller sind als schriftliche Tests und Fragebögen, wird ihr Einsatz dennoch empfohlen.

**Probezeit.** Das Auswahlverfahren ist kein idealer Prozess und kann manchmal zu falschen Beurteilungsergebnissen führen. Um Situationen zu vermeiden, in denen (potenziell) schlechte Entscheidungen nachhaltige Auswirkungen haben, wird die Einführung einer Probezeit empfohlen, die als letzter (und wichtigster) Teil des Auswahlprozesses angesehen werden sollte.

### 3.3.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen



## 3.4. Leistungsbeurteilung

### 3.4.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Wie in jeder anderen Organisation gibt es an Hochschulen zum einen Beschäftigte, die „gute“ Arbeit leisten. Diese Personen erreichen Ziele mit den verfügbaren Ressourcen und verbessern sich bzw. die ihnen anvertrauten Prozesse. Und zum anderen gibt es, wie in jeder anderen Organisation, Hochschul- Beschäftigte, denen eine solche Zielerreichung schwer fällt, und die keine Verbesserungspotentiale erkennen und nutzen. Hochschulen brauchen daher ein System, das für alle Beteiligten definiert, woran eine gute bzw. seitens der Organisation erwünschte Arbeitsleistung erkennbar ist. In diesem Kapitel zeigen wir, wie ein Leistungsbewertungssystem an einer Hochschule erfolgreich umgesetzt werden kann.

**Definition.** Leistungsbewertung ist der Prozess und die Praxis der Überprüfung der Beschäftigtenleistung innerhalb eines definierten Zeitrahmens anhand festgelegter Kriterien, einschließlich geplanter Maßnahmen basierend auf den Bewertungsergebnissen.

**Ziel des Prozesses.** Das Hauptziel des Leistungsbewertungsprozesses an Hochschulen ist es zu überprüfen, ob die Beschäftigten die geforderten Ziele erreichen und die gesetzten Standards in Bezug auf individuelle Arbeitsergebnisse und Kompetenzentwicklung erfüllen. Die Leistungsbewertung zielt auf die Verbesserung der individuellen Arbeitsleistung, liefert aber auch Informationen für die strategische Entscheidungsfindung und das institutionelle Management. Es ist ein wichtiger Prozess für die ordnungsgemäße Durchführung von Training und Weiterbildung (siehe [Kapitel 5](#)) und Umsetzung von Entlohnungssystemen (siehe [Kapitel 7](#)).

### 3.4.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Die Leistungsbeurteilung hängt von der Art der Aufgabe ab. An einer Hochschule können die Aufgaben der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr unterschiedlich zusammengesetzt sein, z.B. aus den Aspekten Lehre, Forschung, berufliches/soziales Engagement („dritte Mission der Hochschulen“) und Management bzw. tägliche administrative Tätigkeiten (inklusive der Tätigkeit in akademischen Gremien). Eine Leistungsbeurteilung sollte alle diese Aspekte berücksichtigen, je nach Art der Tätigkeit einer bestimmten Position. In der Regel werden Beschäftigten von ihren unmittelbaren Vorgesetzten evaluiert. Die Beteiligten sollten die Leistungsbeurteilung jedoch als einen beidseitigen, gleichberechtigten Kommunikationsprozess verstehen.

### 3.4.3. Prozess

**Anforderungen.** Die Leistungsbeurteilung ist optimal, wenn sie sich auf bestimmte Verhaltenskriterien und Ergebnisse konzentriert und die Karriereentwicklung miteinschließt (siehe [Kapitel 6](#)). Die Leistungsstandards sollten klar mit den beruflichen und organisatorischen Zielen verknüpft sein, und die Beurteilungsformulare sollten auf die für eine bestimmte Position definierten Aufgaben abgestimmt werden (siehe [Kapitel 2](#)). Die Beurteilung sollte so sorgfältig sein, dass verschiedene Ausprägungen der Arbeitseffizienz klar unterschieden werden können. Die Beurteilung sollte konsistent sein, auch zu verschiedenen Zeiten und in unterschiedlichen Kontexten. Der Beurteilungsprozess sollte von allen Beteiligten akzeptiert werden, und der Prozess selbst sollte leicht anwendbar sein.

**Kriterien.** Kriterien, die Vorgesetzte bei der Leistungsbewertung anwenden können, werden als *individuelle Arbeitsergebnisse* und *individuelles Arbeitsverhalten* kategorisiert. Wenn die Ziele als wichtiger erachtet werden als der Prozess, reicht es aus, wenn der Manager nur das Ergebnis einer bestimmten Aktivität (z.B. Anzahl der Publikationen bei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) bewertet. In manchen Situationen ist es schwieriger, bestimmte, messbare Ergebnisse zu beurteilen (z.B. bei der Leitung einer Abteilung). Die geeignete Lösung in solchen Fällen ist die Bewertung des Verhaltens in Abhängigkeit von der Steigerung der Produktivität, der Zusammenarbeit und der Leistung der gesamten Einheit.

**Zeitraumen.** Eine formale Begutachtung wird in der Regel ein- bis zweimal jährlich durchgeführt. Es wird empfohlen, Beurteilungen an bestimmten Meilensteinen von Hauptaktivitäten oder nach Abschluss einer Aktivität (z.B. Ende einzelner Projektphasen oder Ende eines Semesters) durchzuführen. Der zeitliche Rahmen hängt von der Art des Auftrags ab.

#### **Prozess.**

- 1) **Definition von Aufgaben und Leistungsstandards.** Die Grundlage eines Prozesses ist die Definition von Schlüsselbereichen der Arbeit, Aufgaben und Aktivitäten. In einem zweiten Schritt müssen für jede Aktivität Leistungsstandards und Zeitraumen definiert werden. Ziele und Pläne müssen gemeinsam mit den Beschäftigten festgelegt werden. Ziele müssen messbar sein, in Schritte aufgeteilt und als konkrete Aktionspläne operationalisiert werden. Es ist wichtig, Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten zu kommunizieren.

- 2) Leistungen überprüfen Evaluierungs- und Selbstevaluierungsformulare müssen auf der Grundlage von festgelegten Plänen und Leistungsstandards (z.B. Checklisten, Fragebögen, etc.) entwickelt werden. Außerdem ist es wichtig, einen zeitlichen Rahmen für die Leistungsbeurteilung festzulegen und alle Beteiligten zu schulen. Vor der Leistungsbeurteilung und dem Feedback sollte die beurteilenden Personen die Leistung der Beschäftigten regelmäßig beobachten.
- 3) Leistungsbeurteilung und Feedback geben. Vor dem Bewertungsgespräch (bzw. dem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch) sollten die Stakeholder das Bewertungsformular ausfüllen. Das Gespräch beginnt mit einem Feedback, wobei es am besten ist, den Beschäftigten zuerst die Möglichkeit zur Selbsteinschätzung zu geben. Während des Interviews sollte die vorgesetzte Person die Teilnahme fördern, das Verhalten anstatt der Persönlichkeitsmerkmale beurteilen, spezifisch sein und dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zuhören. Der nächste Schritt besteht darin, gemeinsame Ziele festzulegen und einen Aktionsplan für den folgenden Zeitraum auszuarbeiten, der einen persönlichen Entwicklungsplan oder eine Reihe von Aktivitäten zur Verbesserung der erforderlichen Kompetenzen beinhalten kann.

### **Zusammenfassung der Prozessschritte.**

<b>1. Aufgaben und Leistungsstandards definieren</b>	<i>1.1. Aktivitäten und Schwerpunkte</i>	✓ Z.B.: Lehre, Forschung, Projekte
	<i>1.2. Leistungsstandards</i>	✓ Spezifische und messbare Kriterien definieren
	<i>1.3. Ziele und Pläne</i>	✓ Zielvorgaben und Pläne definieren ✓ Erwartungen und Verantwortlichkeiten kommunizieren
<b>2. Leistung überprüfen</b>	<i>2.1. Formulare</i>	✓ (Selbst-)Beurteilungsformulare erstellen ✓ Bewertungszeitraum definieren
	<i>2.2. Beobachtung</i>	✓ Kontinuierliche Überprüfung

### 3. Leistungs- beurteilung und Feedback geben

3.1. <i>Evaluierung</i>	✓ Innerhalb des gesetzten Zeitrahmens anhand des vorgegebenen Formulars evaluieren
3.2. <i>Feedback</i>	✓ Diskrepanz kommunizieren
3.3. <i>Zusammenfassung und Überblick</i>	✓ Zukünftige Aktivitäten festlegen

#### 3.4.4. Herausforderungen bei der Umsetzung

**Zwischenmenschliche Beziehungen.** Vorgesetzte Personen bzw. Manager und Mangerinnen fühlen sich unter Umständen unwohl, wenn sie Leistungsbeurteilungen abgeben, und Wissenschaftler neigen dazu, eine defensive Haltung einzunehmen, wenn sie negatives Feedback erhalten. Die Schaffung eines beratenden Umfelds kann zu einer positiveren Wahrnehmung des Prozesses führen.

**Subjektivität.** Wissenschaftler neigen dazu, ihre Leistungen zu überschätzen. Da die einzelnen Evaluationen manchmal mehr über den Bewertenden aussagen als über die Leistung selbst, sollten Selbstevaluationen durch Multi-Source-Assessments (z.B. durch Supervisoren und Fachkollegen) unterstützt werden.

#### 3.4.5. Empfehlungen

**Schulung von Bewertern.** Schulungen zu Evaluierungsprozessen können zu einer besseren Leistungsbeurteilung führen. Häufige Fehler, wie z.B. Fehler verursacht durch den Halo-Effekt<sup>8</sup> und andere Verzerrungen in der Personenbeurteilung, können durch entsprechendes Training der Beurteilenden reduziert werden.

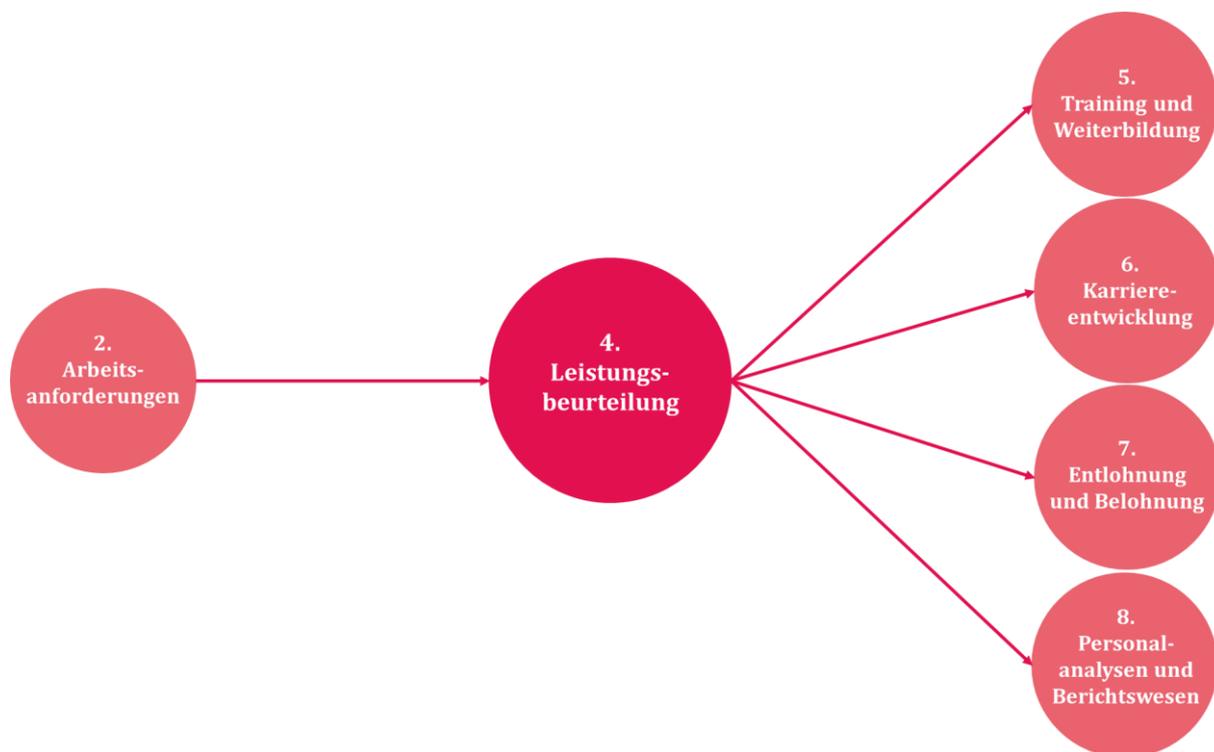
**Selektive Auswertung.** Die Beurteiler sollten die Arbeitsleistung der Beschäftigten nur für jene Tätigkeiten messen, an denen sie persönlich beteiligt sind. Da der Hochschulbetrieb verschiedene Tätigkeiten umfasst, arbeiten die wissenschaftlichen Beschäftigten mitunter in unterschiedlichen Teams und unter verschiedenen Vorgesetzten (z.B. Leitung für Didaktikzentrum / Projektleitung in der Forschung). Die optimale Lösung wäre, als beurteilende

<sup>8</sup> Der Halo-Effekt beschreibt ein nicht zielführendes Ergebnis in der Beurteilung einer Person. Dieses nicht zielführende Ergebnis entsteht dadurch, dass entweder ein einzelnes dominantes Merkmal einer Person die anderen Merkmale in der Beurteilung in den Hintergrund drängt, oder dass von einem beobachteten Merkmal unbegründet auf weitere Eigenschaften der Person geschlossen wird.

Person jene einzusetzen, die der formalen Rolle oder den Arbeitsaufgaben der Beschäftigten am nächsten kommen.

**360-Grad-Beurteilungsprozess.** Es wird empfohlen, verschiedene Informationsquellen für eine stichhaltige und detailliertere Leistungsbeurteilung zu nutzen. Die gebräuchlichste Methode ist ein Multi-Source-Feedback, oder der so genannte 360-Grad-Beurteilungsprozess, der – neben der Selbstevaluierung und Beurteilung durch Vorgesetzte – auch die Bewertungen durch Fachkollegen und -kolleginnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Kunden und Kundinnen umfasst.

### 3.4.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen



## 3.5. Training und Weiterbildung

### 3.5.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Die rasanten Veränderungen im Betrieb und der Entwicklung von Hochschulen spiegeln sich auch in den beruflichen Anforderungen wider; die Grundqualifikationen der Beschäftigten reichen für eine erfolgreiche Karriere meist nicht mehr aus. Wissen und Fähigkeiten veralten, neue müssen erworben werden. Beschäftigte müssen geschult werden, damit sie sich neue Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen, die für die Arbeit notwendig sind, und die Hochschulen sollten ihnen die Möglichkeit bieten, sich kontinuierlich weiterzubilden. Daher ist eine systematische Planung des Trainings und der Weiterbildung der Beschäftigten erforderlich.

**Definition.** Unter Training und Weiterbildung versteht man den Prozess der effektiven Schulung und der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten. Dies umfasst verschiedene Aktivitäten zur Entwicklung von für die Organisation wichtigen Kompetenzen, die bislang unter den Beschäftigten fehlen oder zu wenig ausgeprägt sind. Ziel von Training und Weiterbildung ist es, diese Fertigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, Der Prozess basiert auf strategischen Anforderungen (siehe [Kapitel 1](#)), Leistungsbeurteilung (siehe [Kapitel 4](#)) und einer Vereinbarung mit den Beschäftigten.

**Ziel des Prozesses.** Das Ziel ist es, Fachwissen und spezifische Fähigkeiten der Beschäftigten zu entwickeln, um ihre Leistung zu verbessern. Trainingsprogramme können direkt die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten, die für eine erfolgreiche Arbeit erforderlich sind, verbessern. Höhere Kompetenzen erhöhen das Leistungspotenzial und verbessern die Selbstwirksamkeit der Beschäftigten. Durch Training und Weiterbildung sollen die Beschäftigten mehr Vertrauen in ihre Fähigkeiten gewinnen und dadurch mehr Verantwortung übernehmen, komplexere Aufgaben erfüllen und sich mehr bemühen.

### 3.5.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Unmittelbare Vorgesetzte spielen eine wichtige Rolle bei der Planung und Umsetzung dieses Prozesses. Basierend auf der Leistungsbeurteilung (siehe [Kapitel 4](#)) beurteilen die unmittelbaren Vorgesetzten den Bedarf an der Entwicklung bestimmter Kompetenzen. Die Vorgesetzten selbst sollten sich auch aktiv an der Planung ihrer eigenen beruflichen Entwicklung beteiligen, indem sie Wünsche und Bedürfnisse äußern und zusätzliche Schulungen in ihrem jeweiligen Bereich planen (Teilnahme an Konferenzen usw.).

### 3.5.3. Prozess

**Anforderungen.** Neben der fachlichen Entwicklung des wissenschaftlichen Personals in den jeweiligen Wissenschaftsbereichen kann die Entwicklung der Lehrkompetenzen (Lehrmethoden), des Forschungsmanagements (Projektmanagement), der Managementkompetenzen (Führung) oder verschiedener technischer Kompetenzen (Einführung neuer Technologien und IT-Unterstützung) erforderlich sein. Die Ausbildung kann formell (geplant und strukturiert) oder informell (gegenseitige Unterstützung und Beratung der Beschäftigten untereinander), on-the-job (Job Rotation, Lehrstellen, Ersatzaufgaben und formale Betreuung) oder off-the-job (Vorlesungen, Seminare, Workshops oder Kurse) stattfinden.

**Kriterien.** Für ein richtig konzipiertes und umgesetztes System für Training und Weiterbildung ist es notwendig, eine Bedarfsanalyse durchzuführen, ein Schulungsprogramm und einen Umsetzungsplan zu definieren und geeignete Schulungs- und Weiterbildungsmethoden zu entwickeln. Es ist auch notwendig, Kriterien für die Bewertung der Schulung zu entwickeln und angemessene Ressourcen zu sichern. Der Prozess der Aus- und Weiterbildung sollte sorgfältig geplant werden und klar definierten Strukturen und Plänen folgen.

**Zeitraumen.** Aus- und Weiterbildungspläne sollten auf einer jährlichen Basis unter Berücksichtigung der strategischen Personalentwicklungspläne (siehe [Kapitel 1](#)) und der Ergebnisse der Leistungsbeurteilung (siehe [Kapitel 4](#)) definiert werden. Die Pläne können bei Bedarf aktualisiert werden. Schulungen können auch aufgrund von externen Einflüssen notwendig werden, z.B. aufgrund von Änderungen in der Gesetzgebung.

#### **Prozess.**

1. Schulungsbedarf identifizieren. Bei der Beurteilung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs ist es wichtig, die strategischen Pläne der Hochschulen und des Personalwesens (siehe [Kapitel 1](#)) und die Arbeitsanforderungen (siehe [Kapitel 2](#)) zu berücksichtigen und die Leistung der Beschäftigten kontinuierlich zu überprüfen (siehe [Kapitel 4](#)). Es sollte ein jährlicher Schulungsplan erstellt und entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden. Es kann auch ein Katalog erstellt werden, der sowohl generische Ausbildungsprogramme für die Kernaufgaben der Hochschule (z.B. Lehre oder technische Kompetenzen) als auch spezifischere Ausbildungsaktivitäten enthält.

2. Schulungsziele definieren. Das Ziel des Schulungsprogramms muss definiert werden, d.h. es muss eine strategische Entscheidung darüber getroffen werden, welche Kenntnisse und Fähigkeiten für die Umsetzung der definierten Aktionspläne erforderlich sind (siehe [Kapitel 1](#)). Außerdem ist eine Beurteilung dahingehend notwendig, ob die Beschäftigten über die notwendigen Kompetenzen für eine effiziente Leistung an einer bestimmten Position verfügen, (siehe [Kapitel 2](#)), d.h. die Teilnehmenden des Schulungsprogramms müssen ausgewählt werden.
- 2) Erstellung und Umsetzung des Schulungsprogramms. In diesem Schritt werden das Ausmaß des Organisationsbedarfs (z.B. Lernkompetenzen für alle wissenschaftlichen Beschäftigten), die Art (Ausbildungsinhalte), der Einsatzort (am oder außerhalb des Arbeitsplatzes) und die Trainingsmethoden und -techniken (z.B. Vorträge, Rollenspiele, Mentoring) ermittelt.
- 3) Effektivität bewerten. Durchgeführte Schulungsprogramme müssen evaluiert werden, um die tatsächliche Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen zu ermitteln, aber auch um die Wirksamkeit des Programms zu bewerten (für die zukünftige Planung ähnlicher Aktivitäten).

### **Zusammenfassung der Prozessschritte.**

<b>1. Schulungsbedarf identifizieren</b>	<i>1.1. Organisationsebene</i>	✓ Entsprechend der Entwicklungsstrategie der Hochschule (z.B. Lernkompetenzen)
	<i>1.2. Gruppenebene</i>	✓ Zur Durchführung spezifischer Aufgaben (z.B. Managementkompetenzen)
	<i>1.3. Individuelle Ebene</i>	✓ Entsprechend der Leistungsbeurteilung (z.B. technische Kompetenzen)
<b>2. Schulungsziele definieren</b>	<i>2.1. Kenntnisse und Fähigkeiten</i>	✓ z.B. Einführung neuer Lehrmethoden
	<i>2.2. Zielgruppe</i>	✓ z.B. bestimmte Beschäftigungsgruppen

**3. Erstellung und  
Umsetzung des  
Schulungs-  
programms**

<i>3.1. Schulungsinhalte</i>	✓ Z.B. Schulungsumsetzungsplan
<i>3.2. Ort der Ausbildung</i>	✓ Am oder außerhalb des Arbeitsplatzes
<i>3.3. Umsetzungsmethoden und -techniken</i>	✓ Z.B. Workshop/ Seminar
<b>4. Effektivität beurteilen</b>	
<i>4.1. Schulungsevaluierung</i>	✓ Z.B. Evaluierung von Trainerinnen und Trainern
<i>4.2. Transferauswertung</i>	✓ Z.B. Beurteilung von Leistungsänderungen

**3.5.4. Herausforderungen bei der Umsetzung**

**Widerstand.** Manchmal gibt es in Hochschulen Widerstand gegen Training und Weiterbildung, insbesondere von Seiten des wissenschaftlichen Personals. Sie sind u.U. nicht motiviert zu Schulungen in allgemeinen Fertigkeiten, wie z.B. Computernutzung, Lehrmethoden, etc. Zudem fehlt ihnen u.U. die Motivation, sich neue Fähigkeiten anzueignen, die nicht direkt mit ihren (Forschungs-) Interessen zusammenhängen.

**3.5.5. Empfehlungen**

**Individueller Ansatz.** Schulungsprogramme werden selten unter Berücksichtigung des individuellen Entwicklungsbedarfs geplant. Bei der Erstellung eines Ausbildungsplans ist es wichtig, die Wünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen und eine Balance zwischen diesen Wünschen und dem, was die Hochschule leisten kann, zu finden.

**Wissenstransfer.** Unter Umständen verfügen die Hochschulen über interne Schulungszentren, in denen sich die Beschäftigten gegenseitig ausbilden und bewährte Verfahren austauschen können. Training und Weiterbildung sollte Gegenstand kontinuierlicher Verbesserungen sein, nicht nur im Hinblick auf Ausbildungsmöglichkeiten, sondern auch im Zusammenhang mit der Entlohnung der Ausbilder.

### 3.5.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen



## 3.6. Karriereentwicklung

### 3.6.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Die Karriereentwicklung des wissenschaftlichen Personals an Fachhochschulen in Österreich wird nicht durch Gesetze und andere externe Richtlinien (z.B. Kollektivverträge) bestimmt, im Gegensatz zu z.B. dem wissenschaftlichen Personal an öffentlichen Universitäten. Karriereentwicklung für wissenschaftliches Personal und für Verwaltungspersonal an Fachhochschulen hängt somit im Wesentlichen von institutionellen Bedingungen ab, wie z.B. von der Größe der Organisation und der Zahl der verfügbaren Stellen. Karrierefortschritte umfassen sowohl individuelle Anstrengungen in der Karriereentwicklung als auch organisatorische Aktivitäten im Karrieremanagement. Trotz der genannten Einschränkungen kann der berufliche Werdegang von Hochschulbeschäftigten systematisch geplant und umgesetzt werden, wie in diesem Kapitel gezeigt werden soll.

**Definition.** Der Prozess der Karriereentwicklung umfasst in der Regel die Auswahl und Begleitung von (vielversprechenden) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Auswahl und Entwicklung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern oder Stellvertretungen auf Schlüsselpositionen bzw. Führungspositionen, sowie interne Mentoring- und Beratungssysteme.

**Ziel des Prozesses.** Das Ziel von Karriereentwicklung ist es, dass die Hochschulen jederzeit in der Lage sind, ihren Personalbedarf zu decken, und dass die Beschäftigten ihre eigenen beruflichen Entwicklungsziele erreichen. Eine systematische Karriereentwicklung dient der Bindung und der Motivation der Beschäftigten. Systematische Karriereentwicklung reduziert Fluktuation, Fehlzeiten, kontraproduktives Arbeitsverhalten, sowie die Folgen von Stress am Arbeitsplatz. Auf diese Weise trägt die Karriereentwicklung zu einer besseren Nutzung des Personals an Hochschulen bei.

### 3.6.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Karriereentwicklung ist nicht nur eine Frage der Eigenverantwortung, auch die Hochschulen spielen eine wichtige Rolle. Dabei unterstützt die Personalabteilung den regulatorischen Aspekt der Karriereentwicklung und überwacht systematisch die Weiterbildungspläne. Fortschrittspläne werden in der Regel auf der Ebene von Organisationseinheiten entwickelt, danach werden sie (je nach Struktur der Hochschule) auf der Ebene der Organisation ausgerichtet.

### 3.6.3. Prozess

**Anforderungen.** Die Grundprinzipien der Karriereentwicklung sollten definiert werden: Was sind die möglichen Karrierepfade; was sind die allgemeinen Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg; und gibt es Richtlinien zur Information der Arbeitnehmer, zur Förderung ihrer Karriereentwicklung, zur Gewährleistung von Chancengleichheit oder zur Finanzierung? Die individuellen und organisatorischen Bedürfnisse und Ziele werden am besten durch Informationsaustausch, Förderung der Weiterentwicklung und Umsetzung von Beratung und Berufsberatung aneinander angeglichen.

**Kriterien.** Für den Erfolg eines Systems zur Karriereentwicklung ist es notwendig, die Karrierepolitik und -kriterien klar zu definieren, die Beschäftigten über die Chancen zu informieren und die Karrierepfade an den strategischen Zielen der Hochschule und den aktuellen Bedürfnissen, Interessen, Potenzialen und Präferenzen der Beschäftigten auszurichten. Personalakten (siehe [Kapitel 10](#)) sind eine wertvolle Informationsquelle für die Karriereentwicklung, da sie Informationen über die erworbenen Qualifikationen, Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Leistungen und Erfolge in der beruflichen Entwicklung enthalten.

**Zeitraumen.** Gespräche zur Karriereentwicklung sollten jährlich mit jedem Beschäftigten durchgeführt werden und werden meist mit einem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung (siehe [Kapitel 4](#)) verbunden. Darüber hinaus ist es notwendig, die Prognosen des Personalwesens zur Karriereentwicklung der Beschäftigten regelmäßig zu aktualisieren.

#### **Prozess.**

1. **Kriterien definieren.** Die Hochschule sollte spezifische Kriterien für die berufliche Weiterentwicklung definieren, die auf der Personalentwicklungsstrategie basieren. Die Kriterien sollten alle Beschäftigten (akademische, administrative und leitende Angestellte) und alle Hochschulaktivitäten (Lehre, Forschung und berufliche Tätigkeiten) umfassen.
- 2) **Prognose.** Es ist notwendig, den Personalbedarf auf der Ebene einer Institution/Abteilung zu analysieren und die für die berufliche Weiterentwicklung erforderlichen Faktoren zu planen. Die Laufbahnprognose erfolgt am besten auf der Ebene einzelner Institutionen oder Abteilungen innerhalb einer Hochschule und wird dann auf der Ebene der gesamten Hochschule ausgerichtet. Abteilungsleitungen sollten

die berufliche Weiterentwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch planen, während unmittelbare Vorgesetzte die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeinsam mit ihnen planen und überprüfen.

- 3) Information und Beratung. Stellenangebote sollten intern ausgeschrieben, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Entwicklungsmöglichkeiten informiert und bei Karriereentscheidungen beraten werden. Die Hochschulleitung und die Abteilungsleitungen sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über die Aufstiegsmöglichkeiten informieren, während ihre Mentoren und Mentorinnen und/oder die direkten Vorgesetzten sie bei der Karriereplanung direkt unterstützen sollten.

**Zusammenfassung der Prozessschritte.**

<b>1. Kriterien definieren</b>	<i>1.1. Nationale Kriterien</i>	✓ Z.B. für den wissenschaftlichen Unterricht
	<i>1.2. Hochschulspezifische Aufstiegsriterien</i>	✓ Im Einklang mit der institutionellen Strategie und den Möglichkeiten der Personalentwicklung an der Hochschule
<b>2. Prognose</b>	<i>2.1. Zukünftigen Bedarf analysieren und Kennzahlen planen</i>	✓ Im Einklang mit der Personalstrategie der Hochschule
	<i>2.2. Prognose für einzelne Komponenten und Ausrichtung auf Hochschulebene</i>	✓ Individuell für jede Komponente/ Dienstleistung
	<i>2.3 Individuelle Karriereplanung für jeden Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin</i>	✓ Abteilungsleitung ✓ Direkte Vorgesetzte überprüfen die individuelle Entwicklung
<b>3. Information und Beratung</b>	<i>3.1. Interne Ausschreibung von freien Stellen</i>	✓ Hochschul- und Abteilungsleitung

<p>3.2. <i>Informationen über Karrieremöglichkeiten</i></p>	<p>✓ Präzise Informationen zu Karrieremöglichkeiten bereitstellen</p>
<p>3.3. <i>Beratung und Förderung der beruflichen Entwicklung</i></p>	<p>✓ Mentor/Mentorin und/oder direkte Vorgesetzte</p>

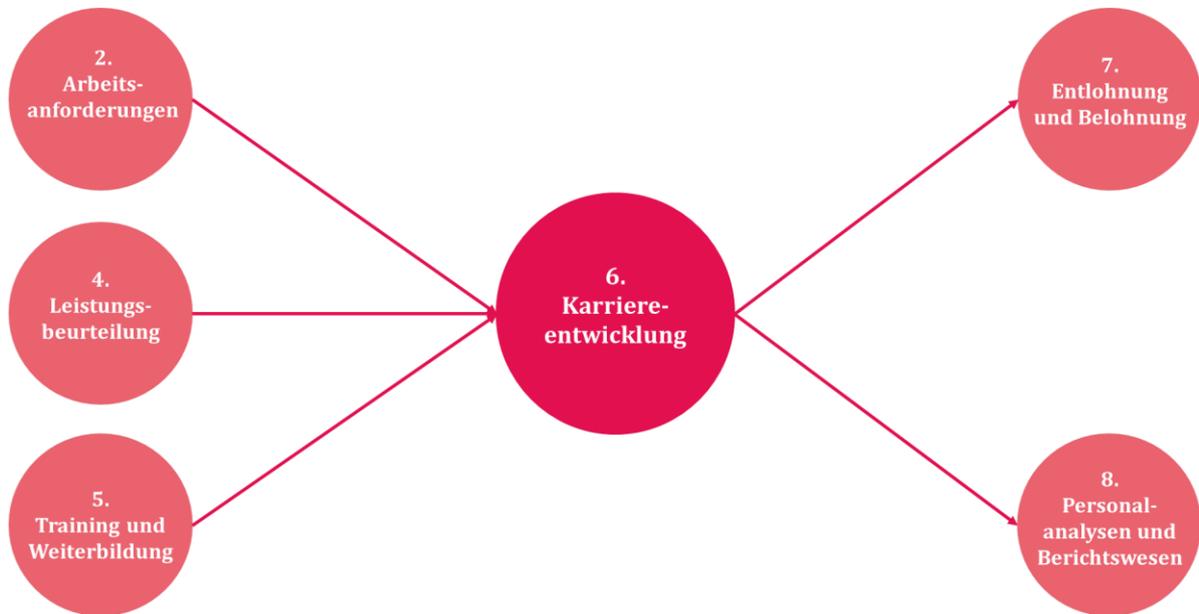
### 3.6.4. Herausforderungen bei der Umsetzung

**Karriereentwicklung und Qualifikation des wissenschaftlichen Personals.** Mit einer Karriereentwicklung des wissenschaftlichen Personals wird oft die Steigerung der wissenschaftlichen Formalqualifikation (Promotion, Habilitation) verknüpft. Da Fachhochschulen in Österreich nicht über das Promotions- und das Habilitationsrecht verfügen, muss das wissenschaftliche Personal eine Steigerung der eigenen wissenschaftlichen Qualifikation an anderen Hochschulen bzw. Universitäten erlangen. Der Erfolg dieser „externen“ Weiterqualifizierung hängt stark von der Eigeninitiative der einzelnen Person ab. Die Fachhochschulen haben keinen direkten Einfluss auf den Prozess der Weiterqualifizierung, können ihn aber durch Anpassung der eigenen institutionellen Rahmenbedingungen fördern. So kann die Weiterqualifizierung Gegenstand der Leistungsbeurteilung sein (siehe [Kapitel 4](#)), und das Erreichen der Qualifizierung kann mit Zusagen verknüpft werden, z.B. Bestellung auf eine Leitungsposition.

### 3.6.5. Empfehlungen

**Horizontale Beförderung.** Ist der hierarchische Karriereverlauf (vertikaler Karrierepfad) nicht möglich, könnte ein System der horizontalen Beförderung entwickelt werden. Das System der horizontalen Beförderung beinhaltet in der Regel einen Statuswechsel, d.h. eine andere Art von Arbeit, die für den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin besser geeignet ist, innerhalb der gleichen Hierarchieebene oder der gleichen Position, basierend auf seiner Kompetenzentwicklung: erworbenes Wissen bzw. spezifische Fähigkeiten und Erfahrungen. Sie kann mit mehr Verantwortung, mehr Arbeits- und Entscheidungsfreiheit, Beteiligung an neuen und wichtigen Projekten, aber auch mit Gehaltserhöhungen einhergehen.

### 3.6.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen



## 3.7. Entlohnung und Belohnung

### 3.7.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** "Warum sollte ich mich besonders anstrengen? Ich kann herausragend arbeiten oder das absolute Minimum erledigen. Es macht keinerlei Unterschied; ich werde genau gleich bezahlt. Warum also mehr als das Minimum tun, um durchzukommen?" Solche Fragen stellen sich Beschäftigten, wenn Engagement in ihrer Institution zu wenig geschätzt oder belohnt wird. Ohne ein Belohnungssystem, das auf der tatsächlichen Arbeitsleistung basiert, ist es unwahrscheinlich, dass die Beschäftigten mehr oder besser arbeiten werden, als es die Vorschriften verlangen. In diesem Kapitel wird das Entlohnungs- und Belohnungssystem an Hochschulen diskutiert.

**Definition.** Entlohnung und Belohnung ist definiert als der Prozess der Anerkennung und Belohnung der Leistung der Beschäftigten. Sie umfasst sowohl den materiellen als auch den immateriellen Teil. Materielle Entlohnungen bestehen in der Regel aus der festen Vergütung (Grundgehalt, das sich nach den Anforderungen einer bestimmten Stelle richtet), der variablen Vergütung (Gehaltszulagen) und anderen Leistungen zur Belohnung der Arbeitsleistung oder zur Förderung der Bindung der Beschäftigten. Zu den immateriellen Vergütungsformen gehören üblicherweise verschiedene Formen von Anerkennungen, Auszeichnungen und Ehrungen.

**Ziel des Prozesses.** Ziel des Prozesses ist es, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu steigern und ihre persönliche Entwicklung zu fördern, um den organisatorischen Anforderungen gerecht zu werden.

### 3.7.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Das Entlohnungssystem sollte in Zusammenarbeit mit Beschäftigten aller Ebenen der Organisation entwickelt werden. Finanzielle und operative Fragen sollten auf der Ebene des Hochschulmanagements und der zuständigen Fachabteilungen gelöst werden. Führungskräfte und Abteilungsleitungen spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung des Entlohnungssystems und sollten – entsprechend der jeweiligen Besonderheiten und auch Möglichkeiten der einzelnen Institutionen – eine gewisse Autonomie in der Sache haben. Ein gutes System berücksichtigt die Beteiligung der Beschäftigten bei der Auswahl der optimalen Entlohnung.

### 3.7.3. Prozess

**Anforderungen.** Bei der Entscheidung für ein Entlohnungssystem besteht die erste Aufgabe des Managements darin, entsprechende strategische Entscheidungen zu treffen. Insbesondere sollte entschieden werden, in welchem Umfang und auf welche Weise die Beschäftigten materiell belohnt werden sollen und welche Zuschüsse ihnen unter welchen Bedingungen angeboten werden können. Um die Beschäftigten zu motivieren, wäre es daher notwendig, ein System der materiellen und immateriellen Entlohnung über das Grundgehalt hinaus zu konzipieren und einzuführen, welches sich an ihrer Arbeitseffizienz und der Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen orientiert.

**Kriterien.** Damit das System die Beschäftigten zu mehr Effizienz motivieren kann, müssen sie einen direkten Zusammenhang zwischen ihren Arbeitsergebnissen und den Leistungen, die sie erhalten, erkennen können. Die Entlohnung sollte daher am Leistungsbewertungssystem ausgerichtet sein (siehe [Kapitel 4](#)), d.h. die Entlohnung sollte an die vordefinierten Indikatoren für Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung gekoppelt sein. Die materielle Vergütung sollte dem zusätzlichen Aufwand und den erzielten Ergebnissen angemessen sein, wobei das Lohngefälle zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Beschäftigten so groß sein soll, dass die Verteilung als fair empfunden wird.

Um ihre Beschäftigten zu halten und zu motivieren können Hochschulen – neben direkten Sachbezügen (variable Vergütung) – auch indirekte Sachbezüge, d.h. verschiedene Zuschüsse zur Förderung der Bindung der Beschäftigten, nutzen. Institutionen könnten auch so genannte "flexible Zuschüsse" anbieten, bei denen die Beschäftigten das Leistungspaket auf ihre persönlichen Bedürfnisse und Vorlieben abstimmen. Dazu gehören in der Regel Gesundheits- und Sicherheitsleistungen, zusätzlicher bezahlter Urlaub oder andere Dienstleistungen.

Neben materiellen Belohnungen sollten Organisationen auch verschiedene Formen immaterieller Belohnung und Anreize nutzen. Dazu gehören die Einbindung der Beschäftigten in die Festlegung von Organisationszielen, die Definition von Arbeitsrahmen und Arbeitsprozessen oder Entscheidungsprozessen im Allgemeinen, sowie flexible Arbeitsregelungen und verschiedene formelle und informelle Auszeichnungen für gute Leistungen.

**Zeitraumen.** Das System der finanziellen und nicht-finanziellen Entlohnung an Hochschulen sollte innerhalb eines definierten Zeitrahmens (z.B. am Ende eines Semesters oder einmal im Jahr) oder nach Abschluss einer größeren Aufgabe (z.B. eines Teils des Forschungsprojekts) implementiert werden.



### ***Prozess.***

***1. Individuelle Unterschiede identifizieren.*** Vorgesetzte sollten individuelle Unterschiede wahrnehmen und sich bewusst sein, dass verschiedene Beschäftigte unterschiedliche Bedürfnisse haben. Es ist notwendig zu verstehen, was für eine bestimmte Person wichtig ist. Dies ermöglicht nicht nur eine genauere Beurteilung der individuellen Leistungen, sondern auch eine angemessene, auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiterin bzw. des einzelnen Mitarbeiters abgestimmte Belohnung.

***2. Ziele und Feedback nutzen.*** Die Beschäftigten sollten klare und konkrete Ziele haben und über ihre Fortschritte bei der Erreichung dieser Ziele informiert werden.

***3. Beschäftigtenbeteiligung zulassen.*** Beschäftigte sollten in die Entscheidungsfindung bei der Festlegung von Arbeitszielen, der Entwicklung von Arbeitsprozessen oder der Auswahl eines Leistungspakets mit einbezogen werden. Auf diese Weise kann ihr Engagement und ihre Motivation gesteigert werden.

***4. Leistung mit Entlohnung verknüpfen.*** Die Entlohnung sollte in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung stehen. Wenn die Beschäftigten sie nicht als solche wahrnehmen, sinkt ihre Motivation und ihr Engagement.

***5. Überprüfen, ob das System fair ist.*** Belohnungen sollten klar mit individuellen Beiträgen verbunden sein. Unterschiede in Wissen, Erfahrung, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Engagement sollten unterschiedliche Entlohnungen ergeben.

### **Zusammenfassung der Prozessschritte.**

<b>1. Individuelle Unterschiede identifizieren</b>	<i>1.1. Bewusstsein für die individuellen Bedürfnisse schaffen</i>	✓ Verstehen, was für welche Beschäftigte wichtig ist
<b>2. Ziele und Feedback nutzen</b>	<i>2.1. Klare Ziele setzen</i>	✓ Feedback geben zu den Fortschritten
<b>3. Beschäftigtenbeteiligung zulassen</b>	<i>3.1. Bei Entscheidungsfindung mitwirken</i>	✓ Ziele setzen, Arbeitsprozesse definieren und Zuschüsse wählen
<b>4. Leistung mit Belohnung verknüpfen</b>	<i>4.1. Belohnungen in angemessenem Verhältnis zur Leistung</i>	✓ Motivation steigern
<b>5. Überprüfen, ob das System fair ist</b>	<i>5.1. Angemessene Belohnung individueller Leistung</i>	✓ Anerkennung von Unterschieden in Wissen, Fähigkeiten, Erfahrung, Fertigkeiten und Engagement

#### **3.7.4. Herausforderungen bei der Umsetzung**

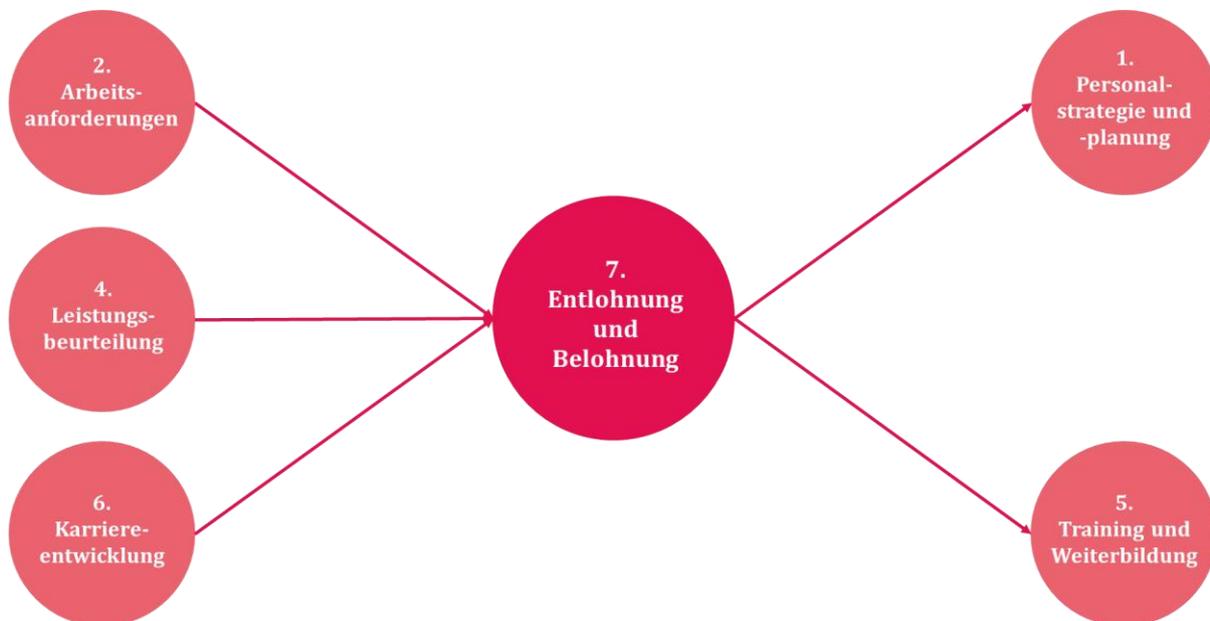
**Leistungsabhängige Bezahlung.** Leistungsabhängige Vergütung hat auch Risiken. Solche Programme basieren nämlich meist auf der Leistungsbeurteilung der Beschäftigten über einen bestimmten Zeitraum und hängen daher von der Zuverlässigkeit der verwendeten Beurteilungsmethode ab. Darüber hinaus kann die Verfügbarkeit von Mitteln für Boni variieren, so dass die Gehaltserhöhungen je nach aktueller finanzieller Situation stark schwanken können.

**Auszeichnungsprogramme.** Trotz ihrer Wirksamkeit können immaterielle Leistungen, wie verschiedene Anerkennungen, Auszeichnungen und Ehrungen, einer Verzerrung unterliegen. In der Hochschulbildung sind Effizienzkriterien nicht immer transparent oder messbar, so dass die Möglichkeit der Systemmanipulation besteht (Vergabe nur an "ausgewählte" Beschäftigte). Der Missbrauch solcher Programme kann zu einer Demotivation der Beschäftigten führen.

### 3.7.5. Empfehlungen

**Experten.** Die meisten Hochschulbeschäftigten verfügen über spezifische berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse, und Experten bzw. Expertinnen werden weniger durch materielle Vorteile motiviert; sie sind in der Regel (relativ) gut bezahlt und mögen ihren Job. Daher sollten sich die Belohnungsprogramme auf etwas anderes konzentrieren. Die Experten und Expertinnen sollten die Möglichkeit haben, anspruchsvolle Projekte in Angriff zu nehmen, autonom bei der Auswahl der Arbeitsaufgaben zu sein und ihre Arbeit so zu gestalten, wie sie es für angemessen und effizient halten. Es ist daher notwendig, ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Berufserfahrung zu erweitern, d.h. sie mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu belohnen (siehe [Kapitel 5](#)), ihre Leistungen offen anzuerkennen und anstelle von formalen Führungspositionen alternative berufliche Weiterentwicklungswege zu nutzen (z.B. Beratungspositionen/Forschungsleitung, etc.).

### 3.7.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen



## 3.8. Personalanalysen und Berichtswesen

### 3.8.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Hochschulen erheben und überprüfen regelmäßig grundlegende Personaldaten, da diese von den zuständigen Institutionen benötigt werden. Auch die Analyse der Arbeitseinstellung von Beschäftigten wird immer häufiger. Die Ergebnisse dieser Analysen werden aber selten für die strategische Personalplanung und -entwicklung an Hochschulen verwendet.

**Definition.** Personalanalysen und Berichtswesen beziehen sich auf den Prozess der Aufbereitung und Verbreitung verschiedener Beschäftigendaten zur Kontrolle und Verbesserung der Personalmanagementprozesse. Es kann zwischen grundlegenden und fortgeschrittenen Personalanalysen unterschieden werden. Die erste Kategorie betrifft die Erhebung quantitativer Daten über Beschäftigte (z.B. Anzahl der Beschäftigten in einer bestimmten Besoldungsgruppe oder Summe von Abwesenheitstagen), die zweite die Erhebung von Informationen über die Einstellung zum Arbeitsumfeld (z.B. Arbeitszufriedenheit, Beschäftigtenbindung, etc.).

**Ziel des Prozesses.** Das Ziel von Personalanalysen und dem Berichtswesen ist es, Informationen über die Beschäftigten aufzubereiten und an die zuständigen Gremien, das Management oder Fachdienste der Hochschule zu verteilen, um die Personalmanagementprozesse zu kontrollieren und zu verbessern.

### 3.8.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Analysen und Berichtswesen sollten eine größere Anzahl von Interessengruppen miteinbeziehen. Die Datenerhebung und -verarbeitung sollte auf der Ebene der jeweiligen Abteilungen der Hochschule, aber auch auf der Ebene der Hochschulen erfolgen. Die Personalabteilung ist in der Regel für die Durchführung von Basisanalysen auf der Ebene der Hochschule zuständig, während weiterführende Analysen meist an einzelnen Abteilungen durchgeführt und dann auf der Ebene der Hochschule integriert werden.

### 3.8.3. Prozess

**Anforderungen.** Personalanalysen an Hochschulen sollten verschiedene statistische Analysen von Personalindikatoren (Fluktuation, Krankenstände, Fehlzeiten, Zuordnung von Kennzahlen), umfassende Beurteilungen von Kompetenzen und Arbeitseinstellungen der Beschäftigten, Analysen von Organisationsklima und -kultur, Arbeitsmarktanalysen, Vergleichsanalysen mit anderen Hochschulen, sowie Effektivitätsanalysen einzelner Personalmanagementprozesse und deren Zusammenhänge beinhalten.

**Kriterien.** Durchgeführte Analysen müssen zielgerichtet sein und den strategischen Absichten und Personalplänen der Hochschulen folgen (siehe [Kapitel 1](#)). Dieser Prozess vereint alle Elemente des Personalmanagements, was die Umsetzung von Personalpolitiken erleichtert. Die Ergebnisse der Analysen sollen zur Verbesserung der einzelnen Prozesse und Systeme, wie Leistungsbeurteilung, Training und Weiterbildung, Karriereentwicklung oder Entlohnung und Belohnung genutzt werden.

**Zeitraumen.** Detaillierte Personalanalysen sollten jährlich durchgeführt werden. Grundlegende Analysen können bei Bedarf häufiger (z.B. jedes Semester) durchgeführt werden, um einen reibungslosen Ablauf aller Hochschulaktivitäten zu gewährleisten.

#### **Prozess.**

- 1) **Entscheidung über notwendige Indikatoren.** Die strategische Personalplanung sollte die Grundlage für die Analyse der Personaldaten sein. Basierend auf strategischen Indikatoren muss entschieden werden, welche Informationen über die Beschäftigten auf welcher Ebene und wie oft erhoben werden. Grundlegende Analysen sollten alle wichtigen Personalindikatoren abdecken, während die weiterführenden Analysen, je nach Bedarf der Hochschulen zu einem bestimmten Zeitraum, variieren können.
- 2) **Formulare und Fragebögen erstellen.** Für den Vergleich von Personaldaten zwischen Beschäftigten und/oder Abteilungen ist es notwendig, die Art und Weise der Informationserfassung zu vereinheitlichen. Es sollten geeignete Formulare und Fragebögen entwickelt werden, um die relevanten Indikatoren zu erfassen.
- 3) **Systematische Anwendung.** Ausgewählte Indikatoren sollten systematisch, kontinuierlich und in gleichen Abständen auf der Ebene der Hochschule oder kleineren Organisationseinheiten überwacht werden, um Trends zu beobachten und Vergleiche zu ermöglichen.

- 4) *Analysieren und verbreiten.* Die gewonnenen Daten sollten in Übereinstimmung mit den festgelegten strategischen Absichten und Plänen analysiert werden. Mit den Ergebnissen der Personalstatusanalyse sollten Berichte für alle Stakeholder im System erstellt werden. Es ist wichtig, allen Beschäftigten Feedback zu den analysierten Indikatoren zu geben, insbesondere bei den weiterführenden Analysen.
- 5) *Interventionen planen.* Durchgeführte Analysen sollten für Entwicklungszwecke verwendet werden. Die gewonnenen Daten sollen als Grundlage für die strategische Personalentwicklungsplanung (siehe [Kapitel 1](#)) und die identifizierten Herausforderungen als Grundlage für Maßnahmen zur Organisationsentwicklung (z.B. verschiedene Formen von Trainings- oder Teambuildingmaßnahmen) dienen.

**Zusammenfassung der Prozessschritte.**

<b>1. Entscheidung über notwendige Indikatoren</b>	<i>1.1. Daten für die Analyse auswählen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Basierend auf strategischen Indikatoren</li> <li>✓ Grundlegende Analysen regelmäßig, weiterführende Analysen je nach Bedarf</li> </ul>
<b>2. Formulare und Fragebögen erstellen</b>	<i>2.1. Datenerfassung vereinheitlichen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formulare und/oder Fragebögen, welche die relevanten Indikatoren erfragen</li> </ul>
<b>3. Systematische Anwendung</b>	<i>3.1. Daten sammeln / messen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Systematisch und fortlaufend</li> <li>✓ In gleichen Abständen</li> </ul>
<b>4. Analysieren und verbreiten</b>	<i>4.1. Daten analysieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ In Übereinstimmung mit Problemen die gelöst werden müssen</li> </ul>
	<i>4.2. Ergebnisse verbreiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Feedback für Beschäftigte zum Personalstand</li> </ul>
<b>5. Interventionen planen</b>	<i>5.1. Interventionen ausarbeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Schulungen, Team-Building, Workshops</li> </ul>
	<i>5.2. Strategische Nutzung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Überarbeitung der Personalentwicklungs-Strategie der Hochschule</li> </ul>

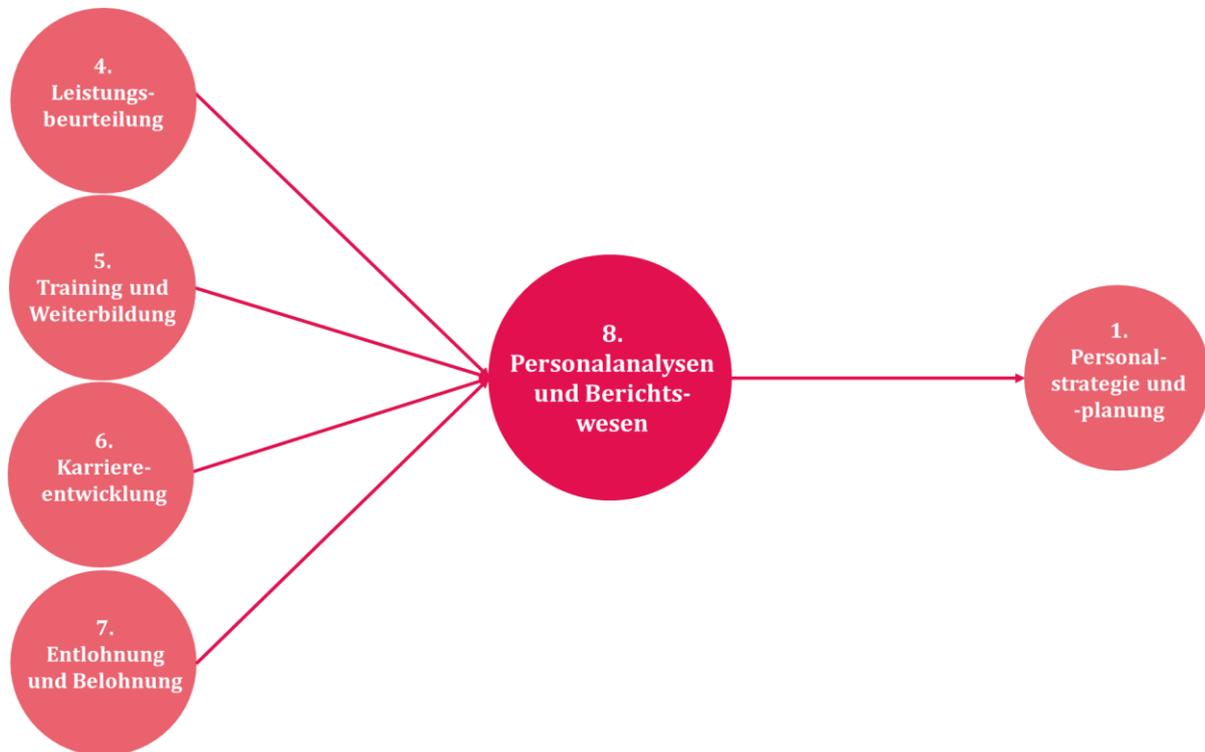
### 3.8.4. Herausforderungen bei der Umsetzung

**Übermäßiger Verwaltungsaufwand.** Die systematische Erhebung von Daten zur Personalstatusanalyse erfordert zusätzlichen Aufwand und Beachtung von Abgabeterminen (für alle Hochschulbeschäftigten). Das kann als unnötiger Verwaltungsaufwand empfunden werden, vor allem, wenn gleiche oder ähnliche Informationen immer wieder von den Beschäftigten in unterschiedlicher Form oder für unterschiedliche Zwecke abgefragt werden.

### 3.8.5. Empfehlungen

**Erheben von Personaldaten.** Es ist wichtig, bereits im Vorfeld festzulegen, welche Daten wie erhoben werden. Von den Beschäftigten benötigte Daten sollten nach der Einreichung verdichtet werden, wobei alle relevanten Informationen erhalten bleiben sollten. Gut formatierte, einzelne Formulare für die Datenerfassung erleichtern nicht nur die Datenerfassung, sondern auch die Analyse und Berichterstattung über den Personalstatus. Es muss beachtet werden, ob Daten bereits in einer anderen Form oder in einem anderen Kontext übermittelt wurden, um einen übermäßigen Verwaltungsaufwand bei der mehrmaligen Verarbeitung derselben Daten zu vermeiden (dies könnte auch den Widerstand der Beschäftigten verringern).

### 3.8.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen



## 3.9. Spezialthemen des Personalwesens

### 3.9.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Jede Organisation hat spezifische Eigenschaften, die sich auf die Beschäftigten auswirken. Insofern gibt es bestimmte Aspekte an Hochschulen, die als einzigartig angesehen werden können und unter diese Kategorie fallen. Ein Beispiel ist die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in verschiedenen Phasen der wissenschaftlichen Laufbahn.

**Definition.** Die Spezialthemen des Personalwesens variieren von Organisation zu Organisation, abhängig vor allem von den Merkmalen der Belegschaft aus den verschiedenen Branchen, sowie von den historischen und sozialen Gegebenheiten der Organisationsentwicklung. Dazu gehören unter anderem Themen wie Gesundheitsschutz, Sicherheit und Wohlbefinden am

Arbeitsplatz, Information der Beschäftigten, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, verschiedene Formen der Diskriminierung, Stress am Arbeitsplatz, etc.

**Ziel des Prozesses.** Ziel dieses Prozesses ist es, die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen und ihnen die Arbeit an der Hochschule zu erleichtern. Die Spezialthemen des Personalwesens beziehen sich auf Arbeitsaspekte, die für die Beschäftigten wichtig sind und deren Leistung und Effizienz beeinflussen. Die Bearbeitung und Lösung solcher Probleme kann sich positiv auf die allgemeine Zufriedenheit der Beschäftigten und deren Effizienz auswirken.

### 3.9.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Alle Stakeholder an der Hochschule sollten in die Bearbeitung von Spezialthemen des Personalwesens miteinbezogen werden. Je nach Art des Problems kann es notwendig sein, Rollen zu definieren und Verantwortlichkeiten zuzuweisen; verantwortliche Personen müssen keine Vorgesetzten sein. Einige Probleme können von Vorgesetzten oder auf der Ebene der Abteilung gelöst werden, während andere möglicherweise die Planung von Eingriffen auf der Ebene einer ganzen Organisation erfordern.

### 3.9.3. Prozess

**Anforderungen.** Spezialthemen des Personalwesens müssen für verschiedene Gruppen von Beschäftigten – wissenschaftliche, administrative und leitende Angestellte, aber auch für verschiedene Untergruppen innerhalb jeder Kategorie (z.B. Nachwuchswissenschaftlerinnen – und -wissenschaftler oder studentische Beschäftigte) – getrennt betrachtet werden.

**Kriterien.** Personalstatusanalysen weisen in der Regel auf spezifische Herausforderungen hin, die als Spezialthemen des Personalwesens betrachtet werden können. Diese müssen operationalisiert werden, mit einem klar definierten gewünschten Ergebnis und einem Aktionsplan zur Verbesserung. Geplante Eingriffe sollten alle Beschäftigten miteinbeziehen, die mit einer spezifischen Herausforderung konfrontiert sind.

**Zeitraumen.** Spezialthemen des Personalwesens sollten bei Bedarf angesprochen werden, wenn Personalstatusanalysen auf spezifische Herausforderungen hinweisen oder wenn Beschäftigte ihre Unzufriedenheit mit bestimmten Aspekten ihrer Arbeit zum Ausdruck bringen.

### *Prozess.*

1. Spezialthemen definieren. Probleme, die gelöst werden müssen, sollten im Voraus identifiziert werden, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erhöhen. Personalstatusanalysen, insbesondere die weiterführenden Analysen, sollen als Grundlage dienen, Probleme zu identifizieren, welche für die Hochschulen eine Herausforderung darstellen und gelöst werden müssen. Diese müssen operationalisiert werden, mit einem klar definierten gewünschten Ergebnis.
- 2) Interventionen planen. Für jedes identifizierte Problem sollten Maßnahmen zur Verbesserung geplant werden, d.h. es sollte ein detaillierter Aktionsplan zur Verbesserung festgelegt werden. Interventionen könnten in Form von Seminaren oder Workshops durchgeführt werden, aber es kann auch notwendig sein, bestimmte Richtlinien, Systeme oder Prozesse des Personalmanagements, die sich direkt oder indirekt mit einem bestimmten Thema befassen, anzupassen oder zu ändern. Dies erfordert zeitweise auch eine Anpassung/Überarbeitung der für das Thema relevanten internen Regelungen.
- 3) Beschäftigte in Verbesserungsaktivitäten einbinden. Es ist notwendig, die Zielgruppe adäquat zu definieren und auszuwählen, d.h. alle Beschäftigten, die mit einer spezifischen Herausforderung konfrontiert sind, in die Verbesserungsaktivitäten einzubeziehen. Bei der Durchführung von Interventionen ist es wichtig, die Beteiligung der Mitglieder der Zielgruppen, aber auch derjenigen, die Einfluss auf deren Umsetzung nehmen können, sicherzustellen.



***Zusammenfassung der Prozessschritte.***

<b><i>1. Spezialthemen definieren</i></b>	<b><i>1.1. Herausforderungen identifizieren</i></b>	✓ Operationalisierung und klare Festlegung der gewünschten Ziele
<b><i>2. Interventionen planen</i></b>	<b><i>2.1. Die Art der Intervention festlegen</i></b>	✓ Workshops oder Entwicklung der Richtlinien/des Systems des Personalmanagements ✓ Detaillierten Aktionsplan entwickeln
<b><i>3. Beschäftigte in Verbesserungsaktivitäten einbinden</i></b>	<b><i>3.1. Zielgruppe auswählen</i></b>	✓ Mitglieder der Zielgruppe ✓ Für die Umsetzung der Veränderung verantwortliche Personen

## 3.10. Informationssysteme und Personalverwaltung

### 3.10.1. Zweck der Entwicklung geeigneter Bewertungsmethoden

**Kontext.** Die Hochschulen sollten alle personenbezogenen Daten von Beschäftigten entsprechend den einschlägigen Vorschriften erfassen. Die Personalabteilung sollte über alle wichtigen Dokumente zum Arbeitsstatus aller Beschäftigter verfügen und diese entsprechend verwenden. Die Archivierung von Dokumenten und die Verwaltung personenbezogener Daten von Beschäftigten wird zunehmend durch Informations- und Kommunikationssysteme unterstützt.

**Definition.** Informationssysteme und Personalverwaltung beziehen sich auf die Durchführung von Verfahren zur An- und Abmeldung von Beschäftigten, die Archivierung von Arbeitsbescheinigungen, Einordnung in höhere Lohngruppen, die Führung verschiedener Personalakten und -dateien, sowie die Ausstellung verschiedener Dokumente und Zertifikate an Beschäftigte. Diese beziehen sich üblicherweise auf verschiedene Fragen des Arbeitsstatus, wie individuelle und kollektive Vereinbarungen, Regelungen, Richtlinien, Arbeitsstreitigkeiten etc. Dieses Element des HRM umfasst die Verwaltung von Personalakten im Allgemeinen, sowie die Entwicklung und Pflege von Personalinformationssystemen, die nicht nur die Personaladministration, sondern auch alle anderen (Entwicklungs-) Elemente der Personalmanagement-Prozesse unterstützen können.

**Ziel des Prozesses.** Ziel des Prozesses ist es sicherzustellen, dass sämtliche Dokumentationen über den Personal- und Arbeitsstatus (wie z.B. Arbeitsverträge oder Beschlüsse zur Einordnung in höhere Lohngruppen), sowie persönliche Informationen über Beschäftigte (z.B. Informationen über berufliche Entwicklung, Arbeitsleistung, variable Vergütung oder Beförderungen), im Einklang mit dem Arbeitsrecht und anderen relevanten Gesetzen stehen und für wichtige Interessengruppen leicht zugänglich sind. Dies schließt auch eine Nutzung für z.B. Audits und Zertifizierungen durch teils externe Gremien ein.

### 3.10.2. Stakeholder der Methodenentwicklung und der Prozessumsetzung

Die Personalabteilungen sind regelmäßig in die Methodenentwicklung und Prozessumsetzung an den Hochschulen eingebunden. In der Regel sind die Personalverantwortlichen für die Pflege eines umfassenden Informationssystems des Personalmanagements verantwortlich, welches aber auch von den Führungskräften aller Ebenen

(Abteilungsleitungen) genutzt werden sollte; und alle Beschäftigten sollten Zugang zu ihrem persönlichen Portfolio haben.

### 3.10.3. Prozess

**Anforderungen.** Die Personalverwaltung hält sich an die nationalen arbeitsrechtlichen Vorschriften; in diesem Sinne sind Information der Beschäftigten und Dokumentenmanagement vordefiniert. Die IT-Unterstützung sollte zur systematischen Überprüfung des Personalbedarfs, aber auch zur Erleichterung von Entwicklungsprozessen im Personalmanagement und zur Erleichterung des Zugangs und der Nutzung relevanter Informationen für wichtige Interessengruppen eingesetzt werden.

**Kriterien.** Das Personalmanagement an Hochschulen sollte im Einklang mit der nationalen Gesetzgebung stehen, was laufende Anpassungen bei Änderungen des Steuersystems, der Renten- und Krankenversicherungssysteme, von Kollektiverträgen usw. erfordert. Darüber hinaus sollte die IT-Unterstützung des Personalmanagements bei allen Veränderungen im Bereich der Entwicklung der Beschäftigten angepasst werden.

**Zeitraumen.** Die Personaladministration sollte ein Archiv aller Dokumente und persönlicher Daten der Beschäftigten führen, welches regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) aktualisiert werden sollte.

#### **Prozess.**

1. Überwachung der Arbeitsgesetzgebung. Alle Personaldaten müssen mit der entsprechenden Gesetzgebung abgeglichen werden. Im Falle von Gesetzesänderungen müssen die Personalunterlagen aktualisiert werden.
2. IT-Unterstützung sichern. Um den Prozess zu verbessern und effizienter zu gestalten, sollten relevante Personaldaten mit einem speziellen IT-System, d.h. Personalmanagement-Software, verwaltet werden. Dieses System sollte alle notwendigen Informationen und Dokumente zu allen Beschäftigten enthalten.
- 2) Datenzugriff und -nutzung erlauben. Das IT-System des Personalwesens sollte an der gesamten Hochschule mit unterschiedlichen Berechtigungsstufen verfügbar sein: Alle Führungskräfte/Vorgesetzte sollten Zugang zu den Portfolios der Beschäftigten ihrer Einheit haben und ihre eigenen persönlichen Daten verwalten können.

### *Zusammenfassung der Prozessschritte.*

<b>1. Überwachung der Arbeitsgesetzgebung</b>	<i>1.1. Der Gesetzeslage anpassen</i>	✓ Updates, wenn notwendig
<b>2. IT-Unterstützung sichern</b>	<i>2.1. Integriertes IT-System</i>	✓ Archivierung relevanter Daten und Dokumente ✓ Regelmäßige Updates
<b>3. Zugriff auf und Nutzung der Daten erlauben</b>	<i>3.1. Zugang</i>	✓ Für Personalexperten/ Personalexpertinnen, Führungskräfte und Beschäftigte

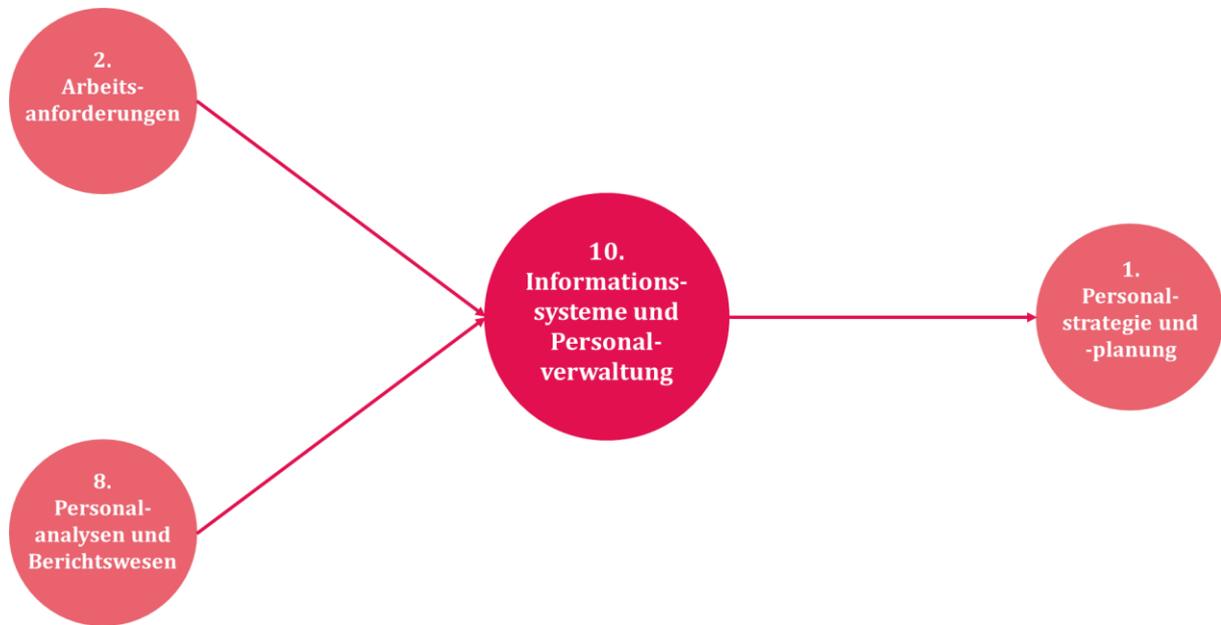
#### **3.10.4. Herausforderungen bei der Umsetzung**

**Integrierte Elemente.** Obwohl Hochschulen diverse Dokumente archivieren und verschiedene Personalindikatoren überwachen, werden diese mitunter in separaten Dateisystemen oder Datenbanken abgelegt. Die größte Herausforderung in diesem Element ist die Bereitstellung einer geeigneten IT-Unterstützung, die eine Querverweisung der Daten aus allen HRM-Elementen ermöglicht.

#### **3.10.5. Empfehlungen**

**Integrierte Datenbank.** Alle Beschäftigendaten, die sich auf verschiedene Elemente des Personalmanagements beziehen, sollten in eine einzige Datenbank integriert oder so verwaltet werden, dass sie leicht miteinander verglichen werden können. Die Datenbank sollte alle Daten der Beschäftigten ab deren Beschäftigungsdatum enthalten und ständig aktualisiert werden.

### 3.10.6. Interaktion mit anderen Elementen des HRM an Hochschulen





Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function