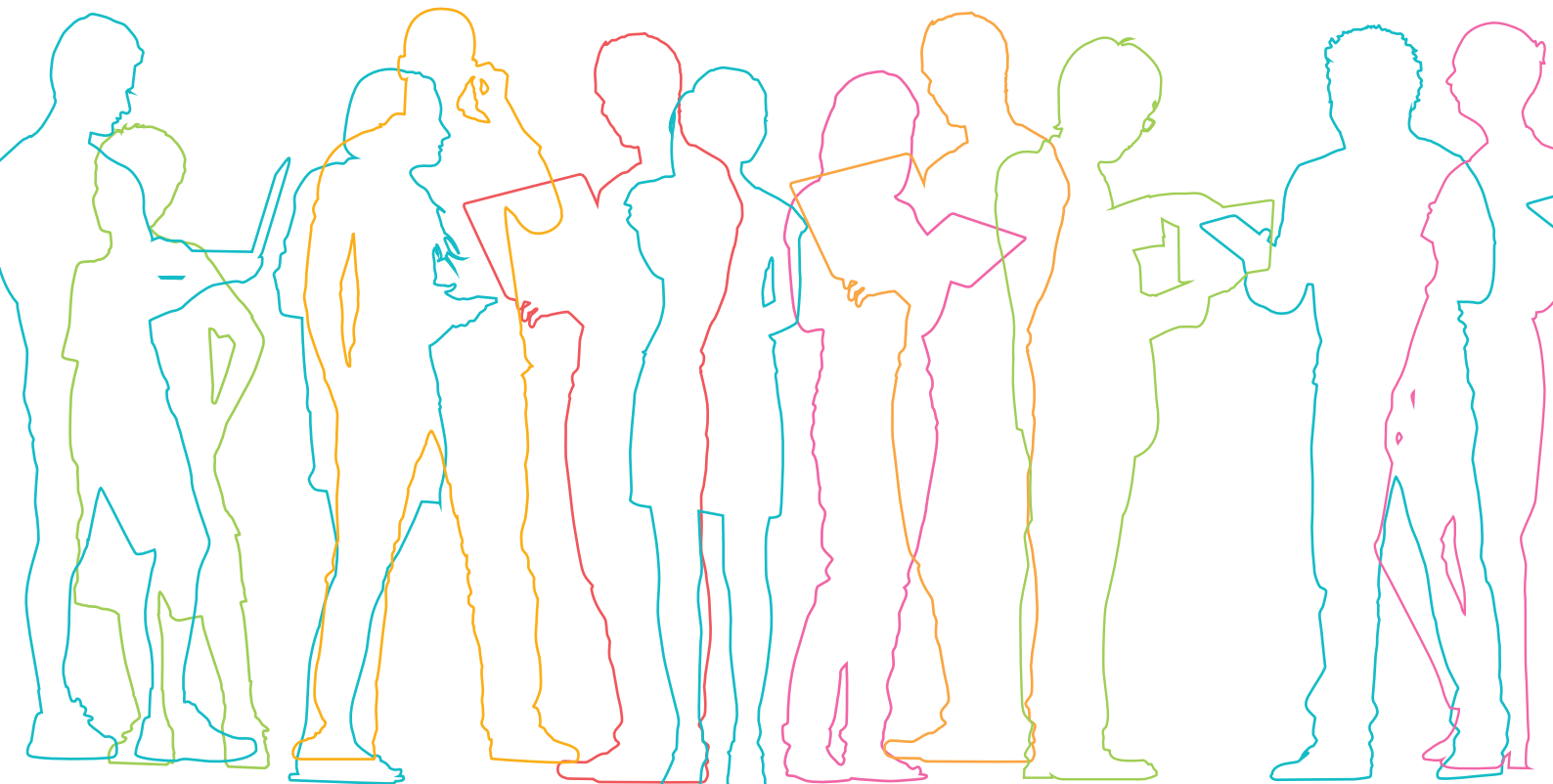




Pädagogische
Hochschule
Steiermark

STRATEGIE ZUR PERSONALENTWICKLUNG

an der Pädagogischen Hochschule Steiermark





1	Präambel.....	3
2	Verständnis.....	4
3	Strukturelle Verankerung und Steuerung.....	6
4	Handlungsfelder.....	8
5	Ziele.....	8
6	Maßnahmen und Instrumente.....	10
7	Erfolgskontrolle und Transfersicherung.....	12
8	Resümee.....	13
9	Literatur.....	14



1

PRÄAMBEL

Die Pädagogische Hochschule Steiermark ist aktuell als öffentliche tertiäre Bildungs- und Forschungseinrichtung mit vielfältigen Entwicklungsaufgaben konfrontiert, die im Wesentlichen auf folgende Parameter zurückzuführen sind:

- aktuelle und umfassende Bildungsreformvorhaben, insbesondere durch die neue PädagogInnenbildung und die damit verbundene Kooperation mit Universitäten und anderen Pädagogischen Hochschulen in den diversen Lehramtsstudien,
- ein bedingt durch die Altersstruktur der Hochschullehrpersonen bedeutender Personalwechsel in den kommenden acht bis zehn Jahren,
- hohes Vakanzrisiko für Hochschulprofessuren, insbesondere im fachdidaktischen Bereich.

Als Expertenorganisation, deren wichtigste Ressource die Hochschullehrenden mit ihrer Expertise darstellen, ist es für die PH Steiermark daher unerlässlich, eine zukunftsweisende Personalentwicklungsstrategie zu verfolgen, um die Qualität in den Kernaufgaben der Pädagogischen Hochschule, der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen sowie berufsfeldbezogener Forschung durchgehend sicherstellen zu können.

Mit der vorliegenden Personalentwicklungsstrategie werden neben dem Verständnis und den Grundhaltungen die Qualitätsstandards für die Tätigkeitsfelder der Personalentwicklung Arbeit an der PH Steiermark formuliert.

Unter Personalentwicklung (PE) wird an der PH Steiermark in Anlehnung an Münch (1995) die systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter/innen der PH Steiermark, insbesondere der Hochschullehrpersonen, zur Erreichung und Sicherung der strategischen Ziele der PHSt sowie zur Erreichung der individuellen beruflichen Ziele der Mitarbeiter/innen verstanden. Darüber hinaus sind die Bereiche der Personalplanung und des Recruitings an der PH Steiermark integrierte Bestandteile der Personalentwicklung.

Aus inhaltlicher Perspektive umfasst Personalentwicklung an der PH Steiermark alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zur Erreichung der Organisationsziele zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (Becker, 2005). In diesem Zusammenhang wird auch stark in die Vernetzung mit anderen tertiären Bildungsinstitutionen, wie etwa mit der Steirischen Hochschulkonferenz oder der Plattform Lehrerbildung investiert.

Die Personalentwicklung der PH Steiermark versteht sich somit als strategieorientiert und agiert in inhaltlicher und zeitlicher Nähe zu den strategischen Planungen und Zielen des Rektorats. Dadurch leitet sie sich einerseits von der Organisationsvision bzw. den Organisationszielen ab, unterstützt deren Umsetzung im Sinne einer flankierenden Funktionsstrategie und ist somit integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie, andererseits ist sie selbst gegebenenfalls auch Ausgangspunkt strategischer Überlegungen (Meifert, 2010; Berthel & Becker 2010).

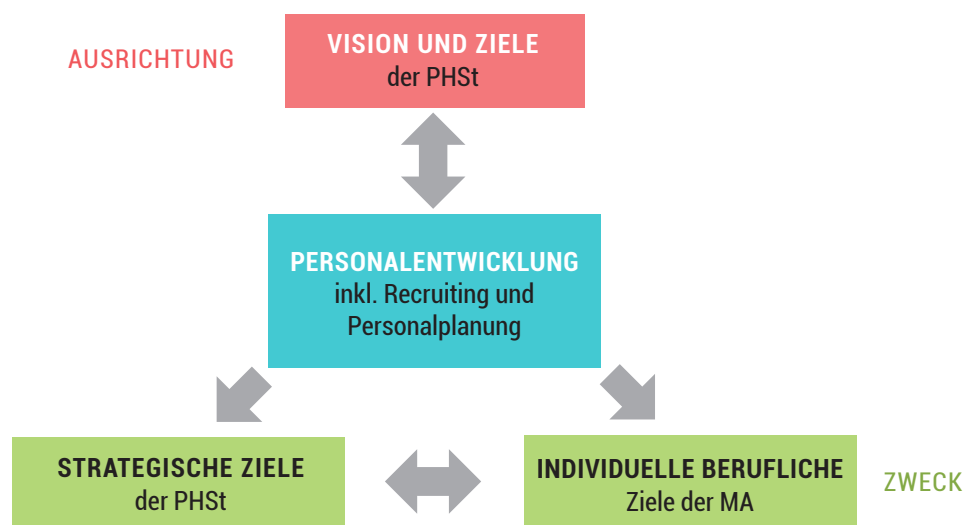


Abbildung 1: Strategie-orientierte Personalentwicklung an der PH Steiermark



Die methodische Grundlage der systematischen Personalentwicklung an der PH Steiermark bildet das Modell des Funktionszyklus, dessen Elemente in einem inneren Zusammenhang stehen und sich wechselseitig bedingen bzw. interagieren. Die folgende Abbildung zeigt diesen sechsphasigen Zyklus (Becker, 2011):

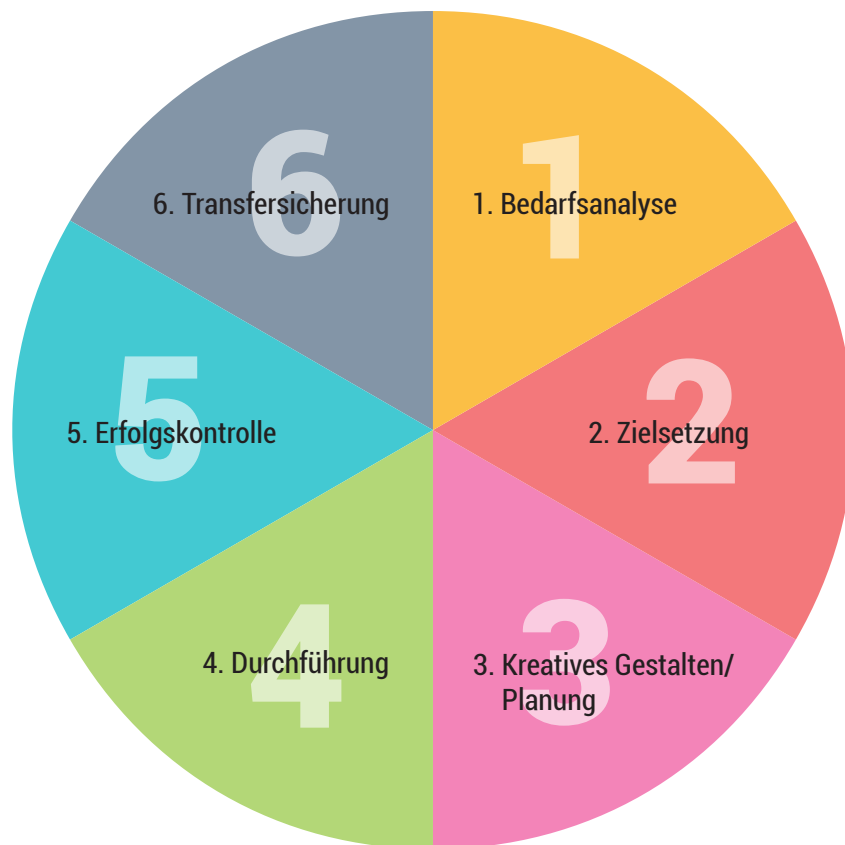


Abbildung 2: Funktionszyklus der Personalentwicklung an der PHSt nach Becker (2011)



3

STRUKTURELLE VERANKERUNG UND STEUERUNG

An der PH Steiermark wird ein alle Organisationsebenen integrierender, auf einem humanistischen Menschenbild beruhender PE-Ansatz verfolgt, der alle Organisationsebenen involviert und durch eine institutionelle Verzahnung der diversen Ebenen, Rektorat – Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung – Führungskräfte – Mitarbeiter/innen, umgesetzt wird.

- Die Vision der Organisation, deren Entwicklungsziele sowie der strategische Rahmen werden vom Rektorat vorgegeben.
- Das Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung ist hauptverantwortliche Service- und Kompetenzstelle und dient allen Beteiligten als Impulsgeber, Moderator, Koordinator, Berater und Begleiter.
- Die OE-Leitungen¹ agieren in ihrer Rolle als Führungskräfte als Personalentwickler/innen ihrer Organisationseinheit und übernehmen somit auch einen relevanten Anteil der operativen Personalentwicklung.
- Die Mitarbeiter/innen selbst übernehmen die Verantwortung für ihre Professionalisierung.

¹ OE = Organisationseinheit



Die folgende Tabelle fasst die unterschiedlichen Akteursebenen an der PHSt und deren Aufgaben bzw. Zuständigkeiten in Hinblick auf PE zusammen:

Akteure	Aufgaben und Zuständigkeiten im Rahmen der PE
Rektorat	<ul style="list-style-type: none"> – Strategischer Rahmen der PE – Ausrichtung und Ausprägung der PE
Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung (zPE)	<ul style="list-style-type: none"> – Durchführung von Potenzialerhebungen als Bedarfsanalysen – Festlegung von Zielen für die PE – Konzeption und Umsetzung bedarfs- und bedürfnisgerechter PE-Maßnahmen – Definition und Erstellung geeigneter PE-Instrumente – Dienstleister und (Ansprech-)Partner aller Akteur/innen in Fragen der PE – Durchführung der Erfolgskontrolle und Transfersicherung
OE-Leitungen	<ul style="list-style-type: none"> – Personalentwicklung an der eigenen OE – Förderung der eigenen Mitarbeiter/innen unter Einsatz der vom zPE bereitgestellten PE-Instrumente, z.B. MAG 2.0
Mitarbeiter/innen	<ul style="list-style-type: none"> – Verantwortlichkeit für das eigene Kompetenzprofil, die eigene Professionalisierung sowie den damit verbundenen Lernprozess

Tabelle 1: Akteursebenen der Personalentwicklung und deren Zuständigkeiten

Auf operativer Ebene erfolgt die strategische Steuerung und Abstimmung der Personalentwicklung mit der Organisationsstrategie zwischen Rektorat und Leitung des zPE, um den sogenannten *vertical fit* sicherstellen zu können, durch eine jährlich im 2. Quartal stattfindende Strategiesitzung. Die dokumentierten Ergebnisse dieses Gesprächs dienen dem zPE als Grundlage für die Zielformulierung und Programmkonzeption des folgenden Studienjahres.

Ein *horizontal fit* kann durch die Akkordierung diverser Personal(entwicklungs-)maßnahmen an der PH Steiermark durch das zPE gewährleistet werden (siehe Abschnitt 7).



4 HANDLUNGSFELDER

An der PH Steiermark lassen sich insgesamt vier Handlungsfelder der Personalentwicklung identifizieren:

- Personalplanung und Recruiting
- Personalerhaltung und -bindung
- Personalentwicklung im engeren Sinn mit dem Zweck der individuellen Professionalisierung und/oder akademischen Höherqualifizierung der Mitarbeiter/innen
- Forschungsaktivitäten im Sinne einer institutionellen Personalforschung zur zielbezogenen Fundierung personalentwicklerischer Entscheidungen

Sowohl die strategischen Ziele als auch die Maßnahmen werden in weiterer Folge diesen Handlungsfeldern zugeordnet und auf diese Weise strukturiert.

5 ZIELE

Die Ableitung der strategischen Ziele der Personalentwicklung an der PH Steiermark bestimmt sich an den Entwicklungsbedarfen und -bedürfnissen in Bezug auf die Umsetzung der strategischen Ziele der Pädagogischen Hochschule sowie jenen der Mitarbeiter/innen selbst und an den durch die bildungspolitischen Instanzen gesetzten Maßnahmen und den dadurch evozierten Entwicklungsbedarfen.

Die strategischen Ziele der Personalentwicklung an der PHSt lassen sich wie folgt den drei Bereichen der Personalentwicklung nach Becker (siehe Abschnitt 2) und den vier an der PH Steiermark identifizierten, zentralen Handlungsfeldern der Personalentwicklung (siehe Abschnitt 4) zuordnen:



PE-Bereiche	PE-Handlungsfelder	PE-Ziele
Bildung	Professionalisierung und/oder akademische Höherqualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> – Konzeption und Bereitstellung eines bedarfs- und bedürfnisorientierten hausinternen Fortbildungsprogramms mit Schwerpunkt Hochschuldidaktik durch das zPE – Bereitstellung von PE-Maßnahmen an den einzelnen Organisationseinheiten der PHSt, koordiniert durch das zPE
Förderung	Professionalisierung und/oder akad. Höherqualifizierung Personalplanung und Recruiting Personalentwicklung Personalerhaltung und -bindung	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung der individuellen Höherqualifizierung der Hochschullehrpersonen hinsichtlich Masterabschlüssen, Dissertationen und Habilitationen – Gewinnung und Bindung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter/innen – Weiterentwicklung des Kompetenzniveaus bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Thematisierung, Stimulierung und Förderung der Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiter/innen, z. B. durch MAG 2.0 – Schaffung von Gelegenheiten für internen (Wissens-)Austausch (z. B. Fachbereiche, Round Tables)
Organisationsentwicklung	Personalplanung und Recruiting Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Implementierung effizienter und effektiver Personalprozesse – Wirksame Begleitung und Moderation bzw. Koordination organisationaler (Veränderungs-) Prozesse, unter anderem auch bei der Erstellung des Ziel- und Leistungsplans – Mitgestaltung einer entwicklungsförderlichen Arbeitssituation und Kultur in der PHSt – Koordination und Moderation der Personalplanung sowie Ressourcenmonitoring

Tabelle 2: Ziele der Personalentwicklung an der PHSt

In der täglichen Praxis erweist sich das Recruiting von qualifizierten Hochschullehrpersonen mit umfassender Praxiserfahrung im Schulkontext, insbesondere im Bereich der Fachdidaktik, zunehmend herausfordernd, wodurch der akademischen Höherqualifizierung der bereits im Dienst stehenden Mitarbeiter/innen besondere Bedeutung zukommt. Dies zeigt sich auch darin, dass in diesem Bereich sowohl auf Maßnahmen- als auch auf Strukturebene entsprechende Ziele verfolgt und Maßnahmen gesetzt werden.

Die Ziele der Personalentwicklung befördern zudem die Qualitätsentwicklung in den vier Kernbereichen einer Pädagogischen Hochschule – Lehre (Fachkompetenz sowie didaktische Kompetenz), Forschung (Forschungskompetenz, Dissemination, Publikationen), Beratung sowie in Verwaltung und Administration.

6 MASSNAHMEN UND INSTRUMENTE

Die Personalentwicklungsmaßnahmen und -instrumente werden entsprechend der definierten Ziele konzipiert, (weiter-)entwickelt und realisiert.

Die folgende Abbildung zeigt die vier Handlungsfelder der Personalentwicklung mit jeweils einigen exemplarisch genannten Maßnahmen.

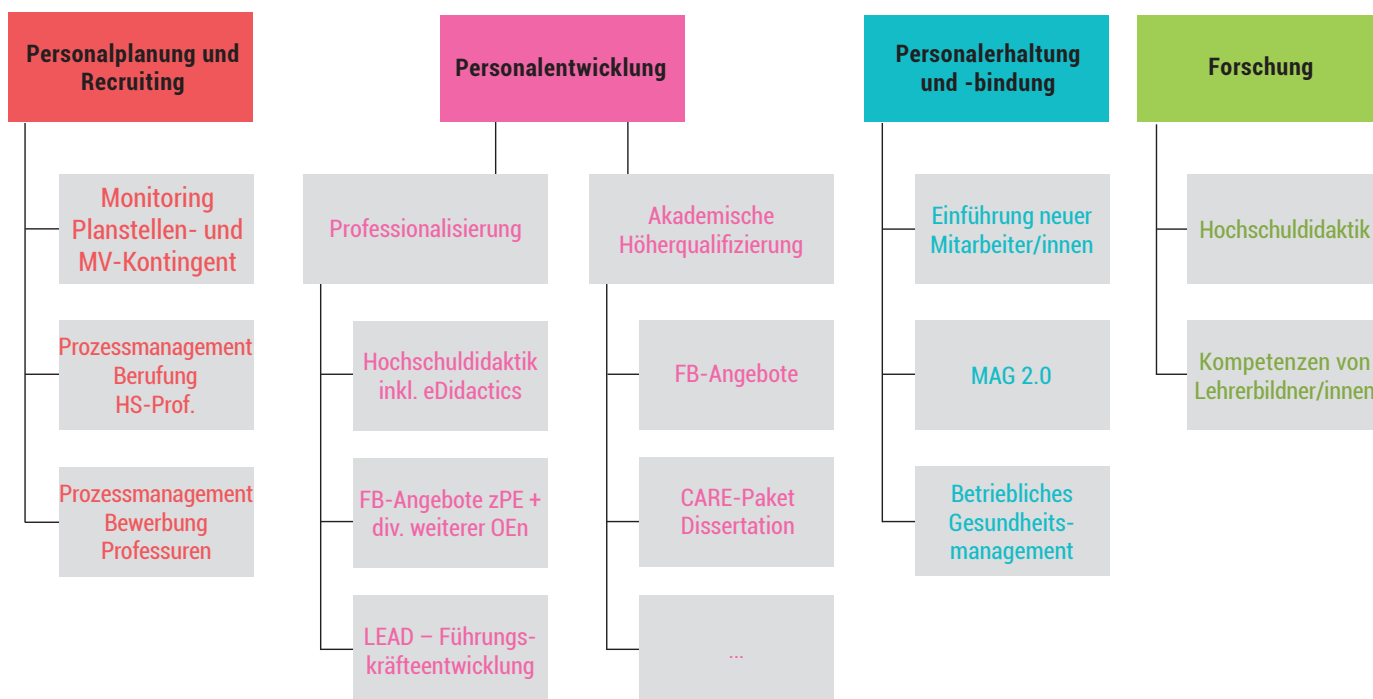


Abbildung 3: Übersicht Handlungsfelder und Maßnahmen



Die konkreten, im Detail beschriebenen hochschulinternen Personalentwicklungsmaßnahmen und -veranstaltungen werden jährlich in einem eigenen studienjahres-bezogenen Programm (PersonalEntwicklungsProgramm PHSt – PEPP) veröffentlicht, das allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird.

Zudem werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung laufend über diverse Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten von Kooperationspartnerinnen und -partnern, wie etwa dem Grazer Methodenzentrum, oder über gemeinsam im Rahmen der Steirischen Hochschul-konferenz erarbeitete Angebote informiert. Auf diese Weise ist es möglich, Synergien zu bündeln und einen überinstitutionellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu fördern.

Seitens des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung werden auch geeignete Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung geplanter Maßnahmen entwickelt und den entsprechenden Beteiligengruppen zur Verfügung gestellt (z.B. Leitfaden MAG 2.0, Bogen für die Potenzialerhebung). Somit kann eine einheitliche Vorgangsweise und eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden.

7 ERFOLGSKONTROLLE UND TRANSFERSICHERUNG

Erfolgskontrolle und die Sicherstellung der Transferleistung spielen als wesentliche Elemente der Qualitätssicherung eine wichtige Rolle für die Weiterentwicklung der Personalentwicklung an der PH Steiermark.

Auf Hochschulebene werden die übergeordneten Organisations- und Personalentwicklungsziele in einem eigenen Abschnitt des jeweils für drei Jahre gültigen Ziel- und Leistungsplans formuliert, operationalisiert und durch die Definition von Indikatoren quantitativ überprüfbar gemacht. Eine entsprechende Berichtslegung mit detaillierter Erfolgsdokumentation erfolgt im Rahmen von jährlich stattfindenden Begleitgesprächen an das zuständige Ministerium.



Innerhalb der PHSt erfolgt eine engmaschigere Rückmeldung bzw. Abstimmung zwischen Rektorat, allen Führungskräften und der Leitung des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung im Rahmen der zwei Mal jährlich stattfindenden Klausuren bzw. bei Bedarf auch im Rahmen der monatlichen Strategie- bzw. zweiwöchentlich stattfindenden Organisationsbesprechungen (DB Strategie, DB Organisation). Dadurch können Informationen auf kurzem Weg weitergegeben, etwaige Abweichungen rasch erkannt und eine kurze Reaktionszeit sichergestellt werden.

Zudem finden jährlich Evaluierungsgespräche zwischen den Führungskräften und der PE-Verantwortlichen statt, um so auf die konkrete Situation an den einzelnen Organisationseinheiten (Ressourcensituation und -bedarfe, Fortbildungs- und Unterstützungsbedarfe, Bekanntgabe der PE-Maßnahmen der OE) eingehen zu können. Von der chronologischen Abfolge her, sind diese Gespräche so anberaumt, dass bereits die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche bzw. des Teamgesprächs mit einfließen können.

Die Erfolgskontrolle und Evaluation der Transferleistung auf Mitarbeiter/innenebene findet zum einen durch die jährlich stattfindenden Feedback- und Fördergespräche (MAG 2.0) zwischen den Mitarbeiter/innen und ihren unmittelbaren Vorgesetzten (Leitung der Stamm-OE) statt. Eine Maßnahme, in der den Führungskräften eine zentrale Rolle als Personalentwickler/innen vor Ort zukommt. Zum anderen werden transfersichernde Maßnahmen bei Angeboten des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung während und nach den konkreten Fortbildungsangeboten durch Einholen von Feedback der Teilnehmer/innen (formative und summative Evaluation) gesetzt.

Schließlich erfolgt auch durch die Mitarbeiter/innen des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung im Rahmen einer jährlich stattfindenden zentrumsinternen Klausur eine systematische und kritische Reflexion und Erfolgskontrolle des eigenen Handelns und Tuns, die wiederum dokumentiert wird und deren Ergebnisse und Erkenntnisse im Programm des Folgejahres ihren Niederschlag finden.

Zudem bilden die Forschungsaktivitäten am Zentrum eine relevante Erkenntnisquelle für die Weiterentwicklung der Personalentwicklung an der PHSt.



8

RESÜMEE

Zusammenfassend lässt sich Personalentwicklung an der PHSt wie folgt beschreiben:

- theorie- und forschungsbasiert
- zukunfts- und strategorientiert
- bedarfs- und bedürfnisfokussiert
- ganzheitlich ausgerichtet
- integrativ gestaltet
- systematisch.

9

LITERATUR

Becker, M. (2011). *Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

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

Berthel, J. & Becker, F. G. (2010). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (9. vollständig überarbeitet Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.

Meifert M. T. (Hrsg.). (2010). *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (2. überarbeitete und aktualisierte Auflage). Heidelberg: Springer.

Münch, J. (1995). *Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung*. Bielefeld: Bertelsmann.