

AUCEN | Das Netzwerk für universitäre  
Weiterbildung und Personalentwicklung  
der österreichischen Universitäten

## Zukunft HR-Management Wandel, Entwicklung und Nachhaltigkeit

23.01.2017, 9:30 - 16:30 Uhr  
Universität für Musik und Darstellende Kunst Wien

## Programm

09:30 - 10:00 Registrierung  
10:00 - 10:30 **Eröffnung & Begrüßungen**

### Vorträge

10:30 - 11:15 **Trends im HR-Management**  
Dr. Christian Havranek, Deloitte

11:15 - 12:00 **Die Hochschule - eine attraktive Arbeitgeberin im Wandel**  
Dr.<sup>in</sup> Doris Walter, Fachhochschule Salzburg

### 12:00 - 13:00 **Mittagsbuffet**

13:00 - 14:00 **Personalentwicklung: Eine gar nicht mehr so gute Idee.**  
Wirkungsvolle Werkzeuge für Entwicklungsarbeit im Zeitalter  
der Komplexität  
Niels Pfläging, BetaCodex Network

14:00 - 14:45 **Quo vadis Personalentwicklung?**  
Mag. Florian Stieger, gfp | Gesellschaft für Personalentwicklung

### 14:45 - 15:15 **Kaffeepause**

15:15 - 16:00 **Personalentwicklung zwischen  
Oberflächenkosmetik und Nachhaltigkeit**  
Univ.-Prof.i.R. Dr. Stephan Laske, Universität Innsbruck,  
Transformation Management AG

### 16:00 - 16:30 **Podiumsdiskussion zur Zukunft der PE an Universitäten**

Mag.<sup>a</sup> Gerda Müller, Vizerektorin mdw  
Mag. Elmar Pichl, Sektionschef BM:WFW  
Mag.<sup>a</sup> Anna Steiger, Vizerektorin TU Wien & AUCEN-Sprecherin  
Mag.<sup>a</sup> Monika Strasser, Geschäftsführerin Staatspreis KNEWLEDGE

Moderation: Karin Bauer, Der Standard

## Trends im HR-Management Christian Havranek, Deloitte

Deloitte ist die weltweit größte Unternehmensberatung und erstellt seit vielen Jahren eine globale Human Capital Trends Studie, an welcher zuletzt mehr als 7.000 TeilnehmerInnen aus über 100 Ländern teilnahmen.

Der Vortrag „Trends im HR-Management“ beleuchtet den Zusammenhang zwischen veränderten Anforderungen, z.B. aus der Digitalisierung der Arbeitswelt und Rückwirkungen auf Leadership, Learning und Talent Management. Ebenso wird herausgearbeitet, wie Rollenprozesse und Technologie im HR-Management gestaltet sein müssen, damit eine spürbar positive Wirkung auf das Kerngeschäft der Organisation erfolgt.

Ob und wieweit die österreichischen Ergebnisse die globalen bestätigen oder diesen widersprechen, runden den Vortrag ab.



© Christian Havranek

### Mag. Christian Havranek

verfügt über Expertise zu Beratungsfeldern im gesamten Personalmanagement, schwerpunktmäßig im Bereich Führungsentwicklung, Talent Management, Management Appraisal, Gehaltsmanagement und nachhaltiges Mobilitäts-/ Flexibilitätsmanagement. Er ist seit 2002 Partner bei Deloitte Österreich und ist Mitglied des Management Boards von Deloitte Österreich. Vor seiner Tätigkeit bei Deloitte war Christian Havranek seit 1992 geschäftsführender Gesellschafter bei Wentner-Havranek, Institut für Unternehmensberatung, und davor bei der OMV tätig.

[www.deloitte.at](http://www.deloitte.at)

Christian Havranek absolvierte ein BWL-Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien und verfügt über Ausbildungen in Gruppendynamik und Unternehmensberatung. Er ist Autor zahlreicher Publikationen, wie zum Beispiel „Die optimierte Personalabteilung“ (2010 im Linde Verlag erschienen).

## Die Hochschule - eine attraktive Arbeitgeberin im Wandel?

Doris Walter, Geschäftsführerin der Fachhochschule Salzburg

Talentierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage einer qualitätsbewussten Hochschulausbildung. Sowohl in Lehre und Forschung als auch in Verwaltung sind multitalentierte Persönlichkeiten an Österreichs Hochschulen gefragt. MitarbeiterInnen mit spezifischen Profilen gilt es, an den Hochschulen zu halten. Neue Kolleginnen und Kollegen erwarten ein attraktives Umfeld, das sich keineswegs nur mehr auf fachliche Arbeitsprozesse bezieht.

Nicht wir wählen unsere zukünftigen MitarbeiterInnen, vielmehr erwählen diese selbst ihre Hochschule als Arbeitgeberin. Der Wandel zur „Employer branded“-Hochschule hat schon längst begonnen. Im Wettbewerb um die passenden und besten Köpfe stehen wir mit denjenigen, für die wir ausbilden: den ArbeitgeberInnen Österreichs.

*Hochschule als attraktive Arbeitgeberin im Wandel? Ein Angebot an Maßnahmen für modernes Personalmanagement an Hochschulen.*



© FH Salzburg, Foto Kolarik

### Mag.ª Dr.ª Doris Walter

studierte Betriebswirtschaft/ Soziologie und Pädagogik an der Johannes Kepler Universität Linz sowie der Universität Salzburg und promovierte am IFF, dem Institut für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik, in Wien zum Thema „Qualitätsmanagement als themenzentrierte Organisationsentwicklung“.

Seit 2006 ist die geborene Salzburgerin Geschäftsführerin der Fachhochschule Salzburg. Dort ist sie unter anderem für Personal- und Qualitätsmanagement zuständig. Zuvor sammelte Doris Walter Erfahrungen in EU-Projekten, in der Erwachsenenbildung und in diversen internationalen Wirtschaftsbetrieben.

[www.fh-salzburg.ac.at](http://www.fh-salzburg.ac.at)

## Personalentwicklung: Eine gar nicht mehr so gute Idee. Wirkungs- volle Werkzeuge für Entwicklungsarbeit im Zeitalter der Komplexität Niels Pfläging, Beeinflusser, Advisor, Change-Kurator, Management-Exorzist

*Personalentwicklung ist eine geronnene, strukturgewordene, toxische Idee aus dem Industriezeitalter.*

Das Wesen von Personalentwicklung ist die Entwicklung arbeitender Menschen durch Andere - in der Regel administriert durch Personaler. Und darin liegt schon das Problem: Personalentwicklung ist qua Definition eine Form fremdgesteuerter Entwicklung. Sie verkörpert damit geradezu das Gegenteil dessen, was Unternehmen heute brauchen: Verantwortungsübernahme, selbstgesteuertes Lernen, intelligent-reflektierte Selbstentwicklung und Vernetzung. Führungskräfte, Personaler und Organisationsentwickler sollten daher aufhören sich zu fragen: „Wie können wir die Personalentwicklung besser machen?“ Sie sollten fragen: „Was braucht es stattdessen tatsächlich?“

*Erstes Prinzip, frei nach Maria Montessori: Lernen und Entwicklung müssen stets von den Lernern selbst gesteuert sein.*

In der Unternehmenspraxis lassen sich allerhand Beispiele dafür finden, wie Entwicklung jenseits der Personalentwicklung funktionieren kann - insbesondere bei den üblichen Ausnahmeunternehmen bzw. Pionieren progressiver Unternehmensführung wie Google, Toyota oder dm-drogerie markt. Jedoch: Neue Praktiken allein sind keine Lösung. Es bedarf zuerst eines wirksamen Denkens in Sachen Lernen & Entwicklung, auf das sich Teams, Führungskräfte, ja ganze Organisationen einschwören lassen. Niels Pfläging wird in seinem Vortrag zeitgemäße Denk- und Entwicklungswerkzeuge vorstellen, die der Vielfalt von Teams und Menschen sowie der Komplexität organisationaler Herausforderungen auf Augenhöhe begegnen.



© Niels Pfläging

[www.nielspflaeging.com](http://www.nielspflaeging.com)

### Niels Pfläging

Der Berater, Beeinflusser und Autor ist ein engagierter und leidenschaftlicher Vordenker moderner Führung. Pfläging ist Gründer des BetaCodex Network, einem internationalen Open-Source-Netzwerk. Fünf Jahre lang war er Direktor des renommierten Beyond Budgeting Round Table BBRT. Als Ratgeber und Advisor unterstützt er Manager und Organisationen aller Art bei tiefgreifender Veränderung. Pflägings Bücher, darunter „Komplexithoden“, „Organisation für Komplexität“ und „Die 12 neuen Gesetze der Führung“ wurden von der Kritik gelobt und erreichten Bestsellerstatus. Pflägings zweites Werk „Führen mit flexiblen Zielen“ wurde mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2006 ausgezeichnet.

## Personalentwicklung - Quo vadis?

Florian Stieger, GfP | Gesellschaft für Personalentwicklung

Als Profession ist Personalentwicklung recht jung. Gut 40 Jahre sind seit den ersten „Gehversuchen“ vergangen. Dass die Personalentwicklung inzwischen in sämtlichen Unternehmen in nahezu allen Branchen Einzug gehalten hat, könnte man als Erfolgsgeschichte werten. Gleichzeitig ist aber die Kritik an der Personalentwicklung nie wirklich verstummt. Immer wieder tauchen Fragen auf, wie weit Personalentwicklung „NutzenstifterIn“ ist oder sie lediglich ein „Incentive“ für MitarbeiterInnen darstellt. Auch aktive PersonalentwicklerInnen beklagen die oftmals geringe Würdigung der eigenen Arbeit, fehlende Wertschätzung vom Management sowie den Eindruck, auf den Kostenfaktor reduziert zu werden. Die Frage, was Personalentwicklung zur Wertschöpfung im Unternehmen beiträgt, bleibt bestehen. In den letzten Jahren hat PE oftmals Chancen nicht genutzt, sich im Unternehmen neu zu positionieren.

Aktuell tauchen gerade wieder neue Themen und Herausforderungen am Horizont auf. *Wird die Personalentwicklung diese nutzen können? Wie müsste eine Personalentwicklung der Zukunft aussehen? Was sind die wesentlichen neuen Handlungsfelder?*

In diesem Vortrag soll aus Sicht eines Pioniers der Personalentwicklung ein Schnellabriss über die Geschichte der PE als Grundlage für einen Ausblick in die Zukunft in Thesenform gegeben werden.



© GfP

[www.gfp.at](http://www.gfp.at)

### Mag. Florian Stieger

Der Wirtschaftspsychologe (Universität Wien/ Berlin) ist geschäftsführender Gesellschafter der GfP | Gesellschaft für Personalentwicklung und Gründer der Firma Funkensprung Consulting. Darüber hinaus ist er Mitbetreiber von Funkensprung CoWorking mit mehreren Standorten in Wien.

Florian Stieger verfügt über langjährige Erfahrung im höheren Management eines internationalen Unternehmens. Seine Expertise liegt in den Bereichen Innovation Management, Leadership Development, Start-ups, Executive Coaching und vielem mehr.

## Personalentwicklung zwischen Oberflächenkosmetik und Nachhaltigkeit

Stephan Laske, Universität Innsbruck, Transformation Management AG

Die Universität gilt trotz aller in den letzten Jahrzehnten vorfindbaren „Entzauberungen der Wissenschaft“ und eines verbreiteten „university bashing“ nach wie vor als geographischer Ort, an dem sich Qualität, Kompetenz oder Expertentum versammeln. Verbreitet finden sich in ihnen auch Aktivitäten und Praktiken, die darauf abzielen, diese Expertise systematisch zu entwickeln:

Personalentwicklung gilt zunehmend als Ausdruck einer Universitätspolitik, die versucht, vorhandene Potenziale des Personals zu nutzen und weiter auszubauen. In dem Vortrag soll ein kritischer Blick auf Grundverständnis, Rahmenbedingungen, Wirkungen und mögliche Nebenwirkungen von Personalentwicklung in Universitäten geworfen werden. Ziel ist es, Überlegungen anzustellen, wie ein prinzipiell sinnvolles personalpolitisches Instrument in seiner Wirksamkeit verstärkt werden kann.

### Univ.-Prof. i.R. Dr. Stephan Laske

Geboren 1944 in Überlingen (Deutschland) ist Professor Laskes eigene Personalentwicklung gekennzeichnet von

- Begeisterung für sein Fach, die sozialwissenschaftlich ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre,
- sein Interesse daran, disziplinäre, institutionelle und geographische Grenzen zu überschreiten und dabei auch ungewohnte Wege zu gehen und
- seiner Neugier darauf, wie Universitäten als Organisationen funktionieren.

Dies führte Stephan Laske u.a. zu einem vorübergehenden Ausstieg aus der Universität, um authentische Praxiserfahrungen zu machen, oder zur Übernahme von Leitungsfunktionen an der Universität bzw. in einer internationalen Organisation, die sich mit Hochschulforschung beschäftigt. Seit dem Übergang in die Pension ist er als „silver worker“ im Vorstand des Beratungsunternehmens Transformation Management AG mit Sitz in St. Gallen und München tätig. Nach wie vor mit Begeisterung (und Dankbarkeit) für die Möglichkeit, gemeinsam mit KollegInnen an neuen Wegen der Führungskräfteentwicklung zu arbeiten.



© Stephan Laske

[www.tmag.ch](http://www.tmag.ch)

  
TRANSFORMATION  
StGallen München MANAGEMENT  
AKTIENGESELLSCHAFT

## Die Zukunft der Personalentwicklung an Universitäten Podiumsdiskussion

Mag. Elmar Pichl, Sektionschef im BM:WFW



© justsmilepics

„Universitäten sind per Definition Expert/inn/en-Organisationen. D.h. das Management von Personalqualität bzw. -struktur sowie Personalentwicklung bzw. -führung sind absolut erfolgskritisch. Es ist ein Bündel an Fragen, deren positive Beantwortung für die Attraktivität einer Universität als Arbeitgeber entscheidend ist: Welche Qualität haben die Nachwuchsförderungsmodelle und wie transparent sind diese? Wie steht es um die Arbeitsplatzzufriedenheit? Wie werden die „peers“ und die Kollegenschaft bewertet? Welche Infrastruktur und welches Arbeitsumfeld sind gegeben? Wie gut sind die Managementqualität und die Leadership-Performance an der Spitze? Welche Wertschätzung und Unterstützung gibt es für die Lehr-Aktivitäten? Wir müssen Best-Practice suchen und diese austauschen, prioritär v.a.

für ein holistischeres, integrativeres Personalmanagement (in Bezug auf Verwendung und Karrierewege losgelöst von der Finanzierungsquelle), welches eine in Bezug auf die (neuen) Aufgaben adäquate, nachhaltigere Personalstruktur etabliert.“

Mag.<sup>a</sup> Gerda Müller, mdw | Vizerektorin für Organisationsentwicklung, Gender & Diversity



„Ich sehe die Personalentwicklung in engem Zusammenhang von Strategie, Organisation und Personal. Dabei wird sie immer stärker zur strategischen Begleiterin in Organisationsentwicklungsprozessen.

In ihrer Ausprägung sollte Personalentwicklung immer kürzeren Innovationszyklen und der durch höheren Vernetzungsgrad und fortwährenden technischen Fortschritt steigenden Komplexität der Aufgaben und Arbeitsumgebungen der Lehrenden und MitarbeiterInnen einer Universität Rechnung tragen.“

© mdw, Sabine Hauswirth



### Mag.<sup>a</sup> Monika Strasser, KNEWLEDGE



© Monika Strasser

Die ‚KNEWLEDGE-Initiative zur Förderung und Entwicklung des lebensbegleitenden Lernens im beruflichen Kontext‘ organisiert den Staatspreis KNEWLEDGE, welcher vom Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft ausgelobt wird. Der Staatspreis prämiert Human Resources Development in Unternehmen, Non-profit Organisationen und Institutionen öffentlichen Rechts.

„Auch wenn in allen diesen Organisationen Personalentwicklung betrieben wird, gibt es große Unterschiede in den Herangehensweisen und in der Umsetzung.“

### Mag.<sup>a</sup> Anna Steiger, Vizerektorin der TU Wien & AUCEN-Sprecherin



© TU Wien, Anna Steiger

„Personalentwicklung an Universitäten ist längst nicht mehr ein ‚Surplus‘, das man sich leistet, sondern Notwendigkeit, um den langfristigen Erfolg der Universität und ihrer Mitarbeiter\_innen zu sichern. Die Bandbreite der Aktivitäten und Maßnahmen, der „Bauchladen“, reicht von der (Mit)Entwicklung von Karrierewegen, Durchführung von Mitarbeiter\_innenbefragungen bis zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Fokussierung oder Verbreiterung der Aufgaben der Personalentwicklung, Qualitätssicherung der Leistungen, Qualifikation der Personalentwickler\_innen, diesen Fragen stellen wir uns laufend, denn nichts geringeres gilt es zu erreichen und zu sichern als den Wissenschaftsstandort Österreich.“

## AUCEN

- ist das Netzwerk für wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung der österreichischen Universitäten
- agiert als Interessenvertretung für ihre 20 Mitgliedsuniversitäten
- steht als ExpertInnen-Netzwerk für Anfragen, Stellungnahmen und Projekte zur Verfügung
- fördert die wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung an den österreichischen Universitäten durch Aktivitäten auf hochschulpolitischer, organisationaler und inhaltlicher Ebene
- feierte 2016 sein 20-jähriges Bestehen



Die AUCEN-Tagung wurde vom AUCEN-Fachbereich **Personalentwicklung** konzipiert und organisiert: Mag.<sup>a</sup> Anna Steiger (AUCEN-Sprecherin), Mag.<sup>a</sup> Isabella Göschl und Dr.<sup>in</sup> Daniela Werndl (Koordinationsbeauftragte PE), Dr.<sup>in</sup> Katharina Mallich-Pötz (Geschäftsstellenleiterin).

### AUCEN Geschäftsstelle

Medizinische Universität Wien

Postadresse: AKH Wien/ DTU, 1090 Wien, Währinger Gürtel 18 - 20

Tel. +43 1 40400 11970 | Fax. +43 1 40400 12210

[aucen@meduniwien.ac.at](mailto:aucen@meduniwien.ac.at) | [www.aucen.ac.at](http://www.aucen.ac.at)