



Pädagogische
Hochschule
Steiermark

PERSONALENTWICKLUNGSSTRATEGIE

der Pädagogischen Hochschule Steiermark

Rektorat der PH Steiermark, August 2023

Rektoratsbeschluss V2: 09.08.2023



Inhalt

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

© Rektorat der Pädagogischen Hochschule Steiermark
[Personalentwicklungsstrategie](#)

Elisabeth Amtmann, Marlies Matischek-Jauk

Graz, August 2023

Präambel

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

- umfassende Bildungsreformvorhaben, deren Umsetzung zu einem hohen Ausmaß die Pädagogischen Hochschulen als nachgeordnete Dienststellen des zuständigen Ministeriums verantworten,
- ein bedingt durch die Altersstruktur der Hochschullehrpersonen bedeutender Personalwechsel (ca. 30 %) in den kommenden acht bis zehn Jahren,
- hohes Vakanzrisiko für Hochschulprofessuren und Professuren, insbesondere im fachdidaktischen Bereich,
- Attrahierung von qualifiziertem Verwaltungspersonal angesichts des starken Wettbewerbs mit anderen Dienstgeber*innen.

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 – Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagog*innen, berufsfeldbezogene Forschung sowie Beratung und Begleitung – durchgehend sicherstellen zu können.

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

1 Verständnis

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

Aus inhaltlicher Perspektive umfasst Personalentwicklung an der PHSt 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 (z.B. eDidactics, eCampus, Didaktik-Werkstatt) oder bundeslandübergreifend im Rahmen des PHVSO, investiert.

Die Personalentwicklung der PH Steiermark versteht sich somit als strategie-orientiert 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 Organisationsstrategie. Andererseits ist sie selbst gegebenenfalls auch Ausgangspunkt strategischer Überlegungen (Meifert, 2010; Berthel & Becker 2010), was auch eine enge Abstimmung mit und eine wechselseitige Bezugnahme auf andere/n Strategien, z.B. der Forschungsstrategie oder der Digitalisierungsstrategie bedingt.

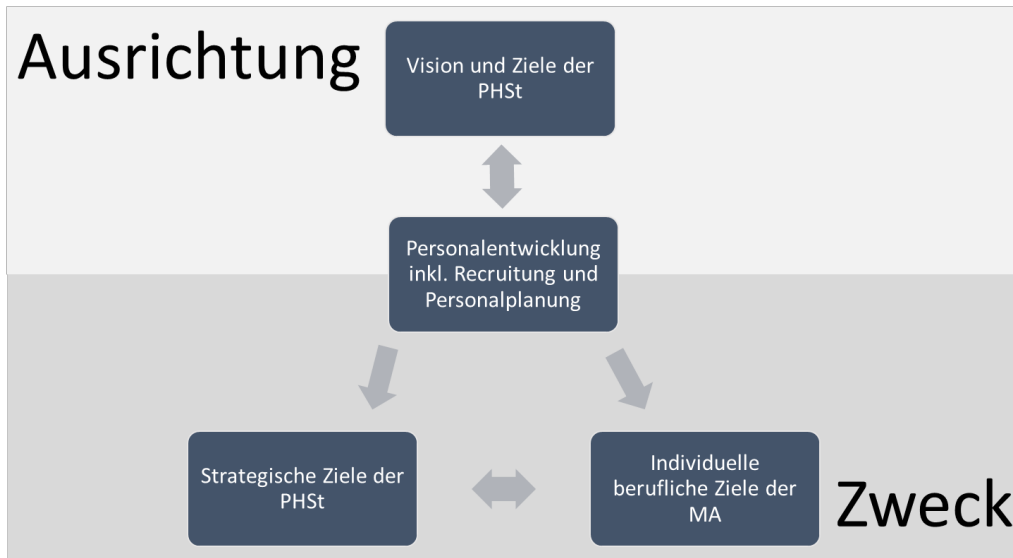


Abbildung 1: Strategie-orientierte Personalentwicklung an der PH Steiermark

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 sechsstufigen Zyklus (Becker, 2011):

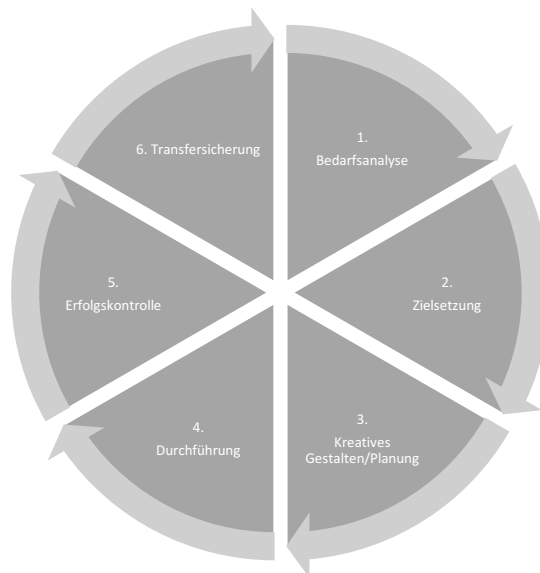


Abbildung 2: Funktionszyklus der Personalentwicklung an der PHSt nach Becker (2011)

2 Strukturelle Verankerung und Steuerung

An der PHSt 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 Hochschuldidaktik und Personalentwicklung (zHP) – Führungskräfte – Mitarbeiter*innen, umgesetzt wird.

- Die Vision der Organisation, deren Entwicklungsziele sowie der strategische Rahmen werden vom Rektorat vorgegeben.
- Das Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung ist hauptverantwortliche Stabstelle des Rektorats und dem Vizerektorat für Forschung und Hochschulentwicklung zugeordnet. Es dient allen Beteiligten als Impulsgeber, Moderator, Koordinator, Berater und Begleiter.
- Die OE¹-Leitungen agieren in ihrer Rolle als Führungskräfte als Personalentwickler*innen an ihrer Organisationseinheit und übernehmen somit auch einen relevanten Anteil der operativen Personalentwicklung.
- Die Mitarbeiter*innen selbst übernehmen die Verantwortung für ihre Professionalisierung.

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 ▪ Festlegung von Zielen für die PE ▪ Durchführung von Potenzialerhebungen
Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung (zHP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung des Rektorats bei der Durchführung von Potenzialerhebungen ▪ Durchführung von internen Bedarfsanalysen ▪ Konzeption und Umsetzung bedarfs- und bedürfnisgerechter PE-Maßnahmen, insbesondere in Hinblick auf aktuelle (hochschuldidaktische) Entwicklungen, PHSt-intern als auch in der Vernetzung mit anderen tertiären Einrichtungen ▪ Definition und Erstellung geeigneter PE-Instrumente in Abstimmung mit dem VR für Forschung und Hochschulentwicklung ▪ Dienstleister und (Ansprech-)Partner aller Akteur*innen in Fragen der PE ▪ Durchführung der Erfolgskontrolle und Transfersicherung ▪ Durchführung von Forschungsprojekten inkl. Dissemination
OE-Leitungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalentwicklung an der eigenen OE ▪ Förderung der eigenen Mitarbeiter*innen unter Einsatz der bereitgestellten PE-Instrumente, z.B. Leitfaden für MAG²
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, insbesondere dem VR für Forschung und Hochschulentwicklung und der Leitung des zHP, um den sogenannten *vertical fit* sicherstellen zu können, durch eine jährlich stattfindende Strategiesitzung. Die Ergebnisse dieses Gesprächs dienen dem zHP als Grundlage für die Programmkonzeption des folgenden Studienjahres.

¹ OE = Organisationseinheit

² MAG = Mitarbeitergespräche

Ein *horizontal fit* kann durch die Akkordierung diverser Personal(entwicklungs-)maßnahmen an der PH Steiermark durch das Vizerektorat für Forschung und Hochschulentwicklung gewährleistet werden (siehe Abschnitt 6).

3 Handlungsfelder

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

- Personalplanung und Recruiting
- Personalerhaltung und -bindung unter besonderer Berücksichtigung der Nachwuchskräfteförderung
- 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.

4 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 1) und den vier an der PH Steiermark identifizierten, zentralen Handlungsfeldern der Personalentwicklung (siehe Abschnitt 3) zuordnen:

PE-Bereiche	PE-Handlungsfelder	PE-Ziele
Bildung	Professionalisierung und/oder akademische Höherqualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeption und Angebot eines bedarfs- und bedürfnisorientierten hausinternen Fortbildungsprogramms mit Schwerpunkt Hochschuldidaktik durch das zHP ▪ Konzeption und Angebot eines bedarfs- und bedürfnisorientierten hausinternen Fortbildungsprogramms für Verwaltungsbedienstete (allg. Office Management, Fachkompetenzen, Selbst- und Sozialkompetenzen) ▪ Bereitstellung von Vernetzungsangeboten im Sinne einer Job Rotation bzw. eines Job Shadowings für Verwaltungsbedienstete zum regelmäßigen, institutionenübergreifenden Austausch. ▪ Förderung von Teaching and Staff Mobilities für Hochschullehrende und Verwaltungsbedienstete

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von PE-Maßnahmen an den einzelnen Organisationseinheiten der PHSt
Förderung	Professionalisierung und/oder akad. Höherqualifizierung Personalplanung und Recruiting Personalentwicklung Personalerhaltung und -bindung - Nachwuchskräfteförderung	<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 Mitarbeiter*innen ▪ Thematisierung, Stimulierung und Förderung der Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiter*innen, z. B. im Rahmen von MAG ▪ Erhebung von (Entwicklungs-)Potentialen im Rahmen der jährlichen Mitarbeiter*innengespräche ▪ Schaffung von Gelegenheiten für internen (Wissens-)Austausch (z. B. Hochschuldidaktik-Café, Bildungscafé, 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 an der PHSt ▪ Koordination und Moderation der Personalplanung sowie des Ressourcenmonitorings

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. Ähnliches gilt auch für den Bereich der Verwaltung. Dies zeigt sich auch in der Tatsache, dass 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 und Begleitung sowie in Verwaltung und Administration.

5 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.

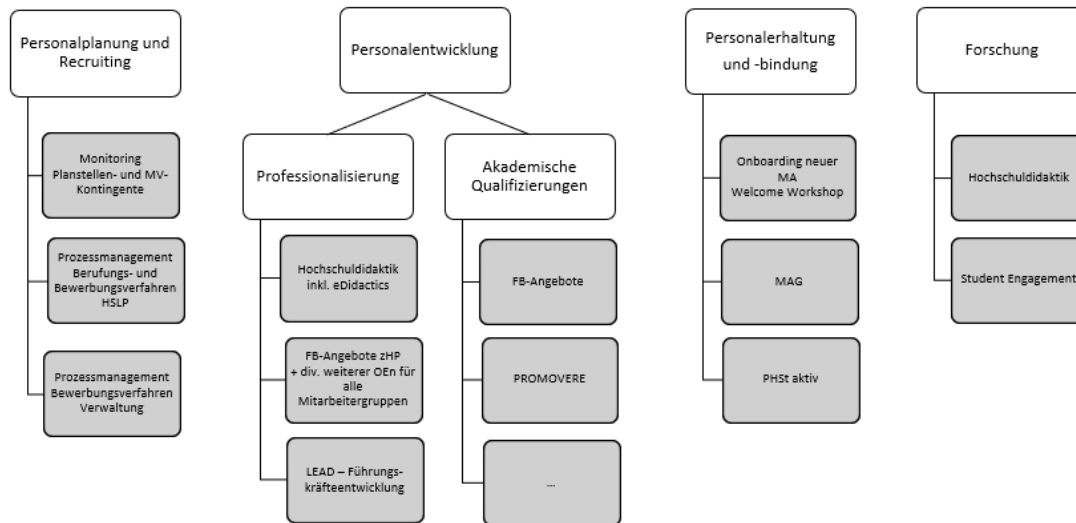


Abbildung 3: Übersicht der Handlungsfelder mit exemplarischen Maßnahmen

Die konkreten, im Detail beschriebenen Fortbildungsangebote und Personalentwicklungsmaßnahmen werden jährlich in einem eigenen Programm (**PersonalEntwicklungsProgramm PHSt - PEPP**) veröffentlicht, das allen Mitarbeiter*innen zur Verfügung gestellt wird. Die Planung der Fortbildungsangebote erfolgt semesterbezogen, um so auch ein möglichst passgenaues Angebot entwickeln und kurzfristige Bedarfe zeitnah aufgreifen zu können, wie etwa bei aktuellen Entwicklungen im Bereich KI und AI.

Zudem werden die Mitarbeiter*innen durch das Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung laufend über diverse Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten von Kooperationspartner*innen, wie etwa dem Grazer Methodenzentrum oder über gemeinsam im Rahmen der Steirischen Hochschulkonferenz erarbeitete Angebote, informiert. Auf diese Weise ist es möglich, Synergien zu bündeln und einen überinstitutionellen Austausch mit Kolleg*innen zu fördern.

Seitens des Vizerektorats für Forschung und Hochschulentwicklung werden auch in enger Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung geeignete Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung geplanter Maßnahmen entwickelt und den entsprechenden Beteiligtegruppen zur Verfügung gestellt (z.B. Leitfaden für Mitarbeiter*innengespräch, Leitfragen für Bewerbungsgespräche). Somit kann eine einheitliche Vorgangsweise und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden.

6 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 zur Hochschulentwicklung des jeweils für drei Jahre gültigen Ziel- und Leistungsplans formuliert, operationalisiert und durch die Definition von Zielgrößen und Maßnahmen zur Zielerreichung 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 Hochschuldidaktik und Personalentwicklung im Rahmen der jährlich stattfindenden Klausuren bzw. bei Bedarf auch im Rahmen der wöchentlich stattfindenden Organisationsbesprechungen mit allen Institutsleitungen (DB Organisation). Zudem wird in sogenannten Ressourcengesprächen zwischen Rektorat und den einzelnen OE-Leitungen die Ressourcenlage je OE entsprechend der strategischen Zielsetzungen des Rektorats diskutiert. Im selben Rahmen erfolgt auch die Vereinbarung der Ziellehre je Hochschullehrperson. Dadurch können Informationen auf kurzem Weg weitergegeben, etwaige Abweichungen rasch erkannt und eine kurze Reaktionszeit sichergestellt werden.

Darüber hinaus finden jährlich Evaluierungsgespräche zwischen den Führungskräften und der Leitung des zHP statt, um so auf die konkrete Situation an den einzelnen Organisationseinheiten in Hinblick auf Fortbildungs- und Unterstützungsbedarfe 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) 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 an der jeweiligen OE zukommt. Zum anderen werden transfersichernde Maßnahmen bei Angeboten des Zentrums für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung 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 Hochschuldidaktik und Personalentwicklung 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. Diese Ergebnisse fließen wiederum in die Reflexionsgespräche mit der zuständigen Vizerektorin für Forschung und Hochschulentwicklung ein.

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

7 Resümee

Zusammenfassend lässt sich Personalentwicklung an der PHSt wie folgt beschreiben:

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

8 Literatur

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

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

BMBWF (2019). *PH-EP. Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan 2021-2026*. https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:1a4baa01-0b58-4af7-9e90-ae137b8c50be/190904_Brosch%C3%BCre_PH_Entwicklungsplan_A4_BF%20ew.pdf

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

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

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