



Agentur für  
Qualitätssicherung  
und Akkreditierung

# PERSONALSTRUKTUR UND PERSONALENTWICKLUNG AN ÖSTERREICHISCHEN HOCHSCHULEN: Handlungsfelder und Perspektiven

Bericht gemäß § 28 HS-QSG zum Stand 2024





Alle Rechte vorbehalten

Herausgeberin:

AQ Austria – Agentur für Qualitätssicherung und  
Akkreditierung Austria, Dr. Jürgen Petersen,  
Franz-Klein-Gasse 5, 1190 Wien

Autorin: Ulrike Najar

Mitarbeit: Andrea Schorm, Agnes Witzani

Redaktion: Agnes Witzani

Grafik und Satz: Veronica Karabaczek, Reinhard Jakits

Lektorat: Katharina Schindl

Druck: Facultas AG

Printed in Austria

ISBN: 978-3-7089-2650-6

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Zusammenfassung

<b>1 Einleitung</b> .....	14
1.1 Ausgangspunkt, Zielstellung und Überblick des Berichts .....	14
1.2 Datengrundlage und Methodik .....	20
1.3 Darstellung der Ergebnisse und Einschränkungen .....	22
<b>2 Zugänge aus der Literatur: Qualität von Personal an Hochschulen</b> .....	24
2.1 Ausgewählte Einblicke aus der Hochschulforschung .....	28
2.2 Hochschulische Personalentwicklung im internationalen Kontext .....	31
2.3 Hochschulpersonal als Schwerpunkt in nationalen Strategiepapieren .....	34
<b>3 Personalstruktur an österreichischen Hochschulen: Begrifflichkeiten, Datenlage und Nutzungspotenziale</b> .....	38
3.1 Differenzierung von Personalbegriffen und Datenkategorien nach Hochschulsektor .....	39
3.2 Datenlage zur Personalstruktur an österreichischen Hochschulen .....	43
3.3 Herausforderungen bei der Analyse der Personalstruktur an österreichischen Hochschulen: Datenvergleichbarkeit und Nutzbarkeit .....	61
<b>4 Personal im Wandel: Aktuelle Entwicklungsfelder an österreichischen Hochschulen</b> .....	64
4.1 Agile Personalentwicklung im Spannungsfeld gesetzlicher Rahmenbedingungen .....	65

4.2 Berufsfelder und Begrifflichkeiten im Wandel .....	73
4.3 Veränderte Einstellungen von Mitarbeiter*innen zu Arbeit .....	78
4.4 Wohlbefinden von Personal: „Ein latent wichtiges Thema“ .....	82
4.5 Weitere Themenfelder .....	85
<b>5 Zentrale Maßnahmen zur Qualitätsförderung von Hochschulpersonal .....</b>	<b>89</b>
5.1 Flexibilität in der Aushandlung von Lehre, Forschung, Administration und zusätzlichen Aufgaben .....	90
5.2 Strategische Verortung von und Verantwortlichkeit für Personal an Hochschulen .....	95
5.3 Führungskräfte als Schlüsselakteure in der Personalentwicklung .....	98
5.4 Einbindung aller Mitarbeiter*innen: Anspruch und Herausforderung .....	102
<b>6 Visionen für das Hochschulpersonal: Effektivität, Innovation und Zukunftsorientierung .....</b>	<b>107</b>
6.1 Mehr als nur Verwaltung: Die Zukunft des allgemeinen Personals .....	108
6.2 Flexible Karrierewege an Hochschulen: Durchlässigkeit als Chance .....	113
6.3 Personalabteilungen als strategische Impulsgeber .....	118
<b>7 Fazit und Ausblick .....</b>	<b>122</b>
<b>8 Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>127</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Ausgangspunkt des Drei-Jahresberichts der AQ Austria .....	15
<b>Abbildung 2:</b> Überblick Datengrundlage und Methodik .....	22
<b>Abbildung 3:</b> Hochschulpersonal nach Kategorie .....	25
<b>Abbildung 4:</b> Überblick der gemeldeten Personalbegriffe und Definitionen nach Hochschulsektor, Stand: Studienjahr 2023 .....	43
<b>Abbildung 5:</b> Überblick der Gesamtzahlen von Mitarbeiter*innen per Hochschulsektor im Studienjahr 2023 .....	45
<b>Abbildung 6:</b> Zeitlicher Verlauf sektorenübergreifende Personalentwicklung des Lehr- und Forschungspersonals 2019–2023 .....	46
<b>Abbildung 7:</b> Entwicklung der Personalstruktur an öffentlichen Universitäten 2019–2023 .....	47
<b>Abbildung 8:</b> Entwicklung der Personalstruktur an Privathochschulen und Privatuniversitäten 2019–2023 .....	48
<b>Abbildung 9:</b> Entwicklung der Personalstruktur an Fachhochschulen 2019–2023 .....	49
<b>Abbildung 10:</b> Entwicklung der Personalstruktur an Pädagogischen Hochschulen 2019–2023 .....	50
<b>Abbildung 11:</b> Entwicklung des Verhältnisses von VZÄ zu Kopfzahlen an öffentlichen Universitäten 2019–2023 .....	52
<b>Abbildung 12:</b> Entwicklung des Verhältnisses von VZÄ zu Kopfzahlen an Privathochschulen und Privatuniversitäten 2019–2023 .....	53
<b>Abbildung 13:</b> Entwicklung des Verhältnisses von VZÄ zu Kopfzahlen an Fachhochschulen 2019–2023 ...	54
<b>Abbildung 14:</b> Entwicklung des Verhältnisses von haupt- und nebenberuflich Lehrenden an Fachhochschulen 2019–2023 .....	55
<b>Abbildung 15:</b> Entwicklung Anteil an geleisteten SWS von nebenberuflich bzw. hauptberuflich Lehrenden .....	56
<b>Abbildung 16:</b> Entwicklung des Verhältnisses von VZÄ zu Kopfzahlen an Pädagogischen Hochschulen 2019–2023 .....	57

<b>Abbildung 17:</b> Frauenanteil von Mitarbeiter*innen nach Hochschulektor und Personalkategorie 2023 .....	58
<b>Abbildung 18:</b> Zeitlicher Verlauf sektorenübergreifende Entwicklung des Frauenanteils des Lehr- und Forschungspersonals 2019–2023 .....	59
<b>Abbildung 19:</b> Nationalitäten von Mitarbeiter*innen an österreichischen Hochschulen 2023 .....	61
<b>Abbildung 20:</b> Personal im Wandel: Aktuelle Entwicklungsfelder an österreichischen Hochschulen .....	65
<b>Abbildung 21:</b> Zielvorstellungen Frauenanteile .....	86
<b>Abbildung 22:</b> Zentrale Maßnahmen zur Qualitätsförderung von Hochschulpersonal .....	90
<b>Abbildung 23:</b> Visionen für das Hochschulpersonal: Effektivität, Innovation und Zukunftsorientierung .....	108
<b>Abbildung 24:</b> Zusammenfassung der Ergebnisse ....	126

# VORWORT

Das Hochschulpersonal ist eine zentrale Ressource für die Qualität von Studium, Forschung und akademischer Infrastruktur jeder Bildungseinrichtung. Die strategische Personalentwicklung spielt dabei eine Schlüsselrolle, da sie systematisch und langfristig auf die Sicherung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden abzielt. In Zeiten wachsender Anforderungen und Herausforderungen durch gesellschaftliche, technologische, wirtschaftliche, aber auch geopolitische Veränderungen und Entwicklungen reicht es nicht aus, lediglich ad hoc auf Personalbedarf zu reagieren. Vielmehr ist ein vorausschauendes und zielgerichtetes Personalmanagement notwendig, das Qualifikationen fördert, Führungskompetenz stärkt und Karrierewege transparent gestaltet.

Im Kontext der Qualitätssicherung bedeutet dies, dass qualifiziertes, motiviertes und weitergebildetes Personal wesentlich zur Erreichung hochschulischer Qualitätsziele beiträgt. Strategische Personalentwicklung unterstützt nicht nur die individuelle Entwicklung der Beschäftigten, sondern fördert auch eine institutionelle Lernkultur. Sie trägt dazu bei, Standards in Lehre und Forschung zu sichern und innovationsfördernde Rahmenbedingungen zu schaffen. Gleichzeitig erhöht sie die Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeberin und wirkt dem Fachkräftemangel entgegen. Damit wird deutlich: Qualitätssicherung an der Hochschule ist ohne gezielte Personalentwicklung nicht nachhaltig realisierbar.

Der vorliegende Drei-Jahresbericht der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) widmet sich der Personalstruktur und Personalentwicklung an österreichischen Hochschulen. Er beleuchtet die aktuellen Herausforderungen, Chancen und Zukunftsperspektiven, die sich aus der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Hochschulpersonals ergeben und ableiten lassen. Dabei werden zentrale Themen analysiert, wie die Anpassung an veränderte Arbeitswelten, die Förderung des sog. „well-being“ (Wohlbefinden) und die strategische Verankerung von Personalmanagement und Personalentwicklung an den Hochschulen.

Dieser Bericht ist nicht nur eine Bestandsaufnahme – naturgemäß mit bestimmten Limitationen –, sondern soll auch Impulse für die Weiterentwicklung der österreichischen Hochschulen geben. So werden aus den durchgeführten Analysen und Interviews spezifische Empfehlungen abgeleitet, wie Hochschulen ihre Personalstrategien zukunftsfähig gestalten können, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und ihre Attraktivität als Arbeitgeberinnen zu erhöhen. Die AQ Austria versteht sich damit als Unterstützerin und Partnerin der Hochschulen, um gemeinsam die Qualität der hochschulischen Kernbereiche und die Weiterentwicklung des hochschulischen Personals nachhaltig zu sichern und zu fördern.

Wir laden alle relevanten Akteur\*innen ein, die Ergebnisse und Erkenntnisse dieses Berichts als Grundlage für weiterführende Diskussionen, Entscheidungen und Maßnahmen zu nutzen, um damit die Zukunft des Hochschulpersonals und der Hochschulen in Österreich aktiv und zukunftsorientiert zu gestalten.



Prof.<sup>in</sup> (FH) em. Mag.<sup>a</sup> Eva Werner, hon.prof.  
Präsidentin der AQ Austria



Prof. Dr. oec. Micha Teuscher  
Vizepräsident der AQ Austria

# ZUSAMMENFASSUNG

Ob Lehrende, Forschende, Mitarbeiter\*innen in Management, Qualitätsentwicklung und Infrastruktur, Öffentlichkeitsarbeit oder Beauftragte für Menschen mit besonderen Bedürfnissen – sie alle sind unerlässlich für die Qualität der Leistungen an Hochschulen. Diese Menschen wirken in vielfältigen Bereichen von Hochschulen, jenen Institutionen, die sich in den letzten Jahrzehnten erheblich ausdifferenziert haben und sich auch im 21. Jahrhundert in Hinblick auf ihre zentrale Bedeutung für Wissensgesellschaften behaupten müssen. Die Anforderungen an Personal sind dabei nicht nur gestiegen; vielmehr sind die Ausdifferenzierung, Professionalisierung und fortlaufende Entwicklung der Akteur\*innen an Hochschulen in wachsendem Maße von zentraler Bedeutung.

In ihrem vierten Bericht zur Qualitätssicherung an hochschulischen Bildungseinrichtungen, dem sogenannten „Drei-Jahresbericht“, greift die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) das Thema **Personal an österreichischen Hochschulen** vertiefend auf. Im Zentrum des Berichts stehen die **Personalstruktur** und **Personalentwicklung** und damit einhergehend drei Perspektiven: a) die Perspektive der Entwicklungsfelder, d. h., was beschäftigt Hochschulen aktuell im Themenfeld Personal, b) die Perspektive der Qualität, d. h., was fördert die Qualität von Hochschulpersonal, und c) die Perspektive der Visionen, d. h., welche Maßnahmen erachten Hochschulen als besonders effektiv, innovativ und zukunftsorientiert?

[Hochschul-  
Qualitätssicherungsgesetz \(HS-QSG\):  
Externe Qualitätssicherung als periodische Begutachtung der Qualitätsentwicklung von Hochschulen in Lehre, Forschung und Administration bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste](#)

Grundlage für diese Publikation ist § 28 des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG), welcher die Erstellung eines Berichts zur **Entwicklung der Qualitätssicherung an hochschulischen Bildungseinrichtungen** mindestens alle drei Jahre, aktuell damit zum Stand 2024, vorsieht. Als hochschulische Bildungseinrichtungen werden gemäß § 1 Absatz 1 HS-QSG die öffentlichen Universitäten inklusive der Universität für Weiterbildung Krems, Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen (d. h. Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften), die Privathochschulen und Privatuniversitäten sowie die Pädagogischen Hochschulen verstanden. In diesem Bericht schließt der Begriff „Fachhochschule“ jene Bildungseinrichtungen,

die die Bezeichnung „Hochschule für Angewandte Wissenschaften“ im Namenszug führen, mit ein.

Der vorliegende Bericht untersucht, wie im Rahmen der Qualitätssicherung **aktuelle Herausforderungen, Chancen und Zukunftsperspektiven** für die Personalentwicklung an Hochschulen so bewältigt und genutzt werden können, dass eine zukunftsfähige und qualitativ hochwertige Personalstruktur geschaffen wird und gewährleistet bleibt. Dabei ist das Ziel der AQ Austria nicht nur, die Qualitätssicherung von Personalstrukturen an Hochschulen näher zu beleuchten, sondern auch in einem kollaborativen Austauschprozess gegenseitiges Lernen anzustoßen und Erfahrungen in relevante Prozesse einfließen zu lassen. Übergreifend ergaben sich dabei im Rahmen der Studie die folgenden thematischen Schwerpunkte und abgeleiteten Handlungsfelder:

### **Erschwerte Qualitätssicherung durch mangelnde Daten- und Begriffseinheitlichkeit**

Die Analyse der Personalstruktur an österreichischen Hochschulen wird durch eine uneinheitliche Datenbasis und eine Vielfalt an sich überlappenden Begrifflichkeiten über die Hochschulsektoren hinweg erschwert. Dies hängt eng mit traditionell gewachsenen Stellenprofilen, der individuellen Handhabung von Anstellungskategorien in einzelnen Hochschulsektoren und in individuellen Hochschulkontexten zusammen, wodurch sich die Vergleichbarkeit und strategische Analyse der Personalsituation an österreichischen Hochschulen im Rahmen von Qualitätssicherungsprozessen schwierig gestaltet.

### **Hochschulen passen sich an wandelnde Berufsbilder und Erwartungen an „Arbeit“ an**

Auch die sich wandelnden Berufsbilder im Rahmen von gesellschaftlichen Veränderungen und neuen Anforderungen an Personal spielen eine maßgebliche Rolle in Personalentwicklungsprozessen an Hochschulen. So reagieren Hochschulen aktiv auf den sich wandelnden Arbeitsmarkt, z. B. durch die Entwicklung adaptierter Stellenbezeichnungen und -beschreibungen und Kompetenzprofile. Zudem sind die veränderten Präferenzen der Akteur\*innen an Hochschulen post COVID-19 relevant, indem flexiblere Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeitsmöglichkeiten gefördert werden.

## **Flexibilität im Zentrum personenzentrierter Personalentwicklung**

Als zentraler Aspekt der Personalentwicklung wurde „Flexibilität“ – in der Aushandlung von Aufgaben sowie in der Gestaltung von Arbeitsbedingungen – immer wieder hervorgehoben. Das Ziel einer personenzentrierten Herangehensweise an Personalmanagement und Personalentwicklung wird dahingehend erwähnt, dass das Wohlbefinden („wellbeing“) der Mitarbeiter\*innen immer mehr in den Fokus rückt, auch um der stetig wachsenden Komplexität von Hochschularbeit entgegenzuwirken. Dies beinhaltet die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse hinsichtlich „Work-Life-Balance“ und Arbeitsbelastung sowie die Schaffung von Unterstützungsangeboten und flexiblen Arbeitsmodellen.

## **Die zentrale Rolle der strategischen Personalplanung an Hochschulen**

Die strategische Verankerung des Themas Personal in der Hochschulleitung und die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten sind entscheidend für eine effektive Personalentwicklung. Personalmanagement wird dabei als zunehmend integraler Bestandteil der Hochschulstrategie betrachtet. Es geht über bloße administrative Aufgaben hinaus und kann in enger Abstimmung mit der Führungsebene oder dem Rektorat maßgeblich die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität der Hochschule beeinflussen.

## **Erweiterte Möglichkeiten für allgemeines Personal**

Ein wichtiger Zukunftsbereich ist die Aufwertung des allgemeinen Personals, also über die traditionellen Kategorien des akademischen Lehr- und Forschungspersonals hinaus, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden. Die Überwindung dieser historisch gewachsenen Trennung zwischen Lehre/Forschung und Verwaltung wird dabei als ein wichtiger Schritt gesehen. Hochschulen sehen hier klar das Entwicklungspotenzial dieser Personalgruppe und versuchen aktiv, attraktivere Karrierewege und eine stärkere strategische Berücksichtigung zu schaffen.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangspunkt, Zielstellung und Überblick des Berichts

**„Umfassend ausgebildete und mit breiten persönlichen und interkulturellen Kompetenzen ausgestattete [...] Lehrende und allgemeines Hochschulpersonal sind eine unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung des Bildungs-, Wissenschafts-, Innovations- und Forschungsstandortes Österreich.“ (Österreichischer Hochschulplan 2030, S. 21)**

*Die Drei-Jahresberichte der AQ Austria unterstützen die Entwicklung des österreichischen Hochschulraums.*

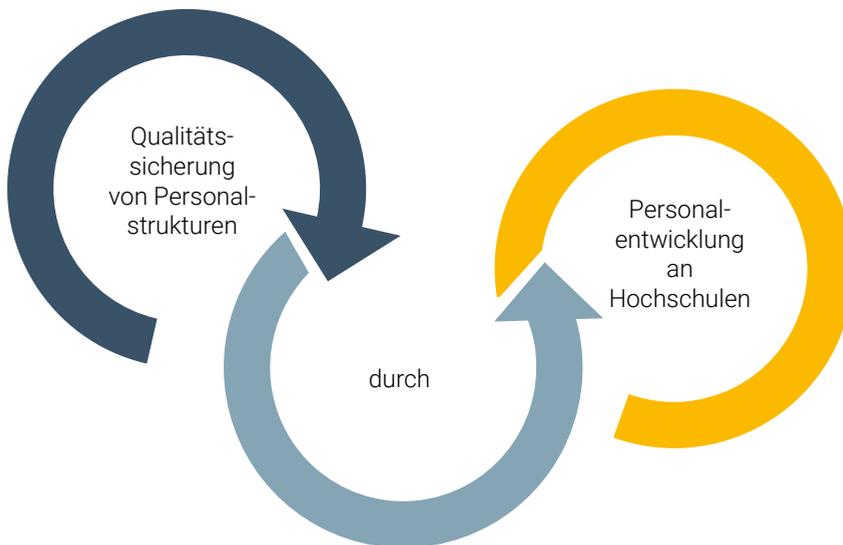
Die AQ Austria erstellt auf Grundlage des § 28 Absatz 2 HS-QSG alle drei Jahre einen Bericht zur Entwicklung der Qualitätssicherung an hochschulischen Bildungseinrichtungen („Drei-Jahresbericht“). In ihrem vierten und aktuellen Bericht legt die AQ Austria den Schwerpunkt auf die **Personalstruktur und Personalentwicklung im österreichischen Hochschulraum**, ein Thema, welches immer wieder im Fokus der öffentlichen und hochschulischen Aufmerksamkeit steht und auch in den Qualitätssicherungsverfahren der AQ Austria einen zentralen Stellenwert einnimmt. Somit wird die Agentur ihrem Anspruch gerecht, im Sinne ihres gesetzlichen und gesellschaftlichen Auftrags die Entwicklung des österreichischen Hochschulraums aktiv und mit vielfältigen Leistungen zu unterstützen.

Dabei steht die Zielstellung von gut ausgebildetem und motiviertem Personal als **Grundlage für Lehre und international wettbewerbsfähige Forschung** genauso im Mittelpunkt wie die Rahmenbedingungen, welche zu dieser Zielstellung beitragen. Dies betrifft beispielsweise die Finanzierung und damit verbundene Personalressourcen, die Schaffung von genügend Stellen für Personal sowie Diskussionen um die Befristung von Arbeitsverträgen, attraktive Karrierewege, Gleichstellung und Diversität oder eine transparente Nachwuchsförderung.

Aber auch Innovation und Fortschritt, Verwaltung und Organisation sowie die Wettbewerbsfähigkeit der österreichi-

schen Hochschullandschaft sind Themen, die direkt mit den Menschen, die an Hochschulen arbeiten, zusammenhängen. Statistische Daten zeigen dazu ein komplexes Bild der Personalsituation im österreichischen Hochschulraum – ein Thema, welches sich durch eine **wachsende Vielfalt und Komplexität** auszeichnet und daher einer Betrachtung und Herangehensweise aus verschiedenen Blickwinkeln bedarf.

Die AQ Austria widmet sich dem Thema vom Blickwinkel der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung und dem Ziel, **zentrale Entwicklungsfelder und Maßnahmen** bezüglich Personalstrukturen und Personalentwicklung im österreichischen Hochschulraum zu identifizieren und zu analysieren. Die Qualitätssicherung von Personalstrukturen durch Personalentwicklung an österreichischen Hochschulen stellt hierfür die Grundlage des Berichts dar.



**Abbildung 1:** Ausgangspunkt des Drei-Jahresberichts der AQ Austria

Ziel dieser Studie ist es, die erarbeiteten Erkenntnisse für zukünftige Verfahren, Prozesse und thematische Projekte öffentlich zugänglich zu machen und somit zur Weiterführung des Diskurses und zur Weiterentwicklung der Qualität von Hochschulpersonal – und damit der Qualität von Hochschulen – in

Österreich beizutragen. Im Mittelpunkt des Berichts stehen die folgenden Perspektiven bzw. Fragestellungen:

- Was sind momentane **Entwicklungsfelder** im Bereich Personalstrukturen und Personalentwicklung an Hochschulen?
- Was fördert die **Qualität** des Hochschulpersonals und welche Qualitätsmanagement-Maßnahmen sind daraus abzuleiten?
- Welche dieser **Maßnahmen** erachten Hochschulen als besonders **effektiv, innovativ** und **zukunftsorientiert**?

### *Überblick über den Drei-Jahresbericht*

Der Bericht baut sich wie folgt auf: In **Kapitel eins** wird einleitend ein **Überblick** über den Ausgangspunkt und die Zielstellung des Berichts sowie über die Datengrundlage und Methodik gegeben. Hier werden außerdem die Einschränkungen und die Darstellung der Ergebnisse vorgestellt.

In **Kapitel zwei** werden **Zugänge aus der Literatur** thematisch untergliedert dargestellt. So werden ausgewählte Einblicke aus der Hochschulforschung, wie z. B. die APIKS-Umfrage zur Situation von Personal an internationalen hochschulischen Einrichtungen, welche 2024 für Österreich veröffentlicht wurde, oder das KaWuM-Projekt, eine Studie zu Karrierewegen und Qualifikationsanforderungen im Bereich Wissenschafts- und Hochschulmanagement, vorgestellt. Auch internationale Studien, wie die „StaffDev“-Umfrage der European Universities Association (EUA) oder eine OECD-Veröffentlichung zu „academic careers“, werden hervorgehoben. Abschließend werden nationale Strategiepapiere zum Hochschulwesen auf das Thema Personal untersucht und als wichtiger Referenzpunkt für die Entwicklung im österreichischen Hochschulraum kurz zusammengefasst.

**Kapitel drei** beschäftigt sich mit der **Personalstruktur** an österreichischen Hochschulen und konkret mit der Datenlage hinsichtlich statistischer Informationen für alle Hochschulsektoren. Die Auswertung relevanter Statistiken für die einzelnen Hochschulsektoren wird hier mit einer kritischen Betrachtung der zur Verfügung stehenden Begrifflichkeiten und Datenlage kombiniert. Abschließend werden Potenziale für die Nutzbarmachung der Daten kritisch betrachtet und es wird für eine kohärente Daten- und Begriffslage im Rahmen von Personalstrukturen an österreichischen Hochschulen plädiert.

Im **vierten Kapitel** wird mit den **Entwicklungsfeldern** für Personalentwicklung an österreichischen Hochschulen die Ergebnislage des ersten inhaltlichen Themenkomplexes vorgestellt. Die folgenden vier Entwicklungsfelder haben sich in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen als zentral erwiesen:

- **Agile Personalentwicklung im Spannungsfeld gesetzlicher Rahmenbedingungen:** In diesem Abschnitt wird der Balanceakt zwischen der Notwendigkeit eines agilen Personalmanagements und der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben näher betrachtet. Hervorgehoben wird, wie Hochschulen versuchen, zukunftsgerechte Personalstrategien zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen als auch den rechtlichen Rahmenbedingungen gerecht werden und gleichzeitig die Attraktivität der Institution fördern.
- **Berufsfelder und Begrifflichkeiten im Wandel:** Hier wird auf den Prozess der wachsenden Diversifizierung im Hochschulwesen eingegangen, welcher angepasste Berufsbilder, Terminologien und Stellenbeschreibungen im Hochschulwesen notwendig macht. Hochschulen arbeiten dabei zunehmend mit flexibleren Prozessen, die zum Ziel haben, den vielfältigen und sich wandelnden Aufgaben von Menschen, die an Hochschulen arbeiten, gerecht zu werden.
- **Veränderte Einstellungen von Mitarbeiter\*innen zu Arbeit:** Dieser Abschnitt stellt dar, wie sich die Einstellungen der Hochschulakteur\*innen zu Arbeit nach der COVID-19-Pandemie verändert haben. Wo Flexibilität in der Arbeitsgestaltung sowie Work-Life-Balance wichtiger geworden sind, werden soziale Interaktion am Arbeitsplatz – verknüpft mit digitalisierten Kommunikationsformaten – als positiv und notwendig hervorgehoben.
- **Wohlbefinden von Personal: „Ein latent wichtiges Thema“:** Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit Wohlbefinden (oder „wellbeing“) als ein wesentliches, jedoch noch wenig evidenzbasiertes Thema für Hochschulpersonal. An zentraler Stelle stehen die Maßnahmen, welche Hochschulen nutzen, um Überlastungen entgegenzuwirken, wie z. B. strukturelle Anpassungen, Trainings- und Präventionsangebote oder Coaching.

Als relevante, jedoch in den Fokusgruppengesprächen weniger häufig angesprochene Entwicklungsfelder werden im letzten Abschnitt des vierten Kapitels kurz und kompakt

die Themen Internationalisierung, Gleichstellung und digitale Herausforderungen angesprochen, die für den Personalentwicklungsbereich an Hochschulen ebenfalls von zentraler Bedeutung sind.

In **Kapitel fünf** werden im zweiten inhaltlichen Themenkomplex Maßnahmen zur **Förderung von Qualität von Hochschulpersonal** an österreichischen Hochschulen im Bereich Personalentwicklung komprimiert vorgestellt. Im Detail sind dies:

- **Flexibilität in der Aushandlung von Lehre, Forschung, Administration und zusätzlichen Aufgaben:** In diesem Abschnitt wird die Bedeutung von Flexibilität in der Aufgabenverteilung – als ein wesentlicher Beitrag zur Qualität des Hochschulpersonals – näher beleuchtet. Es werden verschiedene Perspektiven auf die Aushandlung von Aufgaben und den Umgang mit Ungleichgewichten diskutiert.
- **Strategische Verortung von und Verantwortlichkeit für Personal an Hochschulen:** Die Notwendigkeit einer klaren strategischen Verortung des Themas Personal und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen der Hochschule für eine effektive Personalentwicklung ist ein Aspekt, der im Zentrum jeglicher Personalentwicklungsmaßnahmen steht und von Hochschulen unterschiedlich umgesetzt wird.
- **Führungskräfte als Schlüsselakteure in der Personalentwicklung:** Dieser Abschnitt thematisiert die zentrale Rolle von Führungskräften bei der Förderung und beim „Management“ der Kompetenzen, Aufgaben und Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter\*innen und hebt die enge strategische Verbindung zwischen Personalabteilungen und Führenden zentral hervor.
- **Einbindung aller Mitarbeiter\*innen: Anspruch und Herausforderung:** Die Einbindung aller Anstellungsgruppen, d. h. des haupt- und nebenberuflichen Personals, sowie deren Einbindung in die Hochschule und deren spezifische Identität werden von Hochschulen als ein Prozess mit Chancen, aber auch Herausforderungen dargestellt – besonders in Bezug auf fehlende (zeitliche) Ressourcen aufseiten des Personals.

**Kapitel sechs** konzentriert sich auf **Visionen** für das Hochschulpersonal und im Spezifischen auf effektive, innovative und zukunftsorientierte Maßnahmen im Personalentwick-

lungsbereich an österreichischen Hochschulen. Folgende Punkte wurden dabei zentral herausgearbeitet:

- **Mehr als nur Verwaltung: die Zukunft des allgemeinen Personals:** In diesem Abschnitt werden momentane Herausforderungen für das allgemeine Personal an Hochschulen beschrieben und im Rahmen von weiterführenden Ideen von Hochschulvertreter\*innen hinsichtlich der „weichenstellenden“ Rolle als wichtige Akteure in der Gestaltung von Hochschulen näher beleuchtet.
- **Flexible Karrierewege an Hochschulen: Durchlässigkeit als Chance:** Die Durchlässigkeit des Bildungssystems wird weniger oft mit der Durchlässigkeit von wissenschaftlichen und allgemeinen Stellenprofilen und Anstellungsarten in Verbindung gebracht. In diesem Kapitel wird Durchlässigkeit als eine Möglichkeit diskutiert, den Übergang zwischen wissenschaftlichen und allgemeinen Stellenprofilen hybrid und Karrierewege so flexibel zu gestalten.
- **Personalabteilungen als strategische Impulsgeber:** Dieser Teil beleuchtet die sich wandelnde Rolle von Personalabteilungen, die zunehmend als strategische Partner der Hochschulleitung gesehen werden und als solche Impulse für die zukunftsorientierte Entwicklung der Hochschulen geben. Auch auf Entwicklungen des internationalen „new work“-Trends wird hinsichtlich einer potenziell veränderten Rolle von Personalabteilungen Bezug genommen.

Im **siebten und letzten Kapitel** werden in Form eines Fazits zusammenfassend **Empfehlungen** formuliert, die sich mit der statistischen Daten- und Begriffslage zur Personalstruktur im österreichischen Hochschulraum beschäftigen und sich mit konkreten Ansätzen zur Qualitätssicherung von Personalentwicklung an Hochschulen auseinandersetzen. Die formulierten Empfehlungen können dabei als **Impulse für** die AQ Austria und alle beteiligten Stakeholder in Bezug auf Personalstrukturen und Personalentwicklung an österreichischen Hochschulen verstanden und berücksichtigt werden. Sie bilden in dieser Form den zusammenfassenden und abschließenden Ausblick des Berichts.

## 1.2 Datengrundlage und Methodik

Methodische Grundlage der sektorenübergreifenden Studie ist eine umfassende Literatur- und Dokumentenanalyse, welche von Mai bis Juli 2024 unternommen wurde. Konkret wurden zu diesem Zeitpunkt Boardsitzungsprotokolle der AQ Austria der Jahre 2021–2024, Hochschul-Jahresberichte sowie national-strategische Pläne hinsichtlich der Thematik begutachtet, um relevante Fragestellungen zu identifizieren. Parallel wurden öffentlich zugängliche statistische Datensets ausgewertet und nach den oben vorgestellten Fragestellungen analysiert. In einem nächsten Schritt wurden Expert\*innengespräche geführt und internes Wissen der AQ Austria wurde durch Workshops und sogenannte „learning walks“ (d. h. informelle Gespräche mit Kolleg\*innen, um bereits vorhandenes Wissen zu dokumentieren) aufgegriffen und diskutiert. In allen Schritten wurde auf bereits existierende Studien der AQ Austria und Veranstaltungen zur Thematik Bezug genommen.

Aus dieser Vorgehensweise und inhaltlichen Analyse hat sich zusammenfassend die folgende **Schwerpunktsetzung** ergeben:

- a) **Stellenprofile:** mit Schwerpunkt auf die Verteilung von Forschung, Lehre und Administrationsaufgaben innerhalb von Stellenprofilen,
- b) **Stellenformate:** mit Schwerpunkt auf die Anstellung von Mitarbeiter\*innen als haupt- oder nebenberuflich Tätige und die Einbindung von Personalthemen in Hochschul-Gesamtstrategien sowie
- c) **Karrierewege:** mit Schwerpunkt auf der Nachwuchsförderung und neuen Professionsentwicklungen.

*Fokusgruppengespräche mit 45 Vertreter\*innen österreichischer Hochschulen*

Zur Erhebung von Daten wurden im November 2024 **Fokusgruppengespräche** (nach Krueger & Casey, 2000) mit insgesamt 45 Vertreter\*innen aus den vier Hochschulsektoren durchgeführt, wobei die Gespräche sektorenspezifisch organisiert waren. Insgesamt waren 33 Hochschulen bei diesen Gesprächen vertreten, was 43 % der 77 Hochschulen in Österreich entspricht.

Zur Strukturierung der Gespräche dienten die oben genannten Perspektiven für den Drei-Jahresbericht, d. h.

a) zentrale Entwicklungsfelder, b) Maßnahmen zur Förderung der Qualität von Hochschulpersonal und c) Visionen für Personalmanagement- und Entwicklungsprozesse oder „what would be if ...“-Szenarien (d. h. hypothetische Gedanken, um bestimmte Situationen und mögliche Auswirkungen innovativ und zukunftsorientiert zu betrachten). Konkret wurden semi-strukturierte Leitfragen genutzt, die auf den thematischen Schwerpunkten der Stellenprofile, Stellenformate und Karrierewege aufgebaut waren. Themen, die sich über diesen Rahmen hinaus als relevant und bedeutsam herausgestellt haben, wurden ebenfalls in die Analyse aufgenommen. Ziel der Gespräche war zuallererst das „Zuhören“ sowie das „Raumgeben“ für den Austausch und das Vernetzen der teilnehmenden Institutionen untereinander.

*Follow-up-Gespräche zur Validierung der vorläufigen Ergebnisse*

Die Ergebnisse wurden im Rahmen einer **qualitativen Inhaltsanalyse** (nach Mayring, 2022) zunächst nach Sektoren unterteilt und anschließend durch Codierung thematisch analysiert. Um diese vorläufige Analyse zu validieren, wurden die Ergebnisse sektorenspezifisch in Form von „**Follow-up-Gesprächen**“ mit je einer\**einem* Vertreter\*in per Hochschulsektor durch vertiefte Fragestellungen in Zoom-Gesprächen diskutiert. Die Ergebnisse des Austausches aus den Fokusgruppen- und Follow-up-Gesprächen sind anonymisiert direkt in den vorliegenden Bericht eingeflossen und zur besseren Veranschaulichung mit in den Ergebnisteil des Berichts eingebunden worden.

In einer abschließenden Analyse der Ergebnisse wurde eine **sektorenübergreifende Perspektive** gewählt und aus Kapazitätsgründen für die Darstellung in diesem Bericht genutzt. Auf sektorenspezifische oder strukturell bedingte Besonderheiten wird im Text Rücksicht genommen.



**Abbildung 2:** Überblick Datengrundlage und Methodik

### 1.3 Darstellung der Ergebnisse und Einschränkungen

Ein immanentes Ziel dieses Berichts ist es, die Perspektive der Hochschulen in den Mittelpunkt der Studie zu stellen. Aus diesem Grund wurden besonders relevante Zitate von Hochschulvertreter\*innen in den Text eingearbeitet. Diese Zitate wurden durchgehend anonymisiert und mit Hinweis auf den Hochschultyp dargestellt. Des Weiteren sind die folgenden Einschränkungen dieser Studie zu beachten:

Erstens wird eine **System- bzw. sektorenübergreifende Perspektive** eingenommen, durch welche ein gesamtheitlicher Blick auf den österreichischen Hochschulraum ermöglicht wird. In diese Perspektive eingebettet werden sektorenspezifische Themen, wo relevant, gesondert – jedoch nicht vergleichend – im Text dargestellt und näher betrachtet.

Zweitens fokussiert sich die Analyse primär auf die **Personalgruppen des Forschungs- und Lehrpersonals** sowie des allgemeinen („nicht-akademischen“) Personals, wobei

andere relevante bzw. spezifische Gruppen möglicherweise nicht explizit berücksichtigt werden. Auf die im Bericht genutzten Begriffe und Kategorien hinsichtlich von Personalgruppen wird in den folgenden Kapiteln ausführlich Bezug genommen. Es wurde in diesem Zusammenhang auch keine tiefergehende Analyse der sektorenspezifischen rechtlichen Grundlagen von Personal an österreichischen Hochschulen vorgenommen.

Eine dritte und sehr zentrale Herausforderung stellt die **Viel-  
falt von Begrifflichkeiten** für das Thema Personal in den verschiedenen Hochschulsektoren und individuellen Hochschulkontexten dar, die die sektorenübergreifende Vergleichbarkeit von Daten und Aussagen erschwert. Diese Punkte werden detailliert im vorliegenden Bericht und insbesondere in Kapitel 3 ausgeführt.

## 2 Zugänge aus der Literatur: Qualität von Personal an Hochschulen

[Universitätsgesetz \(UG\) 2002. BGBl. I Nr. 120/2002 in der jeweils geltenden Fassung](#)

[Fachhochschulgesetz \(FHG\). BGBl. Nr. 340/1993 in der jeweils geltenden Fassung \(vormals Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG\)](#)

[Hochschulgesetz \(HG\) 2005. BGBl. I Nr. 30/2006 in der jeweils geltenden Fassung](#)

[Privathochschulgesetz \(PrivHG\). BGBl. I Nr. 8/2021 in der jeweils geltenden Fassung](#)

[Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz \(HS-QSG\). BGBl. I Nr. 74/2011 in der jeweils geltenden Fassung](#)

Die Thematik des Hochschulpersonals und der damit verbundenen Prozesse der Personalstruktur, Personalentwicklung und Qualitätssicherung kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Dabei sind sowohl rechtliche Grundlagen als auch Erkenntnisse aus der Literatur und der aktuellen Forschungslage zum Thema relevant. Die rechtlichen Grundlagen für die Personalsituation an österreichischen Hochschulen sind – neben den allgemein gültigen personal- und arbeitsrechtlichen Vorgaben – in den einzelnen Statutengesetzen und zugehörigen Verordnungen des jeweiligen Hochschulsektors dargelegt und übergreifend hinsichtlich von Qualitätssicherung im Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz verankert. Wichtig ist ein grundlegendes Verständnis der verwendeten Begrifflichkeiten, um deren vielfältige Nutzung einordnen zu können. Von wem sprechen wir also, wenn wir von Hochschulpersonal sprechen?

Im Allgemeinen lässt sich Hochschulpersonal in folgende Kategorien einteilen, die je nach Hochschulsektor und Hochschulkontext durch individuelle Terminologien konkretisiert werden (siehe Kapitel 3 für eine sektorenspezifische Darstellung der Begrifflichkeiten):

- **Wissenschaftliches und künstlerisches Personal:** Diese Kategorie umfasst Forschende, Lehrende und Lehrhilfspersonal und wird oft als „die akademische Profession“ bezeichnet. Die hier einbezogene Gruppe des künstlerischen Personals bezeichnet Personal und Hilfspersonal, welches künstlerischen Tätigkeiten in Verbindung mit wissenschaftlichen Tätigkeiten nachgeht.
- **Allgemeines Personal:** Hierzu zählen Mitarbeiter\*innen, die in Verwaltungs- bzw. Administrations- und Servicebereichen angestellt sind und nicht im wissenschaftlichen oder künstlerischen Bereich arbeiten (oft auch als „nicht-wissenschaftliches“ Personal bezeichnet). Dies sind z. B. Mitarbeiter im Personalwesen, im Finanzwesen, im Gebäudemanagement, in der Bibliotheksverwaltung, der Technik oder im IT-Bereich.

- **Third Space Professionals:** Dieser Begriff bezeichnet Stellen mit Aufgaben an der Schnittstelle von Verwaltung und akademischen Aufgaben. Hier wird nicht mehr zwischen der klassischen Verwaltung und dem akademischen Bereich unterschieden, sondern ein sogenannter „third space“ (nach Whitchurch, 2008) im Hochschulmanagement beschrieben, welcher administrative und akademische Aufgaben hybrid verbindet und somit neue Rollenprofile an Hochschulen schafft.



**Abbildung 3:** Hochschulpersonal nach Kategorie

Für diesen Bericht wird das künstlerische Personal mit in die Gruppe des wissenschaftlichen Personals einbezogen und im Text nicht spezifisch beschrieben. Im Begriff „allgemeines Personal“ sind Mitarbeiter\*innen aus Verwaltung und Service mit einbegriffen. Für den Begriff der Third Space Professionals hat sich im Moment noch kein deutscher Titel etabliert, er wird daher in diesem Bericht in seiner englischen Version genutzt.

Die Abgrenzung der jeweiligen Personalgruppen in den einzelnen Hochschulsektoren ist für eine differenzierte Betrachtung der Qualitätssicherung von Personalstrukturen und Personalentwicklung von zentraler Bedeutung (siehe Kapitel 3). Weitere zentrale Begriffe sind „Personalstrukturen“ und „Personalentwicklung“, welche in diesem Bericht wie folgt definiert werden:

### *Personalstruktur und Personalentwicklung*

- **Personalstruktur:** Die Zusammensetzung des Hochschulpersonals nach verschiedenen Kriterien (z. B. Verwendungs- bzw. Personalkategorie, Vollzeit oder Teilzeit, haupt- oder nebenberuflich Angestellte, Geschlecht).
- **Personalentwicklung:** Alle organisatorischen Maßnahmen, mit denen die Kompetenzen und Qualifikationen der an einer Hochschule Beschäftigten „aktiv, weitgehend systematisch und im Hinblick auf organisatorische wie individuelle Zielsetzungen ermittelt, erhalten [und] verändert“ werden (Becker, 2021, S. 149).

Im öffentlichen Diskurs und in der Literatur rücken die Zugänge zu diesen Themen – Personalstruktur und Personalentwicklung an österreichischen Hochschulen – immer wieder in den Mittelpunkt des Interesses, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

### **„Dauerbrenner“ und „Brennpunkte“**

Ein fortwährendes Diskussionsthema im Kontext des Hochschulpersonals stellt die **Personalgewinnung** dar. Hierbei sehen sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen vielfältigen Herausforderungen gegenüber:

**„Das Hochschulmanagement sieht sich immer weiter mit der Aufgabe konfrontiert, die Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen auf verschiedenen Ebenen zu sichern: Die Personalgewinnung erfordert innovative Strategien, um qualifizierte Fach- und Führungskräfte für Wissenschaft und Verwaltung zu gewinnen. [...] Angesichts des Wettbewerbs um hochqualifizierte Talente wird daher die Gewinnung geeigneter Fach- und Führungskräfte immer anspruchsvoller. [...] Gleichzeitig gewinnen Diversität, Transparenz und faire Auswahlverfahren an Bedeutung, um nachhaltige und zukunftsfähige Personalstrukturen zu schaffen.“ (Prinz & Ulrich, 2024, S. 65)**

### *Employer Branding als wertvolles strategisches Tool zur Personalgewinnung und Profilschärfung österreichischer Hochschulen*

Der oft beschriebene **Wettbewerb um die besten Köpfe** geht hier über die Aufgabe der Rekrutierung hinaus und lässt Hochschulen mit der komplexen Aufgabe zurück, qualifiziertes Personal nach dem „Finden“ auch zu „binden“. National und international investieren Hochschulen in Strategien,

die ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen, um dadurch wissenschaftliches Personal in Lehre, Forschung, Administration sowie auf Führungsebenen für sich zu gewinnen. „Employer Branding“ ist dabei ein zunehmend wichtiges Schlüsselkonzept für Hochschulen, um das eigene Profil zu schärfen, sich im Wettbewerb abzuheben und die Attraktivität der Einrichtung als Arbeitgeber zu steigern (Lichtenegger & Winner, 2024, S. 171).

Dieser Prozess geht einher mit einem wachsenden **Fachkräftemangel**, welcher sich an Hochschulen in allen Personalgruppen, besonders aber in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen bemerkbar macht und die Komplexität der Aufgabe, qualifiziertes Personal für die unterschiedlichen Bereiche der Hochschulen zu gewinnen und langfristig zu binden, noch vertiefend erschwert. Der Wettbewerb um Mittel und die Notwendigkeit, diese effizient und ressourcenschonend einzusetzen, prägen Hochschulen im Moment in verstärktem Maße.

**Weitere aktuelle Brennpunkte** im Bereich des Hochschulpersonals sind Themen des Generationenwechsels, des Wissens- und Technologietransfers sowie der Einfluss von künstlicher Intelligenz auf Personalentwicklung (siehe z. B. Frey & Vilser, 2024). Auch die Herausforderungen in der Förderung von wissenschaftlichem Nachwuchs im Rahmen von befristeten Verträgen sowie Diskussionen allgemeiner Rahmenbedingungen für Governance und Management bzw. Finanzierung und Ressourcen stehen regelmäßig im Blick der Öffentlichkeit. Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit gehen hier einher mit dem Verständnis eines grundlegenden Strukturwandels von Bildungsprozessen, welcher auch einen Wandel von notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten von Hochschulpersonal mit sich bringt. Diese und weitere zentrale Punkte zum Thema Personal sind Teil einer österreichischen Studie von Geppert, Pausits, Campbell, Reisky und Lessky (2024), die im Folgenden vorgestellt wird. Die sogenannte APIKS-Studie stellt einen wesentlichen und wertvollen Beitrag zur Personalthematik dar, besonders da es momentan **nur wenige punktuelle Befragungen von Mitarbeiter\*innen** an österreichischen Hochschulen gibt – und damit eine nur minimal fundierte Ausgangslage für hochschulpolitische Handlungsrahmen.

## 2.1 Ausgewählte Einblicke aus der Hochschulforschung

### APIKS – The Academic Profession in the Knowledge-Based Society

*Academic Profession in Knowledge Societies (APIKS) – Die akademische Profession in Österreich. Eine Analyse der APIKS-Austria-Erhebung (2024)*

Die APIKS-Studie ist eine **international vergleichende Studie**, die die Arbeitsbedingungen und Einstellungen des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen in regelmäßigen Intervallen untersucht; das allgemeine Personal ist in dieser Umfrage nicht mit eingeschlossen. Die APIKS-Studie wurde initiiert, um „Einblicke in die Gestaltung der Profession des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an österreichischen Hochschulen [...] und Kernpunkte wie Lehre, Forschung, Transferaktivitäten sowie das zugrundeliegende Wissenschaftsverständnis und die Governance- und Managementstrukturen“ zu untersuchen (Geppert et al., 2024, S. 152).

Die österreichische Teilstudie (APIKS Austria) wurde durch das Zentrum für Hochschulforschung an der Universität für Weiterbildung Krems im ersten Halbjahr **2021** mit über **5000 Teilnehmenden österreichischer Hochschulen** durchgeführt, um spezifische Einblicke in die Situation im österreichischen Hochschulraum zu gewinnen und diese im internationalen Kontext betrachten zu können. Konkret wurden sektorenübergreifende sowie sektorenvergleichende Perspektiven gewählt; auch wurde die Umfrage im österreichischen Kontext unter besonderer Beachtung des **künstlerischen Personals** durchgeführt, welches in der österreichischen Hochschulforschung bisher wenig Beachtung erfahren hat (Geppert et al., 2024).

Die Autoren betonen, dass das Hochschulpersonal in Österreich eine sehr **vielfältige und komplexe** Gruppe darstellt, was eine stärkere Diversität in der Personalzusammensetzung erforderlich macht (ebd.). Dabei werden in den Ergebnissen der Studie u. a. die übergreifenden Themen Veränderungen in der Lehre, Vielfalt der Forschung, Governance und Management im Wandel sowie die Bedeutung des Wissens- und Technologietransfers hervorgehoben. Zum Beispiel wird beschrieben, wie die COVID-19-Pandemie die Lehrlandschaft in Österreich maßgeblich transformiert

hat und zu einem verstärkten Einsatz von e-Learning und „blended learning“ – und damit zu wesentlichen Veränderungen für das Hochschulpersonal – geführt hat. Auch die Rolle von Evaluationen und Weiterbildungen wird in der Studie als essenziell für die Entwicklung von Lehrkompetenz einer vertieften Veränderungsbereitschaft dargestellt (ebd.).

In der Studie wird von den Teilnehmer\*innen die Kompetenz des österreichischen Hochschulleitungspersonals generell als positiv bewertet; hier gibt es jedoch Kritikpunkte hinsichtlich Top-down-Management und interner Kommunikation an Hochschulen. Auch variiert die Wahrnehmung von Karrierechancen und Arbeitsbedingungen, wobei Senior Academics (d. h. erfahrene bzw. etablierte wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen) eher zufrieden sind und Lektor\*innen (d. h. Lehrende, deren Hauptaufgabe die Durchführung von Lehrveranstaltungen ist) kritischere Ansichten vertreten. Diskutiert wird ebenso ein Verbesserungsbedarf bei der Unterstützung von Promovierenden und jungen Wissenschaftler\*innen, auf welchen im Rahmen von Kapitel 6 vertiefend eingegangen wird. Von den Teilnehmer\*innen werden die Förderung von Wissens- und Technologietransfer-Aktivitäten, eine notwendige Anpassung von Lehrmethoden, die Stärkung der Forschungskompetenz von wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen und die Verbesserung der Governance-Strukturen als wesentliche Maßnahmen beschrieben, um Hochschulen als relevante Akteurinnen in der Wissensgesellschaft zu positionieren (Geppert et al., 2024, S. 152–153).

[Weiterführende Publikationen zur APIKS-Austria Studie](#) verfügbar über das Zentrum für Hochschulentwicklung und -innovation an der Universität für Weiterbildung Kreams

Die umfangreichen Daten und Ergebnisse der APIKS-Austria-Studie werden momentan in **Folgeanalysen** näher betrachtet und in Einzelstudien veröffentlicht. Genaue Ergebnisse und Publikationen sind auf der Webseite der Universität für Weiterbildung Kreams abrufbar. Insgesamt bildet die APIKS-Studie eine der wenigen datenbasierten und sektorübergreifenden Grundlagen für das Thema Personal an österreichischen Hochschulen und wird als solche in diesem Bericht als wesentliche Referenz genutzt und mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie in Zusammenhang gebracht.

*[KaWuM](#): Studien und Empfehlungen zu Karrierewegen und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement*

### **KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement**

Ein weiteres Projekt, welches für das Thema Personal an Hochschulen von Bedeutung ist, stellt das Personalentwicklungsprojekt KaWuM dar – ein Verbundprojekt der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, der Humboldt-Universität zu Berlin und der IUBH Internationalen Hochschule, welches sich mit Karrierewegen und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement im Wirkungsraum Deutschland befasst. Ziele des Projekts sind die **Analyse von Karrierewegen von Mitarbeiter\*innen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement** sowie die Identifikation von erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen für verschiedene Positionen in diesem Bereich. Des Weiteren stellt die evidenzbasierte Gestaltung von Empfehlungen für die Personalentwicklung einen großen Teil des Projektes dar, um einen direkten Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis und Politik zu gewährleisten. Bisherige Ergebnisse des Projekts wurden im Rahmen sogenannter „Lessons-Learnt-Papiere“ veröffentlicht – hervorgehoben wurden dabei die folgenden Zielstellungen (Janson & Ziegele, 2021, S. 9):

- einen Kompetenzrahmen für Personal- und Persönlichkeitsentwicklung entwickeln
- mehr geeignete Angebote für höhere Karrierestufen schaffen
- interne und externe Weiterbildung ausbalancieren und für kollegialen Austausch und Netzwerke nutzen
- flexible Karrierewege durch Karriereplanung fördern
- den Stellenwert der Personalentwicklung erhöhen, auch durch regionale und einrichtungsübergreifende Netzwerke und Kooperationen.

Die KaWuM-Lessons-Learnt-Papiere stellen über den Rahmen dieses Berichts hinaus eine wertvolle Ressource für österreichische Hochschulen dar, welche auf der Suche nach expliziten und praxisnahen Empfehlungen zu den Themen Karrierewege und Qualifikationen von Mitarbeiter\*innen sind. Unter anderem werden wesentliche Prozesse wie die **Stärkung von (neben fachlichen Qualifikationen) überfachlichen Kompetenzen** (z. B. Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement oder Führungskompetenzen) oder die Identifizierung von Personalentwicklungsbedarfen im Rahmen von **Veränderungsmanagement** näher beleuchtet.

Auch die Diskussionen über Weiterbildungsangebote im digitalen Bereich sowie Mentoring und Coaching-Methoden in der allgemeinen Personalentwicklung und in der Unterstützung von Nachwuchskräften stellen eine wertvolle Basis für Hochschulen dar (Janson & Ziegele, 2021).

## 2.2 Hochschulische Personalentwicklung im internationalen Kontext

### StaffDev – Staff Development in Teaching and Learning in the European Higher Education Area

*Europäische Studie zu „Staff development in learning and teaching“ an Universitäten*

Auch im Europäischen Hochschulraum wird das Thema Personal wieder verstärkt in den Mittelpunkt gestellt. So beleuchtet eine aktuelle Studie der European Universities Association (EUA) zum Thema Lehrpersonal im Rahmen des sogenannten „StaffDev“-Projektes (Staff Development in Teaching and Learning, EUA, 2025) die **vielfältige Landschaft der hochschulischen Personalentwicklung im Europäischen Hochschulraum**. Im Detail untersucht die Studie den Zugang der Mitarbeiter\*innen teilnehmender Hochschulen zu Personalentwicklungsangeboten, die dabei konkret angebotenen Aktivitäten sowie existierende Karrierewege. Auch die Art und Weise, wie Lehre im nationalen Kontext „celebrated“, d. h. wertgeschätzt oder „belohnt“ wird, wird näher betrachtet. Explizit ausgenommen von der Untersuchung war der Bereich Forschung, da der Fokus der Studie primär auf dem Zugang und der Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen im Hinblick auf Lehre und Lernen lag.

Zusammenfassend wurde auch in diesem Kontext bestätigt, dass die Situation des Hochschulpersonals im Europäischen Hochschulraum heterogen und komplex ist. Obwohl es in dem EUA-Bericht keine direkte Verbindung zur Qualitätssicherung gibt, argumentiert die Studie, **dass Personalentwicklung oft strukturiert, aber ohne abschließende Bewertung geplant oder organisiert** sei. Hier wurde die Einstellung von Mitarbeiter\*innen hervorgehoben, dass so der eigentliche Nutzen von Personalentwicklung der einer sozialen Funktion sei, d. h. für Vernetzung und kollegiale Unterstützung (EUA, 2025).

Als ein weiteres wichtiges Ergebnis wurde die hohe Präsenz von Lehr- und Lernzentren an europäischen Hochschulen hervorgehoben, was als eine **zunehmende Investition in die Entwicklung von Lehre und Lernen** interpretiert wurde (ebd.). Allerdings wird hier betont, dass das Spannungsverhältnis zwischen Freiwilligkeit und Verbindlichkeit im Rahmen von hochschulischen Lehr- und Lernzentren für Mitarbeiter\*innen oft kein Einfaches sei. So wurde die Frage, wer die Bedürfnisse bei bedarfsorientierter Personalentwicklung definieren – und diese mit institutionellen Zielen vereinen – solle, als ein zentrales Diskussionsmerkmal hervorgehoben. Eine an der Studie teilnehmende Institution äußerte sich dazu folgendermaßen:

**“We stopped going out with offers – workshops, seminar series – and now we have a menu and then we need the head of departments to come to us and say I want my staff to work with this.” (EUA, 2025, S. 18)**

Das StaffDev-Projekt beobachtete in diesem Zusammenhang einen Trend, der weg von isolierten Trainings und hin zur **Förderung von „communities of practice“** ausgelegt ist – d. h. zu einer nachhaltigen Transformation des Hochschulpersonals durch Wissensaustausch und kollaboratives Lernen. Die Notwendigkeit einer Entwicklung hin zu einer solchen **entwicklungsorientierten Lernkultur** wurde von einer an der Umfrage teilnehmenden Institution folgendermaßen beschrieben:

**“We see courses as starting points for participation in communities of practice and for some colleagues to develop into leaders in learning and teaching in their fields. The concept of stand-alone training is one we have stopped investing in. Instead, we invest in designing development with the aim of sustained transformation.” (EUA, 2025, S. 26)**

Zusammenfassend wird argumentiert, dass Personalentwicklung in den meisten europäischen Hochschulen etabliert ist und als Beitrag zur Qualität von Lehre und Lernen angesehen wird. Es gäbe jedoch diverse „lose Enden“, wie z. B. die mangelnde Berücksichtigung des allgemeinen Per-

[CoARA – Coalition for Advancing Research Assessment](#)

sonals oder die oft unklare Rolle der Lehre in der Karriereentwicklung (ebd.). In diesem Zusammenhang sei auf „**CoARA**“ (Coalition for Advancing Research Assessment) verwiesen, eine globale Initiative, die sich einer Reform von Forschungsbewertungen widmet. Sie zielt darauf ab, die alleinige Abhängigkeit von quantitativen Metriken im „assessment of research“ zu überwinden und stattdessen einen ganzheitlicheren, qualitativen und verantwortungsvollen Ansatz zu etablieren. Unter anderem werden hier Prinzipien zur Bewertungsreform erstellt, welche die Anerkennung vielfältiger Forschungsbeiträge und die Förderung von Open Science betonen. Über 700 Organisationen weltweit sind Mitglied und arbeiten in Arbeitsgruppen zusammen, um die systemische Veränderung in der Forschungsbewertung voranzutreiben und eine „healthier research culture“ zu unterstützen (CoARA, 2025). Kurz vor der Fertigstellung dieses Berichts wurde eine Studie der EUA zu „Key principles for attractive and sustainable academic careers“ (2025) veröffentlicht, auf welche in diesem Zusammenhang als wesentlichen Beitrag zum Thema Karrierewege von wissenschaftlichem Personal an europäischen Hochschulen verwiesen sei.

### **The state of academic careers in OECD countries – An Evidence Review**

[Globale Studie zum Stand akademischer Karriereentwicklung in OECD-Ländern](#)

Über den Europäischen Hochschulraum hinaus bietet die OECD-Studie „The state of academic careers in OECD countries – An Evidence Review“ einen interessanten Einblick in den **Status quo akademischer Karrieren in den OECD-Ländern und Hochschulsystemen**. Auch in dieser Studie wurde allgemeines Personal an Hochschulen nicht berücksichtigt. Jedoch bietet sie ein umfassendes und evidenzbasiertes Bild der aktuellen Situation von akademischem Personal auf globaler Ebene, welches besonders eine „international wachsende Besorgnis über Arbeitsbedingungen von akademischem Personal“ in den Mittelpunkt des Berichts stellt – insbesondere in Bezug auf **prekäre Arbeitsverhältnisse, hohe Arbeitsbelastungen und die erschwerte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** von Hochschulmitarbeiter\*innen in OECD-Ländern (OECD, 2024):

**“Although flexibility in academic career paths has been promoted in some higher education systems, academics tend to remain in academia, with limited inter-**

**sectoral mobility. The review highlights the persistent under-representation of – and challenges confronting – women and marginalised groups in academia. Despite the growth of international mobility and collaboration, the participation of academics in internationalisation activities varies considerably within and between institutions, and across higher education systems. Furthermore, a troubling decline in academic freedom over the past decade raises substantial concerns.” (OECD, 2024, S. 4)**

Es wird argumentiert, dass Motivationen für eine wissenschaftliche Karriere oft stark auf Forschungsergebnissen aufgebaut sind und andere wichtige Aufgaben wie **Lehre und Engagement tendenziell vernachlässigt** werden. Auch die anhaltende Unterrepräsentation von Frauen und anderen marginalisierten Gruppen in der Wissenschaft und die Herausforderungen, denen sie begegnen, werden thematisiert. Die Ausbildung von Akademiker\*innen würde sie oft nicht ausreichend auf die vielfältigen Aspekte ihrer Rolle vorbereiten, insbesondere im Hinblick auf digitalisierte Lernumgebungen. Trotz der Förderung flexibler Karrierewege in einigen Hochschulsystemen bleiben Akademiker\*innen tendenziell in der Wissenschaft, mit **begrenzter Mobilität in andere Sektoren** (OECD, 2024). Insgesamt bekräftigt die OECD-Studie Aussagen, die in den bereits vorgestellten Studien als zentral identifiziert wurden, und stellt somit eine weitere relevante Ressource für interessierte Hochschulen und Einrichtungen dar.

## **2.3 Hochschulpersonal als Schwerpunkt in nationalen Strategiepapieren**

Wir wenden unsere Aufmerksamkeit nun wieder dem österreichischen Hochschulraum zu, in welchem die strategischen Zielstellungen zu Hochschulpersonal in nationalen Dokumenten eine wichtige Rolle in der **Formulierung von langfristigen und kurzfristigen Agenden für Qualität im Hochschulbereich** spielen. Relevant sind hierbei u. a. die folgenden Dokumente:

[Der Österreichische Hochschulplan 2030](#)

[Nationale Hochschulmobilisierungs- und Internationalisierungsstrategie 2020–2030](#)

[Nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung](#)

[Gesamtösterreichischer Universitätsentwicklungsplan 2025–2030](#)

[Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan 2023/24–2025/26](#)

[Der Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan 2021–2026](#)

- Der Österreichische Hochschulplan 2030
- Nationale Hochschulmobilisierungs- und Internationalisierungsstrategie 2020–2030
- Nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung 2017
- Gesamtösterreichischer Universitätsentwicklungsplan 2025–2030
- Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan 2023/24–2025/26
- Der Pädagogische-Hochschulen-Entwicklungsplan 2021–2026

*Anmerkung:* Für den Sektor der Privathochschulen und Privatuniversitäten gibt es momentan kein spezifisches nationales Strategiepapier.

Eine Durchschau der gelisteten nationalen Strategiepapiere hat ergeben, dass das Thema Personal übergreifend als ein wesentliches Element für die österreichische Hochschul-landschaft und als „**Kern für Qualität**“ oder „**Motor für Internationalisierung**“ dargestellt wird. In nahezu allen gesichteten Dokumenten wird das Thema Personal angesprochen – dies jedoch mit unterschiedlicher Stärke und thematischer Ausrichtung. Auch die Beziehung zu Kernzielen ist differenziert je nach Hochschulsektor gestaltet. Sektorenübergreifend gilt, dass Personal-relevante Zielstellungen sich u. a. maßgeblich auf Themen wie eine verbesserte Betreuungsrelation, Gleichstellung und Diversität, Internationalisierung, Nachwuchsförderung oder auf das Konzept der Durchlässigkeit an Hochschulen beziehen. In den sektorenübergreifenden strategischen Dokumenten drückt sich dies folgendermaßen aus:

Der **Österreichische Hochschulplan 2030** ist das strategische Fundament für die Entwicklung der österreichischen Hochschulen. Er legt großen Wert auf das Hochschulpersonal als entscheidenden Faktor für die Lehrqualität und Wettbewerbsfähigkeit und sieht konkret vor, die Betreuungsrelationen, d. h. das Verhältnis von Lehrenden zu Studierenden, durch die Schaffung neuer Stellen zu verbessern. Dies soll eine intensivere und individuellere Betreuung ermöglichen und damit einhergehend Lehrqualität steigern. Darüber hinaus betont der Plan die Zentralität von Internationalisierung

und Geschlechtergerechtigkeit im Personalbereich und damit einhergehend die Zielstellung einer international ausgerichteten und diversen Personalstruktur – um Talente anzuziehen und die globale Wirksamkeit der österreichischen Hochschulen zu stärken.

Die **Hochschulmobilisierungs- und Internationalisierungsstrategie 2020–2030** ergänzt den Österreichischen Hochschulplan 2030, indem sie ebenso die Rolle des Personals im Rahmen einer anvisierten intensivierten Internationalisierung von Hochschulen betrachtet. Die Internationalisierung von Hochschulen geht hier einher mit konkreten Maßnahmen zur Stärkung der internationalen Kompetenzen des Personals, wie z. B. die Bereitstellung von Sprachkursen, Mobilitätsförderung für Auslandsaufenthalte, interkulturelle Schulungen oder die verstärkte Integration internationaler Aspekte in Rekrutierung oder Karriereentwicklung. Ziel ist es, den Wissensaustausch, internationale Netzwerke und die persönliche Weiterentwicklung des Hochschulpersonals zu fördern.

In der **Nationalen Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung 2017** spielt das Thema Personal eine eher untergeordnete Rolle, da das Hauptaugenmerk auf der Chancengleichheit beim Zugang zur Hochschulbildung und im Studienverlauf liegt. Die Strategie konzentriert sich darauf, Hürden für unterrepräsentierte Studierendengruppen abzubauen und hier (indirekt) qualifiziertes und engagiertes Personal beitragen zu lassen.

In den strategisch-nationalen Dokumenten für die jeweiligen Hochschulsektoren sieht die Situation hinsichtlich der Fokussierung auf Hochschulpersonal wie folgt aus:

Der **Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2025–2030** hebt das Hochschulpersonal als zentralen Faktor für die Erreichung strategischer Universitätsziele hervor. Auch er betont, dass exzellentes und international vernetztes Personal der Schlüssel zu hochwertiger Ausbildung und Forschung sei. Dieser Entwicklungsplan konzentriert sich auf die Schaffung attraktiver Karrierewege, die Förderung diverser Forschungsteams und die Stärkung internationaler Kooperationen in Lehre und Forschung. Auch die Lehrqualität durch Schlüsselkompetenzen, die Nachwuchsförderung und die Möglichkeit internationaler Karrieren werden hervorgehoben. Die Betreuungsrelation dient dabei als wichtiger Qualitätsindikator.

Im **Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan 2023/24–2025/26** wird das Thema Personal unter den folgenden Zielstellungen behandelt: der Weiterführung kooperativer Doktoratsprogramme und der Fokussierung auf wissenschaftliches Personal – um dessen Abwanderung, z. B. in den Wirtschaftssektor, entgegenzuwirken und qualifiziertes Personal an den Fachhochschulen zu halten. Ein weiteres Kernthema ist die Förderung von Fortbildungsaufenthalten im Ausland für das gesamte Hochschulpersonal. Diese Maßnahme zielt darauf ab, die Kompetenzen des Personals zu erweitern und die internationale Vernetzung der Fachhochschulen zu stärken.

Der **Pädagogische-Hochschulen-Entwicklungsplan 2021–2026** legt einen starken Fokus auf das Thema Personal und verknüpft es u. a. eng mit dem Ziel der Personal- und Budgetoptimierung, um Ressourcen effizienter einzusetzen. Gleichzeitig sollen die Attraktivität der Pädagogischen Hochschulen als Arbeitgeber gesteigert, die Qualifizierungen des Personals gefördert und die Personalentwicklung in den Bereichen Nachwuchs, Führung und Diversität vorangetrieben werden. Eine Erhöhung des Stammpersonals wird angestrebt, um Stabilität und Kontinuität zu gewährleisten. Zudem wird die Förderung von Mobilität und Gleichstellung im Personalbereich als wesentlich hervorgehoben.

In den Folgekapiteln wird immer wieder ein Bezug zu diesen national-strategischen Dokumenten aufgebaut und konkret im abschließenden siebten Kapitel hinsichtlich einer potenziellen Übereinstimmung mit Themen der Fokusgruppengespräche mit Vertreter\*innen der Hochschulsektoren näher betrachtet.

### 3 Personalstruktur an österreichischen Hochschulen: Begrifflichkeiten, Datenlage und Nutzungspotenziale

Die Personalstruktur an Hochschulen ist ein entscheidender Indikator für die Effektivität und Zukunftsfähigkeit von Hochschulen und stellt damit den Grundstein für die Qualität von Lehre, Forschung und Administration dar. Die jeweilige Personalstruktur an Hochschulen wird oft als das Fundament für strategische Handlungen bzw. Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung verstanden. Während Personalentwicklung mehr im Mittelpunkt der Kapitel 4 bis 6 steht, beschäftigt sich dieses Kapitel explizit mit der Darstellung und Auswertung vorhandener Daten zur Personalstruktur an österreichischen Hochschulen, für den Zeitraum von 2019 bis 2023 (Stand April/Mai 2025). Hierfür wurden die folgenden Datenquellen und Datensets analysiert:

„unidata“: [unidata.gv.at](https://unidata.gv.at)

„STATcube“: [stacube.at/statistik.at](https://stacube.at/statistik.at)

- **„unidata“** – Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Frauen, Wissenschaft und Forschung
  - Auswertung aller Datensets betitelt mit „Personal“ für
    - » Öffentliche Universitäten
    - » Fachhochschulen
    - » Privathochschulen
- **„STATcube“** – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA
  - Auswertung der Datenbanken:
    - » Lehrpersonen an Universitäten (Kopfzahlen insgesamt)
    - » Lehrpersonen an Universitäten (Vollzeitäquivalente)
    - » Lehrpersonen an Privatuniversitäten
    - » Lehrpersonen an Fachhochschulen
    - » Lehrpersonen an Pädagogischen Hochschulen
- **„BIS“** – Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (Auswertung durch AQ Austria, nicht öffentlich verfügbar)
  - Auswertung der Daten zu „Personal“ an Fachhochschulen:
    - » Personal-Verwendung nach Kalenderjahr, Beschäftigungsausmaß und Geschlecht ab 2019, umfasst wissenschaftliches Personal in Lehre und Forschung und allgemeines Personal

- » Neben- und hauptberuflich Lehrende (M/W) und Semesterwochenstunden (SWS) und nach Verwendung ab 2019

Zusammenfassend hat die Analyse der öffentlich zugänglichen Datensets sehr schnell gezeigt, dass die österreichische Hochschullandschaft von einer uneinheitlichen Datenbasis und einer Vielfalt an Begrifflichkeiten über die Hochschulsektoren hinweg gekennzeichnet ist – eine Situation, welche sektorenübergreifende oder sektorenvergleichende Analysen erheblich erschwert. Im Folgenden werden daher die Begrifflichkeiten sowie die Datenlage zum Thema Personal an österreichischen Hochschulen näher beleuchtet. Anschließend wird auf die Folgen dieser Lage und konkret auf die „Nutzbarmachung“ von Daten für vergleichende Analysen bzw. Qualitätssicherung näher eingegangen.

### 3.1 Differenzierung von Personalbegriffen und Datenkategorien nach Hochschulsektor

#### *Meldung von Personaldaten an österreichischen Hochschulen*

Im österreichischen Bildungssystem hat jeder Hochschulsektor gemäß der Universitäts- und Hochschulstatistik- und Bildungsdokumentationsverordnung (UHSBV, 2022) unterschiedliche Regelungen hinsichtlich der Meldung von Personaldaten und damit zusammenhängenden Personalkategorien. Dabei wird sektorenspezifisch zwischen den folgenden zu meldenden Personalkategorien unterschieden:

**Öffentliche Universitäten** haben gemäß Anlage 9 zu § 21 Abs. 1 und § 30 Abs. 1 (UHSBV, 2022) die detailliertesten Daten zu Personal zu melden. Diese sind eingeteilt in insgesamt 31 verschiedene Verwendungskategorien und unterteilt in zwei übergreifende Kategorien: a) die des **wissenschaftlichen und künstlerischen Personals** und b) die des **allgemeinen Personals**.

- a) Zum **wissenschaftlichen und künstlerischen Personal** zählen Professor\*innen, Äquivalente zu Professor\*innen und wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter\*innen. Unter Äquivalenten zu Professor\*innen werden Dozent\*innen, assoziierte Professor\*innen (KV) und Assistenzprofessor\*innen nach dem UG-Karrierepfad § 99 Abs. 5 und 6 UG gezählt. In die Kategorie wissen-

schaftliche und künstlerische Mitarbeiter\*innen fallen unter anderem Assistenzprofessor\*innen, Universitätsassistent\*innen auf Laufbahnstellen (gemäß § 13b Abs. 3 UG), durch Forschungs- und Entwicklungsprojekte drittfinanzierte Mitarbeiter\*innen sowie Ärzt\*innen in Facharztausbildung.

- b) Das **allgemeine Personal** umfasst Personal zur professionellen Unterstützung der Studierenden in Gesundheits- und Sozialbelangen, im Universitätsmanagement oder der Verwaltung. Auch Ärzt\*innen zur ausschließlichen Erfüllung von Aufgaben im Rahmen einer öffentlichen Krankenanstalt oder Krankenpflege oder Projektmitarbeiter\*innen, die keine wissenschaftlichen oder künstlerischen Tätigkeiten verrichten, gehören in diese Kategorie. Technisches Personal, Bibliothekspersonal sowie Personal für Wartung, Betrieb und Aufsicht runden diese Personalgruppe ab.

Bei **Privathochschulen und Privatuniversitäten** sowie **Fachhochschulen** wird gemäß Anlage 10 zu § 21 Abs. 2 und 3 der UHSBV 2022 zwischen **Lehrpersonal** (wissenschaftliche Lehre und Forschung) und **sonstigem Lehrhilfspersonal** (wissenschaftliche Mitarbeit in Lehre und Forschung sowie professionelle Unterstützung der Studierenden in akademischen Belangen) unterschieden. Für den Fachhochschulsektor liegen der AQ Austria zudem Daten zum allgemeinen Personal über die BIS-Meldung vor. Diese umfassen die Verwendungskategorien professionelle Unterstützung der Studierenden in akademischen Belangen sowie in Gesundheits- und Sozialbelangen, Management, Verwaltung sowie Wartung und Betrieb. Einschränkend ist hier anzumerken, dass Mehrfachmeldungen über die verschiedenen Verwendungskategorien Lehrpersonal und allgemeines Personal bei den Kopffzahlen nicht ausgeschlossen werden können.

An **Pädagogischen Hochschulen** werden Mitarbeiter\*innen in **Lehrpersonal** und **Verwaltungspersonal** geteilt. Das Lehrpersonal wiederum wird in Hochschullehr- und Vertragshochschullehrpersonen (Stammpersonal), Dienstzugehörige, Mitverwendete und Lehrbeauftragte geteilt (§§ 18–19 HG 2005). Für das Verwaltungspersonal liegen keine Daten in den verwendeten Quellen öffentlich vor. Auf der Website der Statistik Austria wird das Lehrpersonal in zwei Gruppen dargestellt: a) die Gruppe des Stammlehrpersonals, welches Hochschullehr- und Vertragshochschullehrpersonen (Stammpersonal) einschließlich dienstzugehörige Bundes-

und Landeslehrer\*innen, allerdings nicht mitverwendete Bundes- und Landeslehrer\*innen umfasst, sowie b) die Gruppe der Lehrbeauftragten.

Abbildung 4 fasst die genutzten Begrifflichkeiten in den jeweiligen Sektoren zusammen. Wichtig zu betonen ist, dass die Kategorie des allgemeinen Personals nur für den Universitätssektor öffentlich zugänglich ist und nicht für die Sektoren der Privathochschulen und Privatuniversitäten, der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Hier wurde auf den Begriff des allgemeinen Personals zurückgegriffen. Die Tabelle illustriert und verdeutlicht einerseits die begriffliche Diversität hinsichtlich von Personalbezeichnungen im österreichischen Hochschulraum (welche in den vergangenen Jahren oft angeglichen und verändert wurden). Andererseits weichen diese Begrifflichkeiten für das Meldewesen von jeweils individuellen bzw. hochschulinternen Personalkategorien ab, was zu einer noch größeren terminologischen Vielfalt führt. Auf relevante unterschiedliche Meldevorgänge wird in Kapitel 3.3 näher eingegangen.

	Personalbegriffe	Definition
Öffentliche Universitäten <sup>1</sup>	Wissenschaftliches und künstlerisches Personal <sup>2</sup>	Professorinnen und Professoren
		Äquivalente zu Professorinnen und Professoren
		Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
	Allgemeines Personal <sup>3</sup>	Umfasst u.a. die Verwendungskategorien: professionelle Unterstützung der Studierenden in Gesundheits- und Sozialbelangen, Universitätsmanagement, Verwaltung, Ärzt*innen, Krankenpflege und Tierpflege in medizinischen Einrichtungen, Projektmitarbeiter*innen ohne wissenschaftliche oder künstlerische Aufgaben, technisches Personal, Bibliothekspersonal sowie Wartung, Betrieb und Aufsicht
Privathochschulen und Privatuniversitäten	Lehrpersonal <sup>4</sup>	Wissenschaftliche Lehre und Forschung
	Lehrhilfspersonal <sup>5</sup>	Wissenschaftliche Mitarbeit in Lehre und Forschung und professionelle Unterstützung der Studierenden in akademischen Belangen
	Allgemeines Personal <sup>6</sup>	(Datensets nicht öffentlich verfügbar)
Fachhochschulen	Lehrpersonal <sup>4</sup>	Wissenschaftliche Lehre und Forschung
	Lehrhilfspersonal <sup>5</sup>	Wissenschaftliche Mitarbeit in Lehre und Forschung und professionelle Unterstützung der Studierenden in akademischen Belangen
	Allgemeines Personal <sup>6</sup>	Professionelle Unterstützung der Studierenden in Gesundheits- und Sozialbelangen; Management; Verwaltung; Wartung und Betrieb  (Datensets nicht öffentlich verfügbar)

1 Eingerichtet nach UG (2002).

2 Verwendungen 11, 12, 14, 16, 17, 18, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 81 bis 88 gemäß Z 3.6 der Anlage 9 UHSBV.

3 Verwendungen 40 bis 70 gemäß Z 3.6 der Anlage 9 UHSBV.

4 Verwendung 1 gemäß Z 2.4 Anlage 10 UHSBV.

5 Verwendungen 2 und 3 gemäß Z 2.4 Anlage 10 UHSBV.

6 Verwendungen 4 bis 7 gemäß Z 2.4 Anlage 10 UHSBV.

	Personalbegriffe	Definition
Pädagogische Hochschulen	Stammlehrpersonal	Hochschullehr- und Vertragshochschullehrpersonen (Stammlehrpersonal), einschließlich dienstzugeteilte Bundes- und Landeslehrer*innen, ohne mitverwendete Bundes- und Landeslehrer*innen
	Lehrbeauftragte	Lehrbeauftragte
	Mitverwendete	Mitverwendete Bundes- und Landeslehrer*innen
	Allgemeines Personal	Verwaltungspersonal (Datensets nicht öffentlich verfügbar)

**Abbildung 4:** Überblick der gemeldeten Personalbegriffe und Definitionen nach Hochschul-sektor, Stand: Studienjahr 2023

Im Folgenden werden jene Daten zum Thema Personal an österreichischen Hochschulen dargestellt und ausgewertet, welche im Zeitraum der Studie öffentlich verfügbar sowie verlässlich und valide waren. Zusätzlich werden nicht öffentlich verfügbare, aber der AQ Austria vorliegende Daten über die BIS-Meldung zum allgemeinen Personal sowie neben- und hauptberuflichen Lehrpersonal analysiert. Daten mit hoher Fehleranfälligkeit, Unvollständigkeiten bzw. Inkongruenzen wurden für diese Auswertung nicht in Betracht gezogen.

### 3.2 Datenlage zur Personalstruktur an österreichischen Hochschulen

#### Kriterien für die Datenanalyse

Für die Analyse der Zusammensetzung des Hochschulpersonals wurden die Jahre 2019–2023 herangezogen. Es wurden alle Daten, die auf „unidata“, auf STATcube (der Website der Statistik Austria) sowie auf BIS (Applikation „Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS)“ gemäß § 16 UHSBV) zur Verfügung standen, nach den folgenden Kriterien sektorenspezifisch analysiert:

- **Gesamtzahlen von Mitarbeiter\*innen:** Wie ist die Verteilung von hochschulischem Personal insgesamt gestaltet?

Wo sind Anstiege bzw. Verminderungen des Gesamtpersonals zu verzeichnen?

- **Anstellungsart von Mitarbeiter\*innen in Voll- bzw. Teilzeit:** Wie ist das Verhältnis von Kopfzahlen zu Vollzeitäquivalenten an den Hochschulen gestaltet?
- **Diversität von Mitarbeiter\*innen:** Welchen Anteil bilden Frauen an den Kopfzahlen und Vollzeitäquivalenten je Personaltyp? Stammt das Personal in der Lehre aus Österreich, der EU oder Drittstaaten?

Für den Fachhochschulsektor wurde zusätzlich das Verhältnis von hauptberuflichen zu nebenberuflichen Lehrenden analysiert, da diese Daten über das BIS-Meldesystem für diesen Sektor zur Verfügung stehen – jedoch nicht für die Sektoren der öffentlichen Universitäten, Privathochschulen und Privatuniversitäten sowie Pädagogischen Hochschulen.

### **Gesamtzahlen von Mitarbeiter\*innen an österreichischen Hochschulen**

Abbildung 5 zeigt die Anzahl des Personals in Kopfzahlen und Vollzeitäquivalenten für das Jahr 2023 (Datenstichtag 31.12.2023). In den Daten aller Sektoren sind Personen mit mehreren Beschäftigungsverhältnissen nur einmal gezählt; karenziertes Personal ist nicht inkludiert. Wie bereits erwähnt, sind Daten für das allgemeine Personal nur für den Sektor der öffentlichen Universitäten valide öffentlich verfügbar, für den Fachhochschulsektor liegen sie der AQ Austria vor. Für den Sektor der Pädagogischen Hochschulen sind keine Daten für mitverwendete Bundes- und Landeslehrer\*innen verfügbar. Das Stammlehrpersonal ist auf Statistik Austria einschließlich dienstzugeteilter Bundes- und Landeslehrer\*innen, aber ohne mitverwendete Bundes- und Landeslehrer\*innen abgebildet.

Im Jahr 2023 waren an 22 **öffentlichen Universitäten** 45.826 Personen als wissenschaftliches und künstlerisches Personal (bestehend aus 5.936 Professor\*innen und Äquivalenten sowie 39.890 wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\*innen) sowie 20.258 Personen als allgemeines Personal angestellt. Im gleichen Jahr waren an 19 österreichischen **Privathochschulen und Privatuniversitäten** insgesamt 7.311 Personen in der Lehre und Forschung beschäftigt, davon zählen 5.040 zum Lehrpersonal und 2.271 zum Lehrhilfspersonal. An Österreichs 21 **Fachhochschulen**

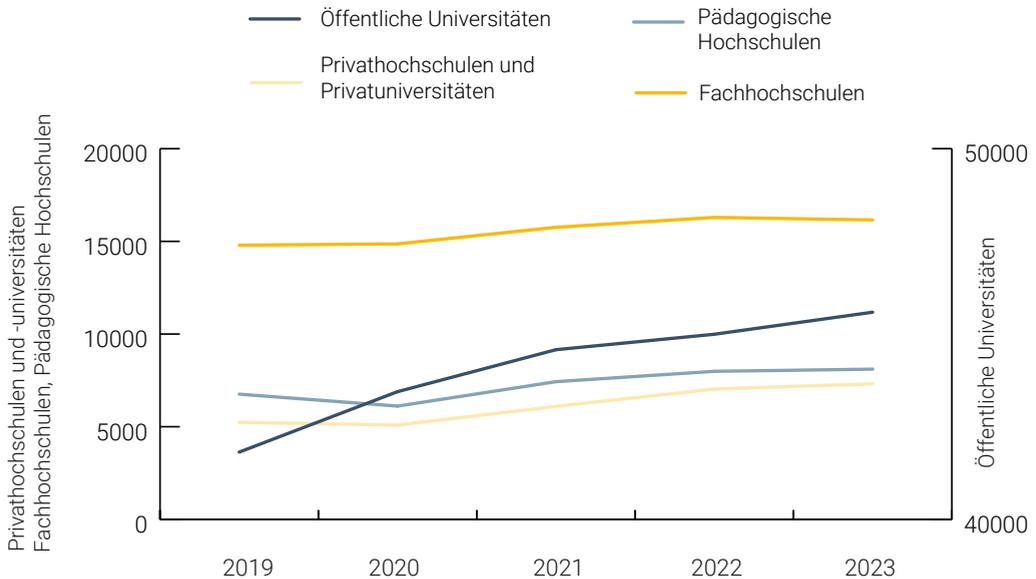
waren 16.156 Personen in der Lehre und Forschung angestellt, davon 14.418 als Lehrpersonal und 1.864 als Lehrhilfspersonal, sowie 3.423 Personen als allgemeines Personal. Die 14 **Pädagogischen Hochschulen** in Österreich hatten insgesamt 8.106 Lehrpersonen angestellt – hiervon waren 1.467 Personen Stammllehrpersonal und 6.639 Lehrbeauftragte.

Die Darstellung der Gesamtzahlen geschieht durch das Verhältnis von Kopfzahlen zu Vollzeitäquivalenten. Dieses Verhältnis gibt Aufschluss darüber, ob Personal in einem Vollzeitausmaß angestellt ist oder in Teilzeit arbeitet. Ein Verhältnis von „1“ sagt aus, dass jede Person genau eine Vollzeitstelle besetzt. Ein Verhältnis von „2“ sagt aus, dass zwei Personen eine Vollzeitstelle besetzen.

		<b>Kopf- zahlen</b>	<b>Vollzeit- äquivalente</b>
Öffentliche Universitäten	Professor*innen und Äquivalente	5.936	5.642
	Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen	39.890	20.304
	Allgemeines Personal	20.258	15.487
Privathochschulen und Privatuniversitäten	Lehrpersonal	5.040	1.332
	Lehrhilfspersonal	2.271	597
Fachhochschulen	Lehrpersonal	14.418	3.990
	Lehrhilfspersonal	1.864	1.094
	Allgemeines Personal	3.423	2.547
Pädagogische Hochschulen	Stammllehrpersonal	1.467	1.453
	Lehrbeauftragte	6.639	122

**Abbildung 5:** Überblick der Gesamtzahlen von Mitarbeiter\*innen per Hochschulsektor im Studienjahr 2023 (Datenquellen: unidata, BIS, STATcube). *Anmerkung:* Zahlen für den Fachhochschulsektor stammen aus BIS-Daten. Die Daten zum Lehrhilfspersonal unterscheiden sich leicht von den Auswertungen aus unidata, was sich durch unbereinigte Mehrfachmeldungen in den Verwendungskategorien bei den BIS-Daten erklären lässt. Stand: Studienjahr 2023

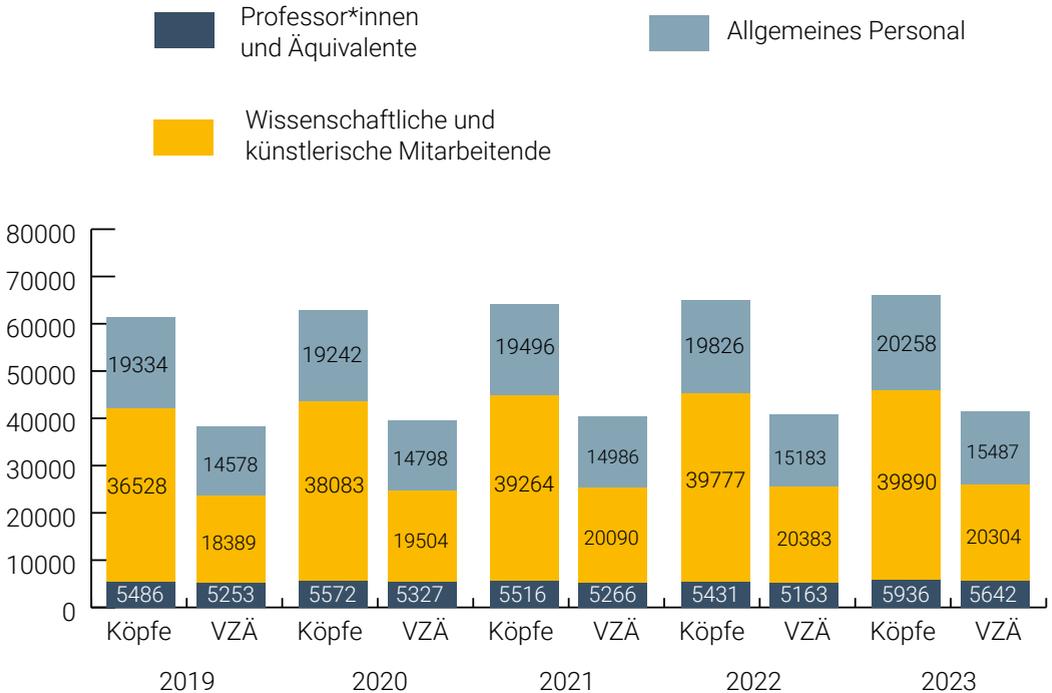
Im 5-Jahrestrend (Zeitraum 2019–2023) lässt sich überblicksmäßig sagen, dass in allen vier Hochschulsektoren das Lehr- und Forschungspersonal, gemessen in Kopfzahlen, gestiegen ist, wie die folgende Abbildung 6 illustriert:



**Abbildung 6:** Zeitlicher Verlauf sektorenübergreifende Personalentwicklung des Lehr- und Forschungspersonals 2019–2023 (Datenquellen: unidata, STATcube). *Anmerkung:* Für den Sektor der Privathochschulen und Privatuniversitäten erfolgte im Jahr 2021 eine Umstellung in der Datenerfassung. Die Daten für 2019 bzw. 2020 beziehen sich jeweils auf das Studienjahr 2019/20 bzw. 2020/21. Ab 2021 werden die Personaldaten mit dem Stichtag 31.12. gemeldet.

Für die einzelnen Hochschulsektoren sieht die Situation wie folgt aus: Abbildung 7 zeigt für die Entwicklung der Gesamtzahlen des Personals an **öffentlichen Universitäten** nach den drei Personalgruppen, d. h. wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter\*innen, Professor\*innen und Äquivalente sowie allgemeines Personal. Auffällig ist die Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\*innen, die den größten Anteil des Universitätspersonals bildet und seit dem Jahr 2019 von 36.528 Personen auf 39.890 im Jahr 2023 gestiegen ist. Gleichzeitig kam es auch zu einem Anstieg der Beschäftigung in Vollzeitäquivalenten. Auch die Gruppe der Professor\*innen und Äquivalente ver-

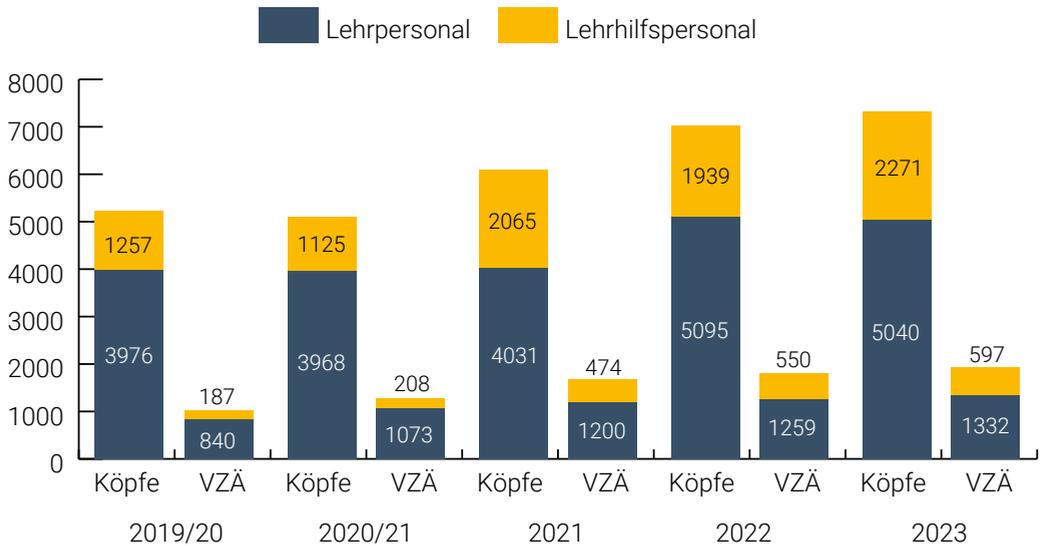
zeichnet einen moderaten Zuwachs von 5.486 Personen im Jahr 2019 auf 5.936 im Jahr 2023. Das allgemeine Personal konnte ebenfalls einen leichten Anstieg von 19.334 im Jahr 2019 auf 20.258 im Jahr 2023 verzeichnen.



**Abbildung 7:** Entwicklung der Personalstruktur an öffentlichen Universitäten 2019–2023 (Datenquelle: unidata)

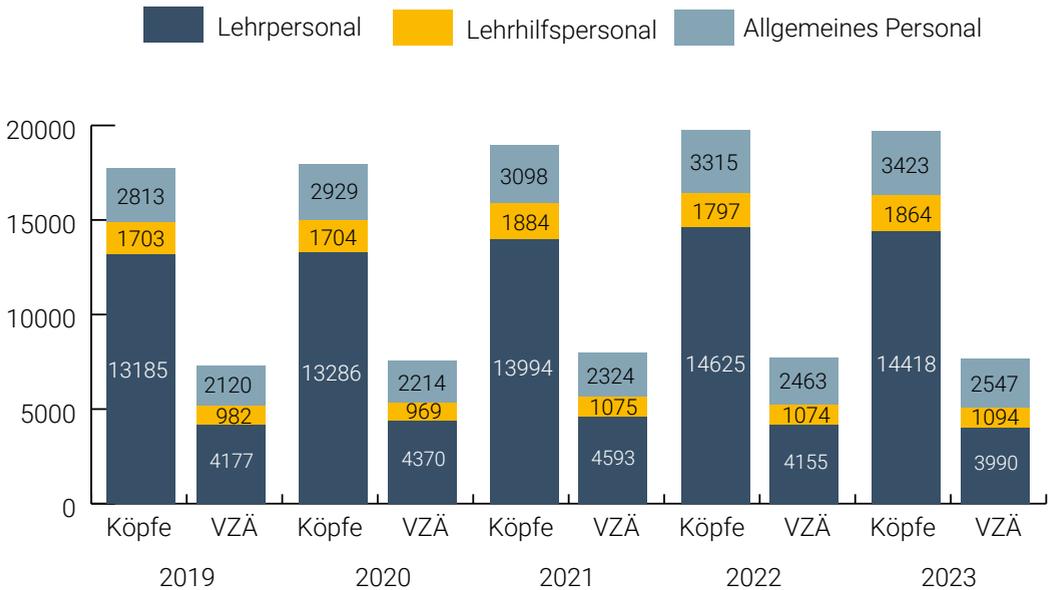
Für die Privathochschulen und Privatuniversitäten zeigt Abbildung 8 die Entwicklung der Gesamtzahlen des Personals nach den zwei Personalgruppen Lehrpersonal, welches etwa drei Viertel des Personals in der Lehre ausmacht, und Lehrhilfspersonal, welches das verbleibende Viertel des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals ausmacht. In den Jahren 2019–2023 ist ein deutlicher Anstieg sowohl beim Lehrpersonal (von 3.976 auf 5.040) als auch beim Lehrhilfspersonal (von 1.257 auf 2.271) festzustellen. Anzumerken ist, dass im betrachteten Zeitraum vier Neugründungen von Privathochschulen stattgefunden haben. Im Jahr 2023 waren an diesen neu gegründeten Privathochschulen ledig-

lich 287 Personen in der Lehre, d. h. als Lehrpersonal und Lehrhilfpersonal, tätig. Der Personalzuwachs an Privathochschulen und Privatuniversitäten ist also nur zu einem Teil und nicht ausschließlich auf diese Neugründungen zurückzuführen.



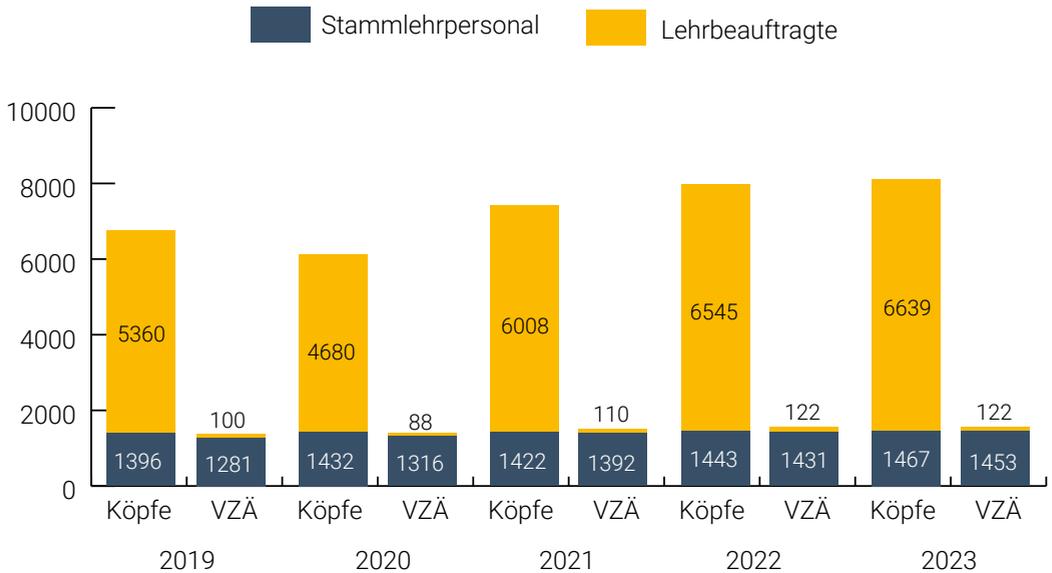
**Abbildung 8:** Entwicklung der Personalstruktur an Privathochschulen und Privatuniversitäten 2019–2023 (Datenquelle: unidata). *Anmerkung:* 2021 erfolgte eine Umstellung in der Datenerfassung zur Vereinheitlichung zwischen den Hochschulsektoren: Anstelle von Studienjahren werden die Personaldaten seither mit dem Stichtag 31.12. gemeldet.

Im betrachteten Zeitraum ist das Lehrpersonal an **Fachhochschulen**, das sowohl hauptberufliches als auch nebenberufliches Lehrpersonal umfasst, bis 2022 in Kopffzahlen ebenfalls kontinuierlich gestiegen, von 2022 auf 2023 allerdings leicht zurückgegangen. Abbildung 9 zeigt die Entwicklung der Personalstruktur an Fachhochschulen für die Personalgruppen Lehrpersonal und Lehrhilfpersonal. Das Lehrpersonal verzeichnete eine Zunahme von 13.185 Personen im Jahr 2019 auf 14.418 im Jahr 2023. Im selben Zeitraum sind die Zahlen der Vollzeitäquivalente leicht zurückgegangen. Das Lehrhilfpersonal ist sowohl in der Anzahl als auch bei den Vollzeitäquivalenten relativ stabil geblieben. Das allgemeine Personal ist von 2.813 Personen im Jahr 2019 auf 3.423 im Jahr 2023 gestiegen. In diesem Zeitraum sind die Vollzeitäquivalente gleichermaßen angestiegen.



**Abbildung 9:** Entwicklung der Personalstruktur an Fachhochschulen 2019–2023 (Datenquelle: BIS). *Anmerkung:* Die Daten zum Lehrhilfspersonal aus BIS unterscheiden sich leicht zu den Auswertung aus unidata, was sich durch unbereinigte Mehrfachmeldungen in den Verwendungskategorien bei den BIS-Daten erklären lässt.

Für **Pädagogische Hochschulen** gilt: Das Stammlehrpersonal ist sowohl in Kopffzahlen als auch in Vollzeitäquivalenten gestiegen. Auch die Zahl der Lehrbeauftragten nahm zu, wie in Abbildung 10 dargestellt ist. Allerdings zeigt die Darstellung der VZÄ, dass die Gruppe der Lehrbeauftragten an Pädagogischen Hochschulen im Verhältnis zum Stammlehrpersonal nur einen kleinen Anteil ausmacht. Allgemein lässt sich sagen, dass für den Sektor der Pädagogischen Hochschulen nur begrenzt öffentlich zugängliche Daten für das Thema Personal zur Verfügung stehen.



**Abbildung 10:** Entwicklung der Personalstruktur an Pädagogischen Hochschulen 2019–2023 (Datenquelle: unidata).

### Anstellungsart von Mitarbeiter\*innen in Voll- bzw. Teilzeit

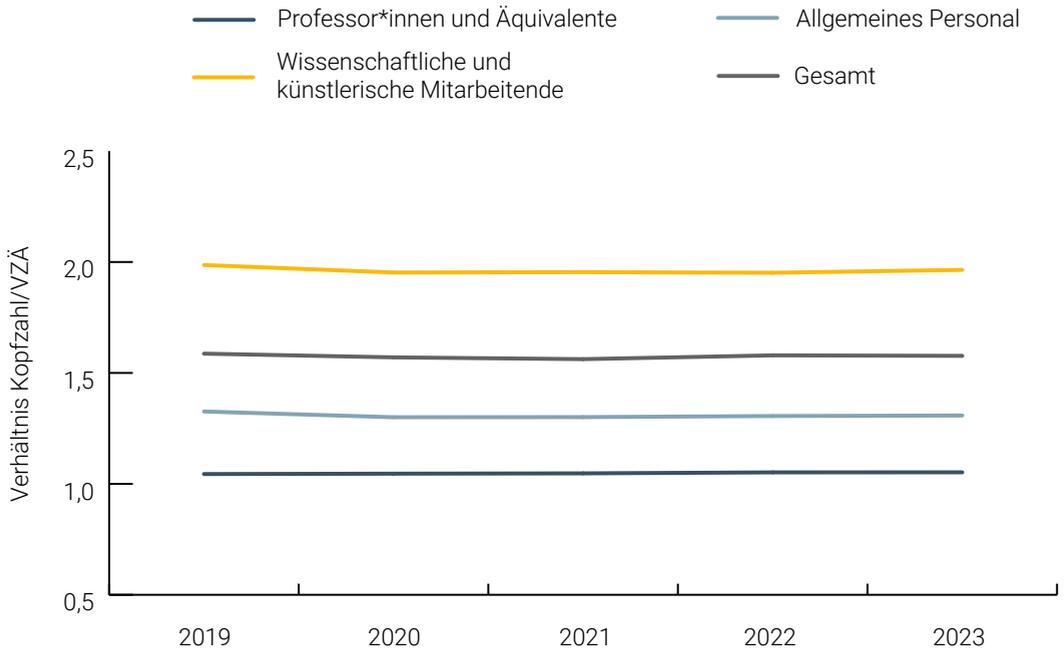
Die Anstellungsart in Voll- bzw. Teilzeit wurde analysiert, indem das **Verhältnis der Kopffzahlen zu Vollzeitäquivalenten** betrachtet wurde (wie oben beschrieben). Bereits bei der Analyse der Gesamtzahlen wurde ersichtlich, dass es eine Diskrepanz zwischen der Anzahl des Personals und den Vollzeitäquivalenten gibt – diese unterscheidet sich allerdings zwischen den vier Hochschulsektoren. Die folgenden Abschnitte erörtern und analysieren diese Punkte im Zeitverlauf der letzten fünf Jahre. Je nach verfügbaren Daten kann das Anstellungsverhältnis für mehrere Personalgruppen (öffentliche Universitäten und Fachhochschulen) oder nur für das Lehrpersonal (Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten und Pädagogische Hochschulen) analysiert werden.

Für **Fachhochschulen und Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten** spielt das Anstellungsverhältnis in den Akkreditierungsverfahren eine wichtige Rolle im Prüfbereich Personal. Für Fachhochschulen soll das die Einbindung von nebenberuflich Lehrenden gemäß § 7 FHG insbesondere den Praxisbezug gemäß den Zielen und leitenden Grundsätzen § 3 (1) 1 FHG einer Fachhochschule sicherstellen.

Für Privathochschulen und Privatuniversitäten ist gemäß § 15 (8) PrivH-AkkVO 2024 geregelt, dass mindestens 50 Prozent des Lehrvolumens durch hauptberufliches wissenschaftliches und/oder künstlerisches bzw. wissenschaftlich-künstlerisches Lehr- und Forschungspersonal zu erfolgen hat (AQ Austria, 2024). Unter hauptberuflichem Lehr- und Forschungspersonal werden Personen verstanden, die in einem Ausmaß von mindestens 50 %, das entspricht in der Regel mindestens 20 Wochenstunden, an einer Privathochschule bzw. Privatuniversität beschäftigt sind.

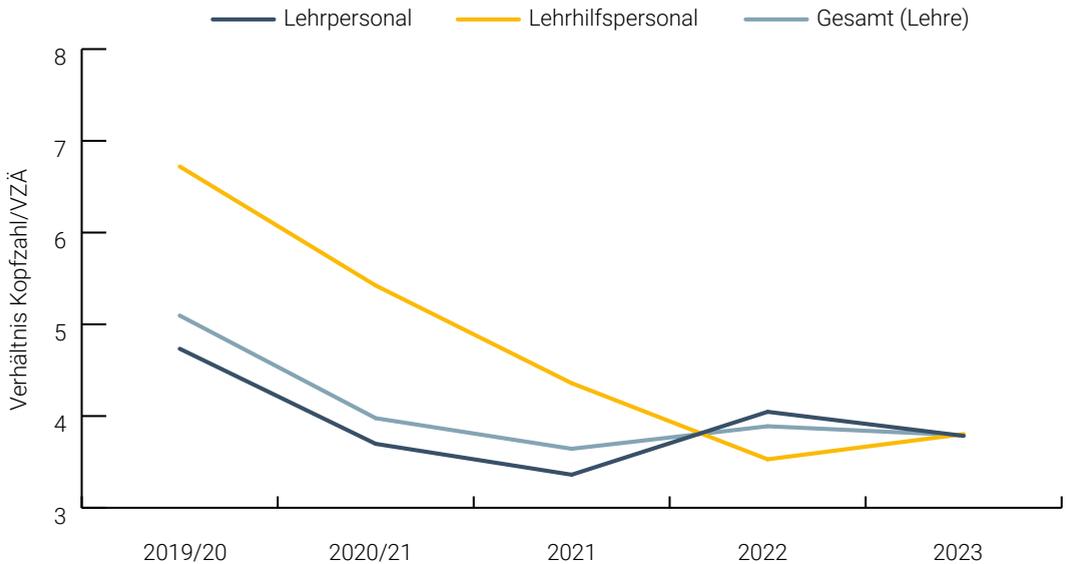
Während Fachhochschulen über die BIS-Meldung Daten zu nebenberuflichem und hauptberuflichem Personal einmelden, stehen diese Daten für den Sektor der Privathochschulen und Privatuniversitäten nicht zur Verfügung. An dieser Stelle werden die Begrifflichkeiten Teilzeit/Vollzeit als Hilfsmittel zu einer Annäherung an die Sachlage nebenberuflich/hauptberuflich verwendet. Da nicht für alle Sektoren Daten zu diesen Anstellungsarten gemeldet werden, wird eine sektorenübergreifende Darstellung mithilfe der Berechnung des Verhältnisses der Kopfzahlen zu Vollzeitäquivalenten gewährleistet.

Abbildung 11 zeigt, dass an **öffentlichen Universitäten** das Verhältnis von Vollzeitäquivalenten zu Kopfzahlen in den letzten fünf Jahren konstant blieb, ausgelöst durch einen Anstieg der Kopfzahlen und Vollzeitäquivalente in gleichem Ausmaß, wie in der oben beschriebenen Abbildung 5 ersichtlich. Die Personalgruppe der Professor\*innen und Äquivalente sind fast ausschließlich in Vollzeit beschäftigt – im Jahr 2023 mit einem Verhältnis von 1,05. Die Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\*innen hat hier eine höhere Teilzeitquote: Auf eine Vollzeitstelle kommen 1,96 Personen. Das allgemeine Personal liegt mit einem Verhältnis von 1,31 zwischen den zwei anderen Personalgruppen der Professor\*innen und Äquivalente und den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\*innen.



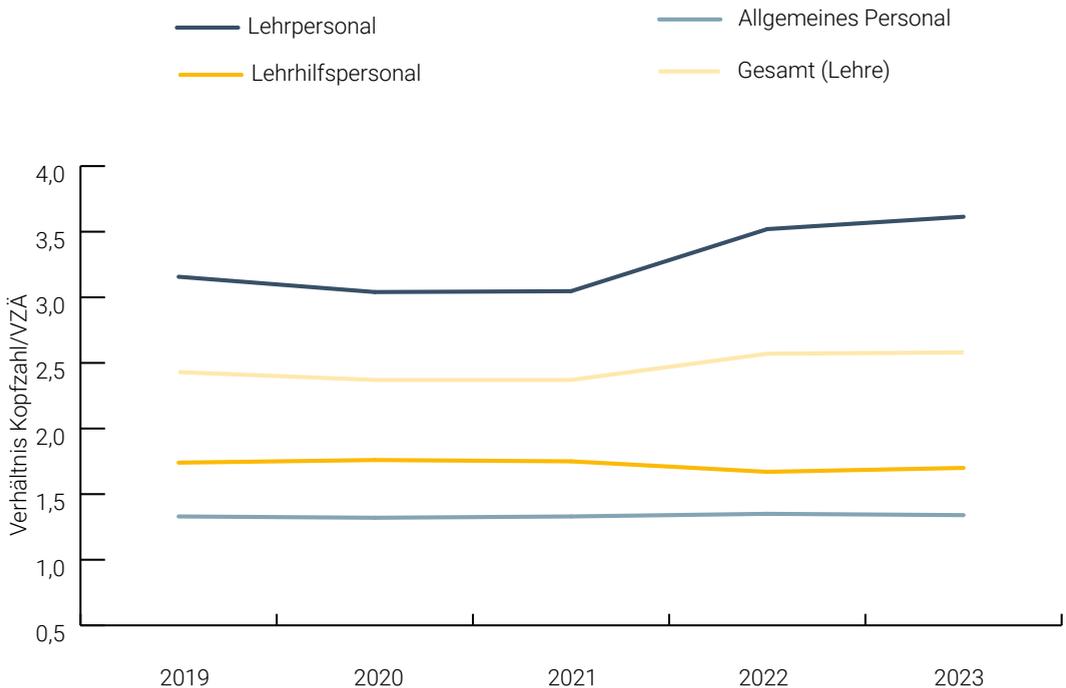
**Abbildung 11:** Entwicklung des Verhältnisses von VZÄ zu Kopfzahlen an öffentlichen Universitäten 2019–2023 (Datenquelle: unidata)

An **Privathochschulen und Privatuniversitäten** gibt es im Vergleich zu den anderen Hochschulsektoren den höchsten Anteil an Teilzeitarbeitenden in der Lehre. Im betrachteten Zeitraum ist eine Verbesserung des Verhältnisses von Vollzeitäquivalenten zu Kopfzahlen zu sehen (siehe Abbildung 12). Dies betrifft insbesondere das Lehrhilfspersonal, für welches das Verhältnis von Vollzeitäquivalenten zu Kopfzahlen des Lehrpersonals ist ebenfalls leicht gesunken. Im Jahr 2023 kamen für diese Gruppe 3,80 Personen auf eine Vollzeitstelle.



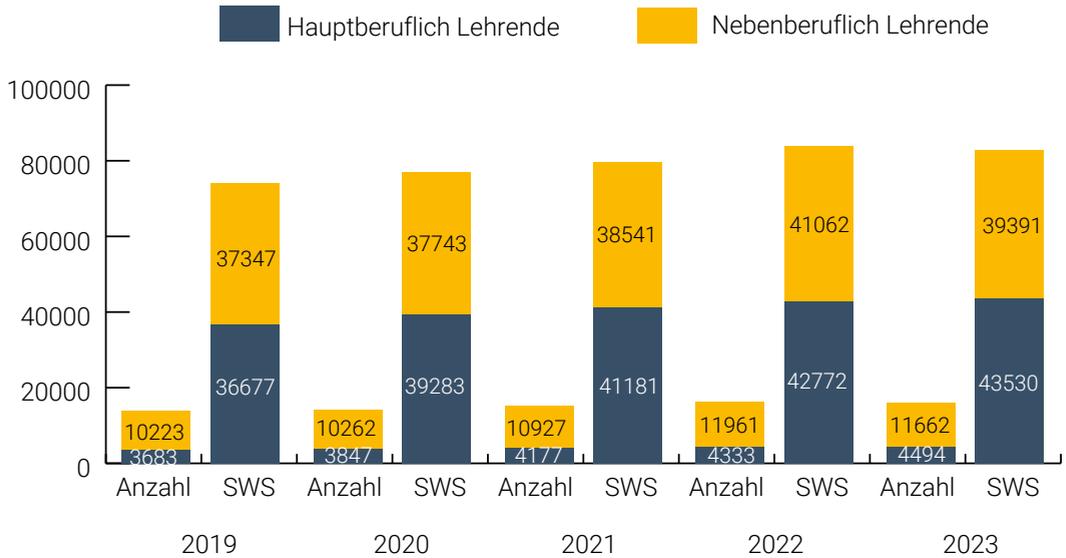
**Abbildung 12:** Entwicklung des Verhältnisses von VZÄ zu Kopfbzahlen an Privathochschulen und Privatuniversitäten 2019–2023 (Datenquelle: unidata). *Anmerkung:* 2021 erfolgte eine Umstellung in der Datenerfassung: Anstelle von Studienjahren werden die Personaldaten seither mit dem Stichtag 31.12. gemeldet.

An **Fachhochschulen** ist die Anzahl der Vollzeitäquivalente des Lehrpersonals konstant geblieben, was bei steigenden Kopfbzahlen einen leichten Anstieg des Anstellungsverhältnisses bedeutet (siehe Abbildung 13). Das Verhältnis von Kopfbzahlen zu Vollzeitäquivalenten für das allgemeine Personal ist im betrachteten Zeitraum konstant geblieben, ausgelöst durch einen Anstieg der Kopfbzahlen und Vollzeitäquivalente in gleich hohem Ausmaß. Auffällig ist, dass in diesem Sektor das Lehrhilfspersonal in einem höheren Beschäftigungsausmaß angestellt ist (Verhältnis 1,59 von im Jahr 2023) als das Lehrpersonal (Verhältnis von 3,61 im Jahr 2023). Dies erklärt sich im Folgenden durch die nähere Betrachtung des haupt- und nebenberuflichen Personals.



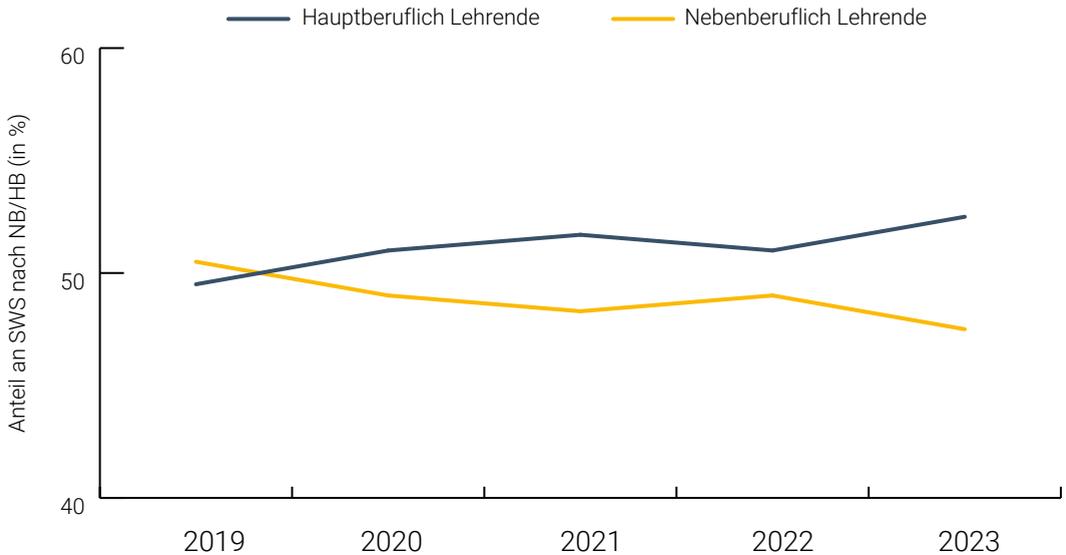
**Abbildung 13:** Entwicklung des Verhältnisses von VZÄ zu Kopfbzahlen an Fachhochschulen 2019–2023 (Datenquelle: BIS). *Anmerkung:* Die Daten zum Lehrhilfspersonal aus BIS unterscheiden sich leicht zu den Auswertung aus unidata, was sich durch unbereinigte Mehrfachmeldungen in den Verwendungskategorien bei den BIS-Daten erklären lässt.

Aufgrund der über BIS vorliegenden Daten lassen sich für den Fachhochschulsektor genauere Aussagen zur Anstellung von haupt- und nebenberuflichen Mitarbeiter\*innen in der Lehre machen (siehe Abbildung 14). Hier zeigt sich, dass die Anzahl der haupt- sowie nebenberuflich Lehrenden (d. h. Lehr- und Lehrhilfspersonal) von 2019 bis 2022 angestiegen ist, im Jahr 2023 jedoch im nebenberuflichen Personal gesunken ist. Die Personalgruppe der hauptberuflich Lehrenden ist in diesem Jahr leicht gestiegen. Das gleiche Verhältnis zeigt sich in der Aufteilung der Semesterwochenstunden (SWS) über den 5-Jahreszeitraum hinaus. Die vergleichsweise hohe Anzahl der nebenberuflich Lehrenden lässt sich hier mit dem für den Fachhochschulsektor relevanten hohen Praxisbezug und die damit verbundene Verknüpfung mit Lehrtätigen aus dem außerhochschulischen Bereich erklären.



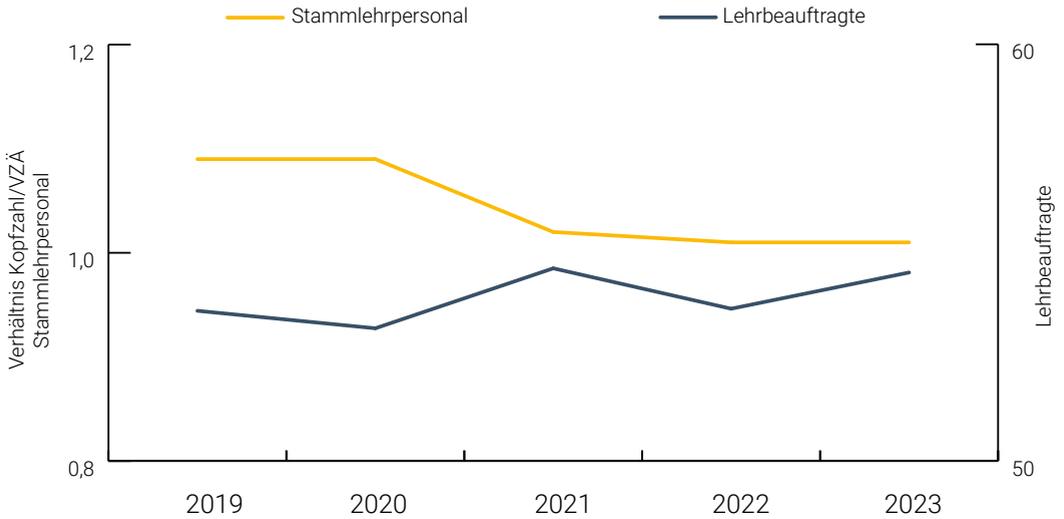
**Abbildung 14:** Entwicklung des Verhältnisses von haupt- und nebenberuflich Lehrenden an Fachhochschulen 2019–2023 (Datenquelle: BIS). *Anmerkung:* Die Daten zum Lehrhilfspersonal aus BIS unterscheiden sich leicht zu den Auswertung aus unidata, was sich durch unbereinigte Mehrfachmeldungen in den Verwendungskategorien bei den BIS-Daten erklären lässt.

Abbildung 15 zeigt im Zeitverlauf, welcher Anteil an Semesterwochenstunden von nebenberuflichem und welcher Anteil von hauptberuflichem Lehrpersonal abgedeckt ist. Der prozentuelle Anteil an Lehre durch Hauptberufliche ist von 49,5 % im Jahr 2019 auf 52,5 % im Jahr 2023 gestiegen. Der Anteil der Lehre durch Nebenberufliche ist analog dazu gesunken.



**Abbildung 15:** Entwicklung Anteil an geleisteten SWS von nebenberuflich bzw. hauptberuflich Lehrenden (Datenquelle: BIS). *Anmerkung:* Die Daten zum Lehrhilfspersonal aus BIS unterscheiden sich leicht zu den Auswertung aus unidata, was sich durch unbereinigte Mehrfachmeldungen in den Verwendungskategorien bei den BIS-Daten erklären lässt.

An **Pädagogische Hochschulen** ist das Verhältnis von Kopfzahlen zu Vollzeitäquivalenten für das Stammlehrpersonal in den letzten fünf Jahren relativ konstant geblieben und lediglich leicht von 1,09 im Jahr 2019 auf 1,01 im Jahr 2023 gesunken. Die Gruppe der Lehrbeauftragten ist im selben Zeitraum von 53,6 auf 54,4 gestiegen, wie Abbildung 16 illustriert. Auch hier stellt die mangelhafte und teilweise unklare Datenlage erneut ein Desideratum für zukünftige Analysen für den Pädagogischen Hochschulsektor dar.



**Abbildung 16:** Entwicklung des Verhältnisses von VZÄ zu Kopfbzahlen an Pädagogischen Hochschulen 2019–2023 (Datenquelle: STATcube)

### Frauenanteil und Nationalität von Personal an österreichischen Hochschulen

Für die Diskussion von Fragen zur Gleichstellung und Diversität von Personal im österreichischen Hochschulraum sind momentan nur Daten zum Frauenanteil sowie zur Internationalisierung von Personal vorhanden. Diese werden im Folgenden zuerst hinsichtlich der Frauenquote und anschließend hinsichtlich der Nationalitäten von Hochschulpersonal dargestellt.

Abbildung 17 zeigt den **Frauenanteil** je Hochschulsektor und Personaltyp im Jahr 2023. Bei den **öffentlichen Universitäten** fällt auf, dass Frauen im allgemeinen Personal mit einem Anteil von 64,3 % die Mehrheit, und bei den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\*innen mit 46,3 % knapp weniger als die Hälfte der Köpfe bilden. Allerdings machen sie nur 31,7 % der Professor\*innen und Äquivalente aus. An **Privathochschulen und Privatuniversitäten** ist der Frauenanteil im Lehrpersonal und Lehrhilfspersonal ausgeglichener. Beim Lehrhilfspersonal ist eine Tendenz zu mehr weiblichen Vollzeitäquivalenten sichtbar. Bei den **Fachhochschulen** zeigt sich eine ähnliche Tendenz wie an den öffentlichen Universitäten, wobei Frauen insgesamt

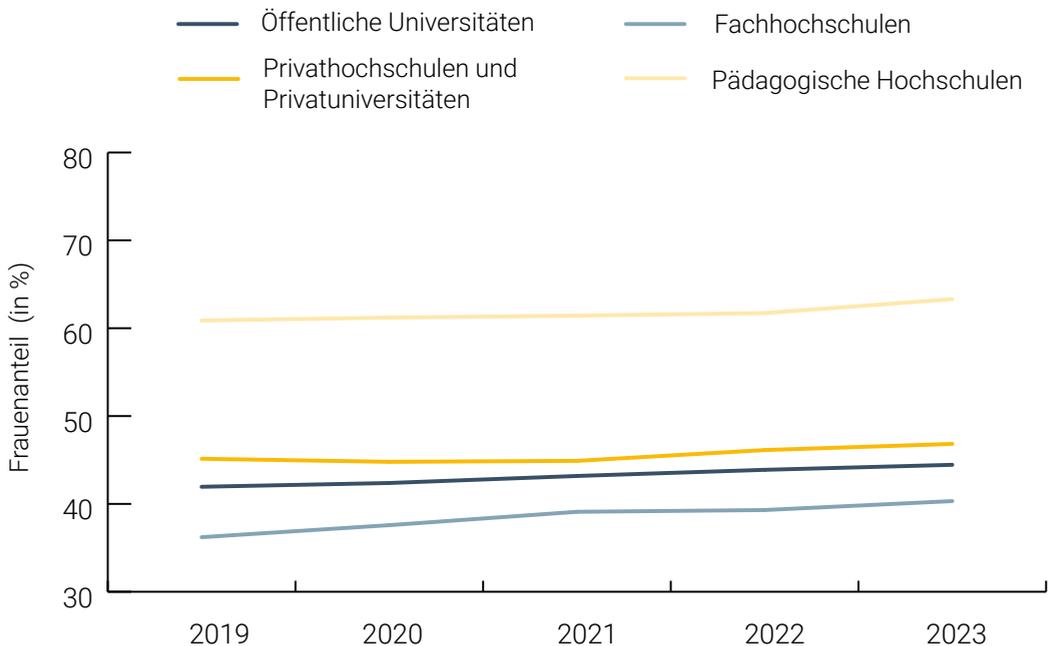
weniger stark vertreten sind und 39,6 % des Lehrpersonals, 46,7 % des Lehrhilfspersonals und 64,4 % des allgemeinen Personals bilden. Die **Pädagogischen Hochschulen** zeigen einen hohen Frauenanteil sowohl beim Stammlehrpersonal als auch den Lehrbeauftragten (jeweils 63 %).

Für alle Sektoren gilt, dass sich der Frauenanteil des Personals in Kopffzahlen lediglich minimal von dem in Vollzeitäquivalenten gemessenen unterscheidet. So bilden Frauen 31,7 % der Professor\*innen und Äquivalente an öffentlichen Universitäten und auch 31,4 % der Vollzeitäquivalente. Statistische Daten können hier kein Indiz für eine höhere Teilzeitquote bei Frauen aufzeigen. Lediglich beim Lehrhilfspersonal an Privathochschulen machen Frauen zahlenmäßig 50 % aus, arbeiten aber 54,6 % der Vollzeitäquivalente. Dies bedeutet, dass sie häufiger in einem höheren Beschäftigungsmaß angestellt sind als Männer.

	Personaltyp	Anteil Frauen (Kopffzahlen)	Anteil Frauen (Vollzeitäquivalente)
Öffentliche Universitäten	Professor*innen und Äquivalente	31,70 %	31,40 %
	Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen	46,30 %	45,00 %
	Allgemeines Personal	64,20 %	62,90 %
Privathochschulen und Privatuniversitäten	Lehrpersonal	45,40 %	44,70 %
	Lehrhilfspersonal	50,00 %	54,60 %
Fachhochschulen	Lehrpersonal	39,60 %	41,80 %
	Lehrhilfspersonal	46,10 %	47,40 %
	Allgemeines Personal	64,40 %	63,02 %
Pädagogische Hochschulen	Stammlehrpersonal	63,30 %	63,00 %
	Lehrbeauftragte	63,30 %	63,30 %

**Abbildung 17:** Frauenanteil von Mitarbeiter\*innen nach Hochschulsektor und Personal-kategorie 2023 (Datenquelle: unidata, BIS, STATcube). *Anmerkung:* Zahlen für den Fachhochschulsektor stammen aus BIS-Daten. Die Daten zum Lehrhilfspersonal aus BIS unterscheiden sich leicht zu den Auswertungen aus unidata, was sich durch unbereinigte Mehrfachmeldungen in den Verwendungskategorien bei den BIS-Daten erklären lässt.

Der Frauenanteil des Lehr- und Forschungspersonals ist im Zeitraum 2019–2023 in allen Sektoren leicht gestiegen (siehe Abbildung 18). Der stärkste Anstieg war mit 4,1 Prozentpunkten bei den Fachhochschulen zu beobachten, von 36,2 % Frauenanteil im Lehr- und Forschungspersonal im Jahr 2019 auf einen Anteil von 40,3 % im Jahr 2023. An öffentlichen Universitäten stieg der Frauenanteil im gleichen Zeitraum um 2,5 Prozentpunkte von 42 % auf 44,4 %. Bei den Privathochschulen und Privatuniversitäten wurde ein Anstieg von 1,7 Prozentpunkten von 45,1 % auf 46,8 % verzeichnet. An den Pädagogischen Hochschulen erhöhte sich der Anteil um 2,4 Prozentpunkte von 60,9 % auf 63,3 %.



**Abbildung 18:** Zeitlicher Verlauf sektorenübergreifende Entwicklung des Frauenanteils des Lehr- und Forschungspersonals 2019–2023 (Datenquelle: unidata, STATcube). 2021 erfolgte eine Umstellung in der Datenerfassung zur Vereinheitlichung zwischen den Hochschulsektoren: Anstelle von Studienjahren werden die Personaldaten seither mit dem Stichtag 31.12. gemeldet.

Die Auswertung der Daten zur **Nationalität von Hochschulpersonal** zeigen deutliche Unterschiede zwischen öffentlichen Universitäten, Privathochschulen und Fachhochschulen (siehe Abbildung 19). So ist an Fachhochschulen der Anteil von Personal, welches in Österreich geboren wurde, höher als an Universitäten und Privathochschulen. Weiters ist der Anteil von wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\*innen aus Drittstaaten im öffentlichen Universitätssektor mit 9,8 % höher als in anderen Sektoren – eine kleine Gruppe von Personal ist unbekannt. Das Personal mit Drittstaaten-Nationalität ist dabei in fast allen Sektoren höher im VZÄ-Bereich als in dem der Kopffzahlen.

Für die Pädagogischen Hochschulen sind zu diesem Thema keine öffentlichen Daten verfügbar. Auch finden sich keine Daten zur Nationalität von allgemeinem Personal für alle Hochschulsektoren in Österreich.

			Öster- reich	EU (ohne Öster- reich)	Drittstaa- ten	Unbe- kannte Nationali- tät
Kopffzahlen-Anteil	Öffentliche Uni- versitäten	Professor*in- nen und Äqui- valente	65,10 %	30,40 %	4,50 %	-
		Wissen- schaftliche und künstleri- sche Mitar- beiter*innen	65,60 %	24,50 %	9,80 %	-
	Privathochschu- len und Privat- universitäten	Lehrpersonal	59,50 %	32,10 %	5,60 %	2,80 %
		Lehrhilfssper- sonal	66,20 %	29,40 %	4,30 %	0,10 %
	Fachhochschu- len	Lehrpersonal	85,40 %	11,20 %	3,30 %	-
		Lehrhilfssper- sonal	78,30 %	16,10 %	5,60 %	-

			Öster- reich	EU (ohne Öster- reich)	Drittstaa- ten	Unbe- kannte Nationali- tät
VZÄ-Anteil	Öffentliche Uni- versitäten	Professor*in- nen und Äqui- valente	64,80 %	30,70 %	4,50 %	-
		Wissen- schaftliche und künstleri- sche Mitar- beiter*innen	59,70 %	27,30 %	13,00 %	-
	Privathochschu- len und Privat- universitäten	Lehrpersonal	51,30 %	36,60 %	11,30 %	-
		Lehrhilfspor- sonal	61,30 %	31,60 %	7,00 %	-
	Fachhochschu- len	Lehrpersonal	84,00 %	12,30 %	3,80 %	-
		Lehrhilfspor- sonal	62,90 %	29,90 %	7,20 %	-

**Abbildung 19:** Nationalitäten von Mitarbeiter\*innen an österreichischen Hochschulen 2023 (Datenquelle: STATcube)

### 3.3 Herausforderungen bei der Analyse der Personalstruktur an österreichischen Hochschulen: Datenvergleichbarkeit und Nutzbarkeit

Die Analyse der Personalstruktur an österreichischen Hochschulen ging mit erheblichen Herausforderungen einher, die sich hauptsächlich aus einer uneinheitlichen Datenlage und der begrenzten Nutzbarkeit der verfügbaren Informationen ergeben haben. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass diese Schwierigkeiten eine umfassende strategische Analyse erschweren und damit die Qualitätssicherung von Hochschulpersonal an österreichischen Hochschulen beeinträchtigen.

#### Begrenzte Datenverfügbarkeit und fehlende Detailtiefe

Die vorhandenen statistischen Daten bieten wie im vorherigen Kapitel beschreiben nur **begrenzte Einblicke** in die

*Aussparung relevanter Aspekte wie z. B. Personalfluktuations, Aufgabenverteilungen oder „Third Space Professionals“*

Personalstruktur von österreichischen Hochschulen. Viele für eine umfassende Analyse relevante Aspekte, wie z. B. Personalfluktuations, detaillierte Aufgabenverteilungen innerhalb einzelner Stellen oder Informationen zu Third Space Professionals, sind nicht in gemeldeten Daten abgebildet. Zudem sind Informationen zu Inklusion und Diversität stark eingeschränkt und auf Frauenanteile und Nationalität von Hochschulpersonal reduziert.

Besonders auffällig ist zudem die **unzureichende Berücksichtigung des allgemeinen Personals** in den meisten statistischen Datensätzen. So werden in öffentlich verfügbaren Datensätzen weder auf der Website der Statistik Austria noch auf unidata Daten zum allgemeinen Personal an Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten, Fachhochschulen sowie Pädagogischen Hochschulen veröffentlicht. Auch die sehr **begrenzte Datenlage für den Pädagogischen Hochschulsektor** ist im Vergleich zu den verbleibenden drei Hochschulsektoren auffällig und für vergleichende Analysen einschränkend.

Auch in den BIS-Meldungen der Fachhochschulen zum Thema Personal sind vorhandene Daten zum allgemeinen Personal beschränkt verlässlich, d. h., Mehrfachmeldungen können in den verschiedenen Verwendungskategorien für Mitarbeiter\*innen, die sowohl in der Lehre und Forschung als auch als allgemeines Personal tätig sind, nicht ausgeschlossen werden. Das zeigt sich beim Vergleich der verfügbaren Daten aus unidata.

### **Erschwerte Datennutzbarmachung**

Die Nutzbarkeit der verfügbaren Daten stellt eine weitere Hürde dar, da die Aufbereitung und **Vereinheitlichung der Daten** im Rahmen verschiedener Datensets einen erheblichen Zeitaufwand darstellt. So finden sich z. B. zum Thema „Diversität von Hochschulpersonal“ auf unidata Informationen zum Frauenanteil; Daten zur Nationalität des Lehrpersonals sind wiederum auf der STATcube-Webseite verfügbar – dies jedoch nur für öffentliche Universitäten, Fachhochschulen und Privathochschulen.

Diese Fragmentierung von Informationen liegt primär an den unterschiedlichen Terminologien sowie den **Unterschieden hinsichtlich der Meldevorgänge und Zuständigkeiten für die Personaldaten**:

- Gemäß der Universitäts- und Hochschulstatistik- und Bildungsdokumentationsverordnung (UHSBV 2022) melden öffentliche Universitäten ihre Personaldaten sowohl an die zuständige Bundesministerin oder den Bundesminister als auch an die Statistik Austria.
- Privathochschulen und Privatuniversitäten übermitteln ihre Personaldaten direkt an die Bundesministerin oder den Bundesminister, die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) und die Statistik Austria.
- Fachhochschulen übermitteln Personaldaten an dieselben Stellen wie Privathochschulen, übermitteln diese allerdings über das BIS-System, welches dann im Wege der AQ Austria die endgültigen Daten sowohl dem Bundesministerium als auch der Statistik Austria bereitstellt.
- Die Pädagogischen Hochschulen bilden einen Sonderfall. Für diesen Sektor ist das Bundesministerium für Bildung (BMB) für die Erhebung, Qualitätssicherung und Servicierung zuständig. Pädagogische Hochschulen übermitteln ihre Daten (Personal-, Betriebs- und Erhaltungsaufwandsdaten) lediglich an die Statistik Austria (§§ 14–17 UHSBV 2022).

Gespräche zwischen der AQ Austria und Statistik Austria haben bestätigt, dass diese sektorenspezifischen Zuständigkeiten maßgeblich zur oben beschriebenen Fragmentierung und Uneinheitlichkeit der Datenlandschaft beitragen.

Um eine effektivere Steuerung und systematischere Vergleichbarkeit zwischen den Hochschulsektoren zu ermöglichen, wäre eine **stärkere Vereinheitlichung der Datenaufbereitung** notwendig, von der alle Stakeholder im Hochschulwesen – allen voran Hochschulen – in deren Nutzung für „institutional research“ profitieren können. Die Förderung einer effektiveren Steuerung und systematischeren Vergleichbarkeit von Daten zu Hochschulpersonal kann über sektorenübergreifende Analysen hinaus für Hochschulen zur Analyse, Visualisierung und strategischen Entscheidungsfindung beitragen.

*Systematische Vergleichbarkeit von Daten zum Thema Personal als Zielstellung für sektorübergreifende Analysen sowie „institutional research“*

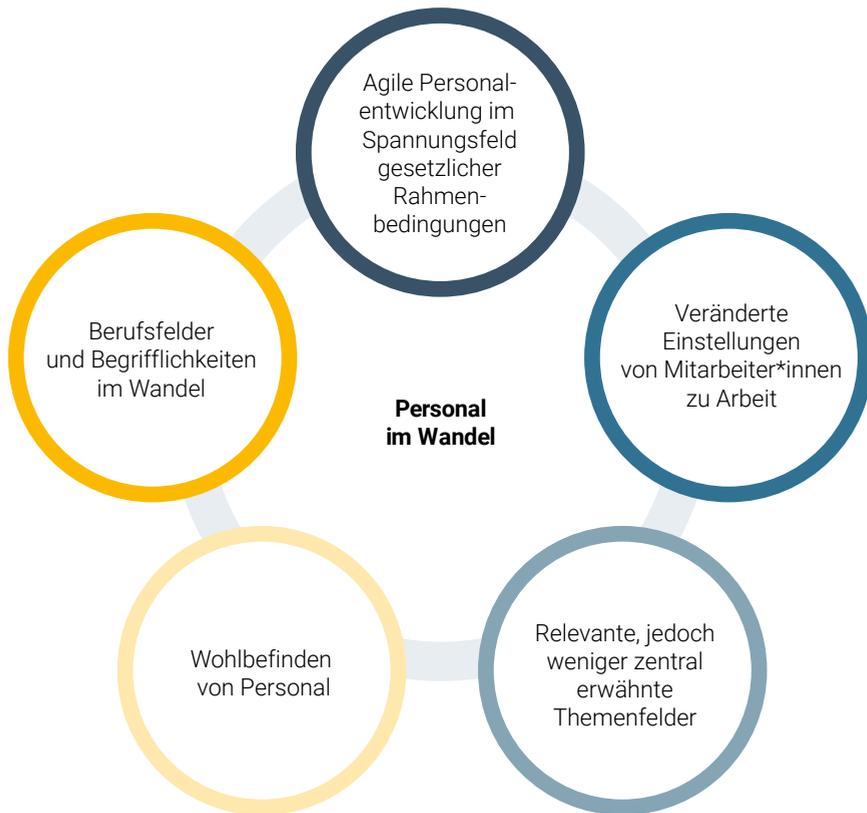
Auch die eventuelle **Schaffung einer zentralen Stelle** für die Veröffentlichung der Hochschuldaten aus allen Sektoren wäre ein nachzuverfolgender Vorschlag, auf den in Kapitel 7 erneut eingegangen werden wird.

## 4 Personal im Wandel: Aktuelle Entwicklungsfelder an österreichischen Hochschulen

Während in Kapitel zwei und drei auf entscheidende Punkte aus der Literatur sowie auf die Datenlage zur Personalstruktur an österreichischen Hochschulen eingegangen wurde, liegt das Hauptaugenmerk in den folgenden drei Kapiteln auf dem Prozess der Personalentwicklung und damit auf den **Ergebnissen der Fokusgruppengespräche** mit teilnehmenden Vertreter\*innen der Hochschulsektoren im Herbst 2024. Um die Stimme der Hochschulen hervorzuheben, werden in Folge Zitate der Gespräche zur Verdeutlichung von wesentlichen Punkten anonymisiert in den Text integriert.

Konkret wurde hier gefragt, **was österreichische Hochschulen aktuell im Themenfeld Personalentwicklung beschäftigt** – eine Frage, die im Zeitalter dynamischer gesellschaftlicher Entwicklungen und sich wandelnder Anforderungen im Hochschulwesen stetig an Bedeutung zunimmt. Die folgende Auswahl an Entwicklungsfeldern beleuchtet daher diejenigen Themenfelder und Perspektiven, welche von Hochschulvertreter\*innen als zentral hervorgehoben und in ihrer momentanen Arbeitswelt als **Priorität** positioniert wurden.

Eine maßgebliche Rolle spielten übergreifend das Ausbalancieren zwischen agilem Personalmanagement und gesetzlichen Rahmenbedingungen, eine stetig wachsende Diversifizierung im Hochschulwesen und damit einhergehend die notwendige Anpassung von Berufsbildern und Stellenbeschreibungen. Auch die Einstellungen der Hochschulmitarbeiter\*innen zu „Arbeit“ per se nach der COVID-19-Pandemie – und damit verknüpft zu Flexibilität und Work-Life-Balance – haben sich als bedeutsam herausgestellt. Außerdem thematisierten Hochschulvertreter\*innen die Themen Wohlbefinden (bzw. „wellbeing“) und wachsende Arbeitsbelastung als ein wichtiges, aber noch wenig evidenzbasiertes Feld für Hochschulpersonal im österreichischen Raum. Diese und weiterführende Themen werden in den kommenden Ausführungen näher betrachtet.



**Abbildung 20:** Personal im Wandel: Aktuelle Entwicklungsfelder an österreichischen Hochschulen

#### 4.1 Agile Personalentwicklung im Spannungsfeld gesetzlicher Rahmenbedingungen

An zentraler Stelle steht der von Hochschulen beschriebene „Balanceakt“ zwischen agilem Personalmanagement und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Hier spielt das Spannungsfeld von auf der einen Seite flexibel und anpassungsfähig handeln und sich auf der anderen Seite an gesetzliche Vorgaben halten und sich daran orientieren eine maßgebliche Rolle – welche nicht immer einfach zu navigieren ist. So versuchen Hochschulen aktiv **Personalstrategien** zu entwickeln, welche den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen

entsprechen, stoßen hierbei jedoch an **Grenzen**, wie z. B. im Rahmen von vorgegebenen Vergütungs- und Finanzierungsstrukturen oder Modellen für Karrierewege.

*Agile Personalentwicklung mit Fokus auf „bewegliche“ Strukturen und Prozesse sowie die aktive Einbindung von Mitarbeiter\*innen*

Die Attraktivität von Hochschulen als Arbeitgeber hängt maßgeblich von der **Wertschätzung und Unterstützung** ihrer Akteur\*innen – d. h. von einer **agilen Personalentwicklung** – ab. „Agil“ deutet hier auf eine gewisse Beweglichkeit von Strukturen und Prozessen hin, welche auf eine aktive Einbindung von Mitarbeiter\*innen sowie auf transparente und datengestützte Entwicklungsmaßnahmen aufbauen. Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter\*innen stehen im Rahmen von lebenslangem Lernen als Grundsatz zum proaktiven Erreichen individueller Hochschulziele an zentraler Stelle (Gabler Wirtschaftslexikon, 2025). Wie haben sich Vertreter\*innen von Hochschulen konkret zu diesem Thema geäußert?

### **„Mitarbeiter finden – Mitarbeiter binden“**

Ein eng mit der agilen Personalentwicklung verknüpftes Feld ist die Herausforderung, im zunehmenden Wettbewerb um Talente qualifizierte Mitarbeiter\*innen zu gewinnen und langfristig an die Hochschule zu binden. Qualifizierte und motivierte Menschen werden hierbei als ein „Hebel für Qualität“ gesehen:

*Personal als „Hebel für Qualität“*

*„Also wenn [wir] jetzt gerade eine große Menge an Ausschreibungen draußen haben [...], da merke ich schon, dass das ein Hebel ist, um Qualität zu fördern und in der Akquise und Aufnahme von Personal Qualität zu steigern. Dass man schaut, dass man zu guten Leuten kommt.“ – Pädagogische Hochschule*

Aus organisationswissenschaftlicher Perspektive wird die **Personalgewinnung** hier als ein strategischer Prozess verstanden, dessen Ziel es ist, qualifiziertes und geeignetes Personal für offene Positionen innerhalb einer Organisation zu identifizieren, anzuziehen und einzustellen. Dieser Prozess umfasst verschiedene Phasen, angefangen bei der Bedarfsanalyse über die Ausschreibung und Auswahl bis hin zur eigentlichen Rekrutierung und zum anschließenden „talent management“ (Scholz, 2014).

Um im Wettbewerb um die besten Köpfe erfolgreich zu sein, spielt die Thematik der Gehaltsvorstellungen und der **Wettbewerbsfähigkeit der Gehälter** eine wesentliche Rolle bei der Gewinnung und Bindung von Personal. Die Äußerungen von Hochschulvertreter\*innen deuten hier auf Herausforderungen hin, insbesondere im Hinblick auf die Attraktivität der gebotenen Vergütungsschemen. Der empfundene Spagat bzw. Balanceakt zwischen dem „Wollen und Nicht-Können“ wird als potenziell hinderlich für Qualitätsverbesserungen wahrgenommen und stellt somit ein zentrales Themenfeld für eine große Gruppe österreichischer Hochschulen dar. Dabei werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen an sich nicht negativ betrachtet, sondern als stets anpassungsbedürftig, wie es eine Angehörige der öffentlichen Universitäten beschreibt:

*„Mit einer regulären Einstufung ist man im Kollektivvertrag schon sehr schnell am Ende. [...] Wenn ich dann lange an der Uni bin und Mitte 40 kaum mehr die Aussicht habe mehr zu verdienen, also das ist jetzt nicht die Motivation für die Kolleginnen und Kollegen. [...] Mit der heurigen Änderung sind ja zum Teil Stufen dazugekommen, aber es ist natürlich immer noch nicht der Weisheit letzter Schluss. Da werden die Unis sich noch ein bisschen überlegen müssen, wie man das attraktiver gestalten kann, gerade im allgemeinen Personal, dass die Menschen auch länger bleiben möchten. Also wir hören es zum Teil sogar auch schon bei Lehrlingen, die sagen: ‚Na ja, wenn ich dann ausgelernt bin, bleibe ich ein paar Jahre, aber auf die Dauer kann ich es mir eigentlich nicht vorstellen.‘ – Öffentliche Universität*

[AUCEN – Austrian University Continuing Education and Staff Development Network](#)

Teilnehmende Hochschulen der Fokusgruppengespräche schlagen hier vor, Strukturen im Rahmen einer notwendigen Autonomie anzupassen und agiles Management als Kern von Fort- und Weiterbildung für das Personal zu verstehen, um Mitarbeiter\*innen nicht nur zu finden, sondern auch längerfristig zu binden. Auch **gemeinsame, hochschulübergreifende Projekte und Netzwerke** zur Unterstützung (wie z. B. das AUCEN-Netzwerk) werden als Lösungsansatz gesehen, wie ein\*e Angehörige\*r der öffentlichen Universitäten zusammenfasst:

*„Wir versuchen auch immer, mit anderen Hochschulen Kooperationen zu machen. Wir vernetzen uns in der Personalentwicklung [...] und versuchen uns hier gegenseitig zu unterstützen.“ – Öffentliche Universität*

### **„Flexibilität im Kollektivvertrag ist problematisch, aber wichtig für zukunftsfitte Personalplanung“**

Der **Balanceakt zwischen agilem Personalmanagement und gesetzlichen Rahmenbedingungen** manifestiert sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Hochschulsektor und dessen spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen und Charakteristika. So wird das Thema verstärkt im Sektor der öffentlich-rechtlichen Universitäten aufgegriffen und auf das Spannungsfeld des bereits erwähnten Kollektivvertrags verwiesen:

*„Was wir uns wünschen würden, wären kürzere Sprünge. Also, dass vor allem diese Acht-Jahre-Stufen verkürzt sind. Dass Kolleg\*innen, die bei uns über vielleicht 20, 30 Jahre beschäftigt sind, [...] dann nicht nur vielleicht als Anerkennung den Expert\*innen-Status bekommen. Es ist tatsächlich bei manchen Kolleg\*innen so, dass sie vor dem 50. Lebensjahr ganz am Ende ihrer Kollektivvertragsstufe angekommen sind. Wünschenswert wäre, dass es da noch Entwicklungsmöglichkeiten gäbe, sei es gehaltstechnisch, aber auch einfach, dass man da jetzt nicht irgendwie das Gefühl hat: ‚Okay, das war’s jetzt für mich.‘“ – Öffentliche Universität*

Der Kollektivvertrag wurde in den Gesprächen auf der einen Seite als ein Rahmen beschrieben, der wichtig und grundlegend ist, auf der anderen Seite jedoch zu Herausforderungen führt, besonders, wenn es um eine **notwendige Flexibilität** geht. Auch auf den Fachkräftemangel und die Schwierigkeit, in bestimmten Bereichen Mitarbeiter\*innen zu finden, wird in diesem Zusammenhang eingegangen:

*„Wir hören es auch oft, zum Beispiel bei Labortechniker\*innen oder ähnlichen Stellen, wo [...] es in der ganzen Region vielleicht drei oder vier Personen gibt, die das*

*Gerät überhaupt bedienen können. Und dann gibt der Kollektivvertrag eigentlich einen total niedrigen Rahmen vor, wie man sie bezahlen könnte. Da bewirbt sich niemand bei uns. Also da gibt es sicher ganz viele Beispiele [...], wo man sich dann meistens mit einer Überbezahlung oder irgendetwas anderem drüber rettet. Aber das ist natürlich keine schöne und schon gar keine transparente Möglichkeit.“ – Öffentliche Universität*

Im Bereich der Pädagogischen Hochschulen wurde auf ähnliche Art und Weise die einschränkende Wirkung des **Dienstrechts** auf die Einstufung von Personal hervorgehoben. Hier wird darauf hingewiesen, dass bei der Gehaltsfindung und der Zuordnung zu entsprechenden Personalkategorien fast ausschließlich Vordienstzeiten im öffentlichen Dienst berücksichtigt werden. Vielmehr sollten **Kompetenzen und Arbeitserfahrungen**, die **außerhalb des öffentlichen Dienstes** liegen, effektiver einbezogen werden. Dies würde die Planungssicherheit und die Attraktivität der Hochschule für diejenigen Bewerber\*innen erhöhen, die möglicherweise nicht den klassischen Karriereweg im öffentlichen Sektor gegangen sind, aber dennoch wertvolle Expertise mitbringen:

*„Bei Einstufungen sollten Kompetenzen anerkannt werden, die nicht nur durch ‚Öffentlicher-Dienst-Vordienstzeiten‘ erworben wurden [...]. Auch das Gehalt sollte bei der Einstellung gesagt werden können. Hier ist es schon oft vorgekommen, dass Bewerber\*innen ihre Bewerbung zurückgezogen haben.“ – Pädagogische Hochschule*

Im Bereich der Lehre wurde angemerkt, dass das aktuelle Dienstrecht keine **adäquaten Anreize für Lehrtätigkeiten am Abend** – also außerhalb regulärer Arbeitszeiten – bieten bzw. eine verstärkte Lehrtätigkeit unterstützen würde. Eine angemessene Lehrvergütung von zusätzlichem Engagement könnte hier die Motivation und Bereitschaft von Lehrenden erhöhen – was im Spannungsfeld gesetzlicher Vorgaben und finanzieller Ressourcen als wenig realistisch dargestellt wurde:

*„Wir haben an den Hochschulen [...] seit über zehn Jahren nominell sinkende Budgets, von Jahr zu Jahr. Was nominell sinkende Budgets in den inflationären Zuständen der letzten Jahre bedeuten, brauche ich nicht zu erläutern. [...] Wir stehen unter einem irrsinnigen Ressourcenstress. Wir haben eine Erhöhung der Studierendenzahlen bei nominell und real sinkenden Budgets. [...] Wir sind also momentan, ich sage das jetzt so flapsig, in einer Situation, wo das Diskutieren über Qualität eigentlich ein Luxus ist.“ – Pädagogische Hochschule*

Wie in Kapitel 5 näher diskutiert werden wird, stellt **„Flexibilität“** – als zentraler Aspekt der Personalentwicklung – ein immer wiederkehrendes Kernthema in der Gestaltung von Arbeitsbedingungen an Hochschulen im Rahmen gesetzlicher Vorgaben dar.

### **Fehlende Sicherheitsnetze und die Problematik von Befristungen**

Der **wissenschaftliche Nachwuchs** und dessen Förderung beschäftigt alle Hochschulsektoren und stellt somit ein weiteres Entwicklungsfeld dar, welches auf dem Spannungsfeld zwischen agiler Personalentwicklung und gesetzlichen Rahmenbedingungen aufbaut. An zentraler Stelle wurde in Gesprächen mit Hochschulen in diesem Zusammenhang die **Unsicherheit** junger Akademiker\*innen in Bezug auf zukünftige Anstellungen und/oder Lebensplanung genannt. So wird das Thema des **„Prekariats“**, d. h. Befristungen und Anstellungen auf kurze Zeit, im Sektor der öffentlichen Universitäten als wiederkehrendes Kernproblem bezeichnet:

*„Was uns sehr auffällt, ist, dass insbesondere junge Forscherinnen und Forscher das Bedürfnis nach Sicherheit, nach Anker, nach Kontinuität haben. Wenn sie z. B. eine Familie gründen wollen, ein Haus bauen wollen. Und das belastet sie, wenn sie dann sehr oft befristete Verträge haben und Probleme haben [...]. Dieses fehlende Sicherheitsnetz ist eine wirkliche Belastung.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Auch die APIKS-Austria-Studie stellte in diesem Zusammenhang die Zukunftsperspektiven von Nachwuchs-Wissenschaftler\*innen und -Künstler\*innen als unzureichend empfunden dar und verweist auf den daraus resultierenden Bedarf an systemischen Unterstützungsangeboten für Promovierende und junge Forscher\*innen, um attraktive akademische Karrierewege zu ermöglichen:

**„Mentoring und Unterstützung in der Karriereplanung werden oft als unzureichend empfunden. Promovierende sind vor allem mit befristeten Anstellungen und Belastungen wie hohem Qualifikations- und Publikationsdruck konfrontiert, wünschen sich auch künftig, wissenschaftlich tätig zu sein, rechnen aber damit, dies nicht erreichen und künftig mit nicht-wissenschaftlichen Themen konfrontiert zu werden.“ (Geppert et al., S. 25)**

An dieser Stelle wurde oft auf **§ 109** des österreichischen Universitätsgesetzes (UG 2002) verwiesen – ein Abschnitt, welcher zentral die Dauer und Befristung von Arbeitsverhältnissen an öffentlichen Universitäten, insbesondere für das wissenschaftliche und künstlerische Personal, regelt. Durch diesen Paragraphen werden grundsätzlich befristete Anstellungen für wissenschaftliches und künstlerisches Personal bis zu einer Gesamtdauer von acht Jahren erlaubt, wobei bis zu zwei Verlängerungen möglich sind. Eine wichtige Ausnahme bilden hier Arbeitsverhältnisse, die überwiegend der Durchführung von Drittmittel- oder Forschungsprojekten dienen. Diese werden bei der Höchstdauer nicht angerechnet, was die Möglichkeit längerer sogenannter „Befristungsketten“ wiedereröffnet, d. h., anstelle der Umwandlung von befristeten Verträgen in unbefristete Arbeitsverhältnisse wird ein Arbeitsverhältnis entweder beendet oder führt zu weiteren Kettenverträgen. Trotz des Ziels, Universitäten Flexibilität bei der Personalplanung zu ermöglichen, ist § 109 des Universitätsgesetzes seit Längerem Gegenstand von Kritik, da er die **Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen** im Wissenschaftsbereich potenziell fördert und zu Unsicherheit für den wissenschaftlichen Nachwuchs führt. Ein\*e Vertreter\*in der öffentlichen Universitäten beschreibt die Lage wie folgt:

*„Wir haben eine\*n Jurist\*in, die sich nur mit § 109 beschäftigt, der [...] bei unserer Uni für ganz viele Probleme sorgt, weil halt Personen, die über Jahre hinweg in Projekten tätig sind und Projekte selbst beantragen, plötzlich vor dem Problem stehen, dass sie mit z. B. Mitte 50 nicht mehr an unserer Universität arbeiten dürfen und die Uni sich irgendetwas überlegen muss. [...] Diese Personen fühlen sich natürlich auch ein Stück weit vor den Kopf gestoßen [...]. Und auch obwohl unser\*e Jurist\*in versucht für diese Personen eine gute Lösung zu finden, ist es durch die Struktur des § 109 oft einfach nicht möglich.“ –  
Öffentliche Universität*

Die jeweils relevanten und kontextgebundenen strukturellen und finanziellen Einschränkungen, die es oft erschweren, befristet beschäftigte Mitarbeiter\*innen, auch bei erfolgreicher Projekteinwerbung, weiter anzustellen, stellen ein wesentliches Entwicklungsfeld für Angehörige der öffentlichen Universitäten dar:

*„Mehr Differenzierung in der Kettenvertragsregelung wäre ungemein hilfreich [...]. Es gibt einfach zu viele Situationen, die mehr Flexibilität und Sicherheit erfordern.“ –  
Öffentliche Universität*

Aber auch positive Herangehensweisen wurden vereinzelt in diesem Zusammenhang erwähnt, wie z. B. die **Erstellung von Richtlinien** zum Einsatz von befristeten Verträgen, um Kettenverträge im Rahmen klarer Definitionen und Regelungen vorzubeugen – dies ist jedoch noch nicht bei der Mehrheit der Hochschulen der Fall. Insgesamt wurde die Situation hinsichtlich befristeter Verträge sektorenübergreifend besonders im Zusammenhang mit wissenschaftlichem Nachwuchs in den jeweiligen Sektoren sehr unterschiedlich beschrieben und auf die jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen und Spezifika des Sektors zurückgeführt.

## 4.2 Berufsfelder und Begrifflichkeiten im Wandel

Ein weiteres zentrales Entwicklungsfeld, welches sich aus den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen ergeben hat, ist die Neugestaltung bzw. Ausdifferenzierung von bereits bestehenden Berufsbildern oder Stellenformaten und damit einhergehend von Karrierewegen und Laufbahnen. Diese Anpassung wird häufig als eine Reaktion auf die zunehmende Diversifizierung im Hochschulwesen zurückgeführt, d. h. eine vermehrte Vielfalt von Hochschultypen, Studiengängen oder Lehr- und Lernformen im Rahmen sich rasch verändernder nationaler und globaler Bedingungen, eine größere Vielfalt an Studiengängen, zusätzlichen Weiterbildungs- und Fortbildungsangeboten, interdisziplinären Programmen oder Online-Lehrangeboten. Das Spektrum an Aufgaben für Hochschulpersonal erweitert sich stetig und Hochschulen müssen ihre Personalstrategien anpassen, um den damit verknüpften Herausforderungen und Chancen individuell und erfolgreich zu begegnen.

### **„Ist dieser Begriff eigentlich noch das, was wir machen?“**

Zunächst wurden Begrifflichkeiten in **Stellenbeschreibungen und Ausschreibungstexten** zum Teil dahingehend beschrieben, dass diese oft „outdated“ bzw. nicht mehr an die jeweiligen Aufgaben der zugehörigen Stelle angeknüpft seien:

*„Aufgaben verändern sich zwar, aber oft nicht die Begrifflichkeiten und Beschreibung der Stelle [...], sodass man dann nachdenken muss: Ist dieser Begriff eigentlich noch das, was wir machen?“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Ein\*e Kollege\*in aus den öffentlichen Universitäten beschreibt diese Situation aus einer ähnlichen Perspektive:

*„Wir haben schon oft gemerkt, dass [...] viel Arbeit nötig war, um allein Ausschreibungen und Texte und ähnliche Dinge so zu formulieren und auf den Stand zu bringen,*

*dass sie, wie soll ich das jetzt sagen, ‚up-to-date‘ sind oder der Zeit entsprechen.“ – Öffentliche Universität*

Die Stellenausschreibung an sich wird dabei als bedingt essenziell betrachtet:

*„Die Stellenausschreibung ist schon wichtig, aber sie ist nicht das einzige Mittel, um gute Mitarbeiter\*innen zu bekommen. Viel wichtiger erscheint es mir [...] die richtigen Gespräche mit den Bewerber\*innen zu führen. Natürlich muss die Stellenausschreibung auch wirklich an dem orientiert sein, was der Job dann wirklich ist, das muss gut zusammenpassen. Aber viel wichtiger erscheint mir [...], dass hier die richtigen Gespräche geführt werden.“ – Fachhochschule*

*Mehr Agilität in den Begrifflichkeiten als Desideratum*

Traditionelle Stellenbeschreibungen, so wird häufig betont, müssen flexibler werden und flexibel genug sein, um den sich verändernden Aufgaben und Anforderungen von diversifizierten Arbeitswelten gerecht zu werden. So wurde von den teilnehmenden Hochschulen generell „mehr Agilität in den Begrifflichkeiten“ gewünscht.

Nicht nur Stellenbeschreibungen, sondern auch die **Anpassung und Erweiterung von Kompetenzprofilen** wurden erwähnt, d. h., Hochschulen benötigen Personal, das in der Lage ist, mit einer vielfältigeren Studierendenschaft und Mitarbeiter\*innengruppe umzugehen. Die Kompetenzen für diesen Umgang sind dabei nicht selbstverständlich und werden, wie geschildert, z. B. durch die Einstellung von „Diversity-Beauftragten“ oder interkulturellen Trainings gezielt entwickelt und gestärkt. Vermehrt wurde in diesem Zusammenhang hier die Rolle der Erstellung bzw. Überarbeitung von Kompetenzprofilen von Mitarbeiter\*innen hervorgehoben, d. h. detaillierte Beschreibungen von Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten, die Hochschulakteur\*innen für die Erfüllung ihrer Aufgaben brauchen und die Wissen und Kompetenzen sichtbar machen:

*„Wir sind jetzt dabei, die Kompetenzen von allen Mitarbeiter\*innen zu erfassen, und fragen auch ganz gezielt: Wo sehen Sie selbst Ihre Stärken und in welche Richtung*

*möchten Sie sich weiter fortbilden, um gut arbeiten zu können?“ – Pädagogische Hochschule*

Zentral wurde in den Gesprächen immer wieder der Zusammenhang zwischen diesen sich wandelnden Kompetenzprofilen, den jeweiligen Stellenausschreibungen bzw. Profilen und einer kontinuierlichen Personalentwicklung betont.

### **Vom „Office-Manager“ zum „Online-Learning-Spezialisten“**

*Anpassung von Berufsbildern als Reaktion auf eine diversifizierte Hochschullandschaft*

Als ein Resultat der intensivierten Beschäftigung mit Stellenbeschreibung, Stellenbezeichnung und damit verbundenen Kompetenzen wurde sektorenübergreifend erwähnt, an **notwendigen Anpassungen von Berufsbildern** zu arbeiten – als Reaktion auf die bereits erwähnten vielfältigeren Aufgabenspektren für Personal im Zuge der diversifizierten Hochschullandschaft. Hervorgehoben wurden hier insbesondere Berufsfelder für die Entwicklung neuer Lehr- und Lernformate (z. B. Online-Learning-Spezialist\*innen) oder die Betreuung neuer relevanter Fortbildungsformate (z. B. Weiterbildungsmanager\*innen). Auch Berufsbilder für eine verstärkte Einwerbung von Finanzierungsquellen (z. B. Fundraising-Manager\*innen oder Forschungs-Koordinator\*innen) wurden in diesem Zusammenhang erwähnt. Ein\*e Gesprächsteilnehmer\*in der öffentlichen Universitäten beschreibt diesen Prozess wie folgt:

*„Wir haben jetzt eigene Stellenprofile geschaffen, d. h., wir haben jetzt nicht mehr nur Office-Manager\*innen. Es gibt jetzt eben zum Beispiel das Stellenprofil der Institutsmanager\*in [...]. Also wir haben versucht, wirklich zu definieren, unter welchen Bedingungen man eine Stelle z. B. Institutsmanager\*in nennen kann. Was muss sie können? Was muss sie für eine Ausbildung haben? Wir haben versucht, Kriterien zu finden und diese möglichst transparent zu kommunizieren.“ – Öffentliche Universität*

Hier wurde oft der Wunsch geäußert, von verallgemeinerten Begriffen abzukommen und konkrete Aufgaben mit konkreten Stellenbezeichnungen zu verbinden, wie es ein\*e Vertreter\*in der Privathochschule bzw. Privatuniversität ausdrückt:

*„Wie gesagt, ich finde auch den Begriff Manager nichts aussagend. Also es gibt [...] dann oft unendlich viele Manager\*innen, die aber keine wichtige Rolle haben. Die heißen einfach Manager\*in. [...] Bei den Begrifflichkeiten ist im wissenschaftlichen Bereich leichter, sich zu orientieren, als im Verwaltungsbereich.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Auch die Einstufung in Vergütungsstufen im Rahmen des bereits diskutierten Kollektivvertrags wurde hier als Anlass für Neugestaltung genannt:

*„Wir haben erkannt, dass bestimmte Mitarbeiter\*innen im Kollektivvertrag relativ schlecht eingestuft werden [...] und dann eigentlich kaum Karrierechancen haben. Das war wesentlicher Grund, der uns bei der Neugestaltung der Berufsbilder begleitet hat.“ – Öffentliche Universität*

Wie später in Kapitel 6 vertiefend beschrieben wird, spielt hier der Prozess der **Verquickung von traditionell getrennten Aufgaben** für das allgemeine bzw. wissenschaftliche und künstlerische Personal eine entscheidende Rolle. Sogenannte „Third Space Professionals“, d. h. Arbeitskräfte, welche Erfahrung aus beiden oder einem Bereich mitbringen und diese in gemischter (d. h. „dritter“) Funktion anwenden, sind generell am Wachsen – jedoch ist die Datenlage hier noch rudimentär. Auf die Personalgruppe der „Third Space Professionals“ wird in Kapitel 6 noch vertiefend eingegangen werden.

### **Im Wettbewerb um Fachkräfte**

*Personalsuche als „Bewährungsprobe“*

Des Weiteren ist die Suche nach sowohl (hoch-)spezialisierten **Expert\*innen** in Nischenbereichen als auch nach **Generalist\*innen**, die interdisziplinär arbeiten und Brücken zwischen verschiedenen Fachrichtungen schlagen, eine Herausforderung für Hochschulen. Die Suche nach Personal wurde von Hochschulen hier zum Teil als „Bewährungsprobe“ bezeichnet:

*„Wir haben jetzt wieder das Problem, eine Stelle vakant zu haben, die ganz schwer zu besetzen ist [...]. Dann ist die Ausschreibung ganz heikel, denn man muss jemanden finden, der einerseits eine spezifische Expertise in diesem Bereich hat und sich einbringt und andererseits als Lehrperson in den klassischen Ausbildungsprogrammen eingesetzt werden kann. Das ist oft ganz schön knifflig. [...] Da muss man sehr, sehr gut in den Stellenausschreibungen präzisieren, sonst kriegt man völlig verkehrte Bewerbungen.“ – Pädagogische Hochschule*

Weiters wird betont, dass sich die Personalsuche schwieriger gestalten würde, je spezifischer eine Stelle und die dazugehörige Disziplin sei. Besonders im Rahmen von **dynamischen Fachrichtungen**, welche sich rasch verändern und immer wieder neue Kompetenzen erfordern, sei die Suche nach geeignetem Personal oft **herausfordernd**:

*„Wir sind eine Hochschule, die sehr viele Gesundheits- und Pflegeberufe hat. Und da haben sich gerade in den letzten Jahren die Berufsbezeichnungen ganz massiv gewandelt. Und da muss man natürlich nachziehen. Diese sich wandelnden Berufsbilder machen es uns oft schwer, gerade im Bereich Gesundheit und Pflege überhaupt die richtigen und passenden Personen zu bekommen. Oft kommt einem der Markt wie leergefegt vor.“ – Fachhochschule*

Die Neugestaltung und Anpassung von Berufsbildern geschieht dabei nicht in einem leerem Raum, sondern ist laut der Hochschulen an die Er- oder Überarbeitung von Karriere-modellen (z. B. Laufbahn- oder Stufenmodelle) für wissenschaftliches und künstlerisches Personal gebunden. Besonders die Entwicklung klarer und zielgerichteter Karrierewege mit Entwicklungschancen gewinnen laut Hochschulen verstärkt an Bedeutung – genauso wie ein verstärkter Fokus auf die Personalgruppe des allgemeinen Personals, welcher hier immer wieder als Desideratum bzw. „work in progress“ hervorgehoben wird (siehe Kapitel 6).

### 4.3 Veränderte Einstellungen von Mitarbeiter\*innen zu Arbeit

*Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Herangehensweisen an „Arbeit“ und persönliche Prioritäten von Hochschulakteur\*innen*

Die Aussagen der Hochschulvertreter\*innen zeigen bisher, dass sich die Bedürfnisse und **Erwartungen an Hochschulmitarbeiter\*innen** und ihre Arbeit in den letzten Jahren gewandelt haben. Dies trifft auch auf die **Erwartungen von Hochschulmitarbeiter\*innen** zu. Bereits in ihrem Drei-Jahresbericht von 2021 hat sich die AQ Austria damit auseinandergesetzt, wie Hochschulen auf die COVID-19-Pandemie reagiert haben. Damals wurde Folgendes festgestellt:

**„In der Pandemie ergab sich auch an den Hochschulen die Notwendigkeit, den Arbeitsort und die Arbeitsprozesse an die veränderten Umstände anzupassen. [...] Trotz zum Teil ambivalenter Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice wird diese Möglichkeit – unter Berücksichtigung einer guten Balance mit der Arbeit vor Ort an der Hochschule – an vielen Hochschulen auch für das administrative Personal beibehalten werden.“**  
(Winkler et al., 2021, S. 16)

Neben der „Weiterbehaltung“ und Ausgestaltung der in der COVID-19-Pandemie umstrukturierten Prozesse hat die individuelle Erfahrung der Pandemie bei vielen Menschen zu einer Neubewertung von Prioritäten geführt; d. h., Zeit mit Familie und Freunden und ein Investieren in persönliche Interessen haben an Bedeutung gewonnen. Diese sich wandelnden Prioritäten wirken sich direkt auf die Erwartungen an Arbeitszeiten und Arbeitsgestaltung von Hochschulmitarbeiter\*innen aus. Eine Studie des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) zum Thema „Der Weg zur familienorientierten Hochschule – Lessons Learnt aus Corona“ (2021) beschreibt die Situation hinsichtlich familienorientierter Hochschulen wie folgt:

**„Im Laufe der aktuellen Pandemie wurden in allen befragten Hochschulen neue Ansätze geschaffen. Dies erfolgte aufgrund der Krisensituation jedoch wenig systematisch. Nach der Pandemie gilt es bewährte,**

**coronabedingte Einzelmaßnahmen in ein holistisches Gesamtkonzept zu überführen und strukturell zu verankern.“ (Mordhorst et al., 2020, S. 31)**

Auch in den Fokusgruppengesprächen wurde ein verstärkter Fokus auf die Work-Life-Balance, auf flexible Arbeitsbedingungen und damit einhergehend auf ein gestiegenes Bewusstsein für das eigene Wohlbefinden beschrieben. So wird von einer gewachsenen Präferenz für Teilzeit berichtet oder vom Wunsch, „nicht mehr als 20 Wochenstunden“ zu arbeiten. Dieser Umstand würde sie allerdings nicht zu nebenberuflichen Mitarbeiter\*innen machen, sondern schlicht und einfach den gewandelten Bedürfnissen von Personal entsprechen. Wie haben Hochschulen diese sich wandelnden Anforderungen konkret und strukturell umgesetzt?

**„Homeoffice? Das ist einfach jetzt schon Status quo“**

Eng damit einhergehend sind das mobile Arbeiten und die **Zunahme von Hybrid- bzw. „remote“-Arbeitsmodellen**, wie es ein\*e Vertreter\*in der öffentlichen Universitäten folgendermaßen beschreibt:

*„Also wir kriegen sehr oft das Feedback: ‚Es ist cool, wenn man ein Fahrrad oder andere Benefits haben kann. Aber was wir wirklich brauchen, ist eben, dass wir uns besser organisieren können.‘ Natürlich auch im Hinblick darauf, dass das nicht unwesentliche Kostenreduktionen sind, wenn man ein, zwei Tage im Homeoffice sein kann. Man braucht nicht hin- und herzufahren, [...] man braucht für Essen nicht so viel Geld auszugeben. Das wird uns jetzt verstärkt rückgemeldet.“ – Öffentliche Universität*

*Mobiles Arbeiten für alle Mitarbeiter\*innen von Hochschulen*

Dabei werden von dieser „Verschiebung der Benefits“ nun auch Berufsgruppen erreicht, die vor der COVID-19-Pandemie eher marginal mit diesen Möglichkeiten in Berührung gekommen sind:

*„Unser Dauerbrenner ist immer das mobile Arbeiten. Das ist jetzt schon gar nicht mehr neu. [...] Aber wir merken jetzt verstärkter eine Nachfrage in Berufsgruppen, die wir*

*ohnehin schwerer erreichen, wie IT zum Beispiel. [...] dass man zu Hause arbeiten kann, wenn das Kind krank ist [...] und den Gleitzeit-Rahmen möglichst flexibel gestalten kann. Also das sind Dinge, die an uns als Personalentwicklung jetzt als drängend herangetragen werden.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Die zunehmende Selbstverständlichkeit des Homeoffice wird dabei auch von einer offensichtlichen **stärkeren Nutzung digitaler Technologien** – im Personalbereich und insgesamt – getragen und unterstützt. Wo die Notwendigkeit der Online-Lehre und Online-Zusammenarbeit während der Pandemie zu einem Schub hinsichtlich der digitalen Kompetenzen von Hochschulakteur\*innen geführt hat, sind digitale Werkzeuge nun auf einer alltäglichen Basis in der Zusammenarbeit und Kommunikation zu finden. Dies kann auch gegenteilige Effekte haben:

*„Wobei ich auch merke, dass es in manchen Bereichen Personen gibt, die es nicht mehr gewohnt sind [...] regelmäßig vor Ort miteinander zusammen zu arbeiten – was uns schon wichtig ist. Eine vollständige Umstellung auf Homeoffice-Formate ist für uns nicht zielführend.“ – Pädagogische Hochschule*

*Digitalität und die Gefahr der „Entgrenzung“*

Die Entwicklung hin zu flexiblen Arbeitsmöglichkeiten wird auch von den teilnehmenden Hochschulen nicht als „Univallslösung“ gesehen, sondern kritisch im Hinblick auf **soziale Interaktion und Gruppendynamiken** betrachtet. So wurde während den Phasen des Lockdowns der Mangel an informalem sozialem Austausch mit Kolleg\*innen und Studierenden deutlich. Dies hat laut Hochschulen zu einer Wiederentdeckung und Wertschätzung der sozialen Interaktion am Arbeitsplatz geführt. Frey und Vilser fassen es in ihrem Buch „Führung und Personalentwicklung an Hochschulen. Sich selbst und andere entwickeln“ (2024) wie folgt zusammen:

**„Der Wissenschaftsbereich [...] birgt eine sehr ausgeprägte Autonomie im Hinblick auf die zeitliche und auch räumliche Einteilung, als auch die inhaltliche Ausgestaltung der Tätigkeit [...]. Somit ist ein flexibles Agieren rund um die Familie leichter möglich, wie**

**z. B. Homeofficetage oder auch morgens ein späterer Arbeitsbeginn. Auf der anderen Seite kann diese Flexibilität zu einer Entgrenzung führen, indem immer und überall gearbeitet wird.“ (Frey & Vilser 2024, S. 209)**

### **Im Trend: Maßgeschneiderte Optionen**

Veränderte Einstellungen zu Arbeit zeigen sich nicht nur in den Einstellungen und Wünschen an Arbeitskonditionen von Mitarbeiter\*innen, sondern auch an der **Prioritätensetzung**. So empfanden es Personalentwicklungsabteilungen, wie in den Fokusgruppengesprächen beschrieben wurde, nach der COVID-19-Pandemie immer schwieriger, Personal durch reguläre Trainingsformen und Angebote zu erreichen:

*„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die klassischen Seminare und Angebote aufgrund der Lage und vielfältigen Tätigkeiten der Teilnehmer\*innen auch immer schwerer werden. [...] Und es ist auch schwerer einen Zeitpunkt zu finden, wo wirklich viele oder alle teilnehmen können. Deswegen ist der Weg bei uns aktuell möglichst viel über Webinare anzubieten, dass Mitarbeiter\*innen sich die Zeit nehmen können, wenn es für sie passt. [...] Das geht nicht bei allen Dingen – beim persönlichen Austausch geht es nicht.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Verstärkt wurde hier beschrieben, dass ein Trend hin zu maßgeschneiderten Lösungen, insbesondere im Hinblick auf Weiterbildungsangebote und den Umgang mit **flexiblen Lernzeiten**, Teil der Bemühungen von Hochschulen ist, den veränderten Herangehensweisen von Mitarbeiter\*innen zu Themen wie z. B. Arbeitseinteilung und Priorisierung von Aufgaben mit einem stärkeren Fokus auf Flexibilität gerecht zu werden.

## 4.4 Wohlbefinden von Personal: „Ein latent wichtiges Thema“

Wie im vorhergehenden Kapitel erwähnt, ist das persönliche Wohlbefinden von Menschen, die an Hochschulen arbeiten, als ein Thema beschrieben worden, welches an Bedeutung zunimmt und als wesentlich in der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfelds beschrieben wird. Wohlbefinden wird in der Literatur oft auch als „wellbeing“ bezeichnet – für diesen Bericht wird jedoch der Begriff „Wohlbefinden“ genutzt, welcher das Konzept „wellbeing“ (wo von Hochschulvertreter\*innen beschrieben) miteinschließt.

Wohlbefinden und die psychische Gesundheit von wissenschaftlichem und künstlerischem Personal ist ein Thema, welches auch in der Hochschulforschung immer mehr in den **Mittelpunkt der Aufmerksamkeit** rutscht. So wurde es in der in Kapitel 2 beschriebenen APIKS-Studie als ein Schwerpunktthema hervorgehoben und argumentiert, dass

**„das wissenschaftliche und künstlerische Personal [...] oft mit einer hohen Arbeitsbelastung, besonderen Erwartungen an Forschungoutput und dem Druck, in der Lehre hervorragende Leistungen zu erbringen, konfrontiert [ist]. Ein Gleichgewicht zwischen diesen beruflichen Verpflichtungen, dem Privatleben und der ständigen Weiterbildung ist für das allgemeine Wohlbefinden unerlässlich. Darüber hinaus ist die Berücksichtigung psychosozialer Parameter entscheidend für das Verständnis und die Bewältigung der mentalen und emotionalen Aspekte des akademischen Lebens.“ (Geppert et al., 2024, S. 155)**

*Noch wenige Studien zum Thema Wohlbefinden von Personal in Österreich*

Während die Forschung zum Wohlbefinden von Studierenden stetig zunimmt, gibt es insgesamt derzeit noch deutlich weniger Studien im Bereich des Wohlbefindens und der Belastung des Personals an Hochschulen. Auch in den Fokusgruppengesprächen zeigte sich, dass – obwohl das Bewusstsein für die Relevanz dieser Thematik über alle untersuchten Hochschulsektoren hinweg vorhanden war – in

der Umsetzung konkreter Maßnahmen und deren Wirkungsweise signifikante Unterschiede festzustellen waren.

### „Wellbeing ist kein nice to have“

Ein zentraler Ausgangspunkt für die Diskussion um Wohlbefinden ist das allgegenwärtige Thema der **Überlastung**, die in den Beschreibungen der Hochschulvertreter\*innen immer wieder hervortrat. Dabei wurde explizit darüber nachgedacht, was genau „Belastung“ bzw. „Überbelastung“ im Arbeitsfeld darstellen und hervorrufen würde:

*„Überbelastung geschieht nicht nur aufgrund von fehlenden Ressourcen [...] und ist auch bei Weitem nicht nur direkt von der Arbeit abhängig. Hier ist es wichtig, eine Organisationskultur zu haben, die den Menschen als Ganzes wahrnimmt und Belastungen individualisiert abbilden kann, das halte ich für ganz zentral. Und dann geht es natürlich auch darum, dass ich die Strukturen anpasse, sodass die Arbeit zu bewältigen ist.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Ein\*e Vertreter\*in der öffentlichen Universitäten beschreibt ihre Perspektive mit ähnlichen Worten:

*„Ich stoße mich an dem Begriff ‚wellbeing‘. Ich glaube, dass es essenziell ist, dass wir uns auf verschiedenen Ebenen schulen – körperlich, geistig, emotional. Das hat nichts mit ‚wellbeing‘ zu tun. Wenn ich ‚wellbeing‘ dazu sage, dann rutscht es ab in ein ‚nice to have‘. Das ist es nicht. Es ist nicht ‚nice to have‘, und es ist auch nicht Belastung. Ich glaube, auch der Belastungsbegriff wird überstrapaziert. Es können Leute extrem viel leisten, wenn es Spaß macht und es ihnen gut geht. Aber wenn sich zu viele Aufgaben ansammeln, dann wird alles zu einer Belastung.“ – Öffentliche Universität*

Generell wurde betont, dass das Thema Wohlbefinden ein **„wachsendes Thema“** sei, welches auch im Sinne der **Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeberin** und der Zielstellung der Gleichstellung und Diversität stetig an Be-

deutung gewinnt. In diesem Zusammenhang wurde auf verschiedenste Maßnahmen für die Gesundheitsförderung, psychologische Unterstützung und flexible Arbeitsmodelle für Personal verwiesen. Diese und deren Annahme vonseiten der Mitarbeiter\*innen gestalten sich jedoch nicht immer einfach – so beschreibt ein\*e Vertreter\*in der Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten das Dilemma von wissenschaftlichen Betreuer\*innen, welche klar die Überlastung von Mitarbeiter\*innen erkennen würden, diese jedoch im Rahmen von Publikationsdruck, Projekteinwerbungen und befristeten Verträgen nur begrenzt verringern könnten. Auf die Wirksamkeit von hochschulischen Maßnahmen durch Umfragen oder gezielte interne Datenaufnahme wurde nur marginal eingegangen.

### **Druck von oben, Druck von unten**

*Wachsende Rolle von Unterstützungsangeboten, wie z. B. Personalcoaching*

Auch in Führungsebenen wird die Belastung thematisiert, wobei hier auf die relevante Rolle von Coachings und Schulungsprogrammen Bezug genommen wird:

*„In der zweiten und dritten Führungsebene ist es ganz klar, dass sie dann [...] für alles zuständig sind. Der Druck von unten, der Druck von oben – das kann man gar nicht trennen. Und da braucht es Programme und auch Coachings, dass den Mitarbeiter\*innen bewusst wird, was sie gar nicht leisten können.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Diese Aussage unterstreicht die Notwendigkeit spezifischer **Unterstützungsangebote** für Mitarbeiter\*innen allgemein, jedoch auch für Führungskräfte im Spezifischen, um ihnen im Umgang mit den vielfältigen Belastungen ihrer Position zu helfen. Ein\*e Vertreter\*in der öffentlichen Universitäten beschreibt die Lage wie folgt:

*„Also das hört man immer sehr oft, dass es [...] wenig Unterstützung gibt, wenn man Probleme hat, alles unter einen Hut zu bringen. Was wir letztes Jahr neu ins Leben gerufen haben, [...] als Reaktion auf diese Probleme, ist, dass wir die Kosten für Coaching für unsere Mitarbeiter\*innen übernehmen – auch für Führungskräfte. Zum*

*Beispiel Coaching für ein besseres Zeitmanagement oder ein besseres Aufgabenmanagement. Also das kommt eigentlich sehr gut an [...]. Aber natürlich können wir das Problem nicht lösen mit der Überbelastung.“ – Öffentliche Universität*

Auf das Thema der Führungskräfte als Schlüsselakteure für Personalentwicklung wird in Kapitel 5 noch detaillierter eingegangen werden.

## 4.5 Weitere Themenfelder

In diesem Abschnitt wird kurz auf Themen eingegangen, die sich im Rahmen von Literaturrecherchen als relevant herauskristallisiert haben – jedoch in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen selber einen weniger zentralen Stellenwert eingenommen haben. Dies war z. B. der Themenkomplex der **Internationalisierung und Mobilisierung von Personal**, auf welchen bereits in Kapitel 2 verwiesen wurde. Die APIKS-Austria-Studie hat in diesem Zusammenhang gezeigt, dass Internationalisierungsstrategien an österreichischen Hochschulen grundsätzlich positiv bewertet werden, wenn auch mit sektorenspezifischen Unterschieden (Geppert et al., 2024).

Auch die Thematik der **Gleichstellungs- und Diversitätsstrategien** war nur peripher in den Gesprächen mit Vertreter\*innen von Hochschulen thematisiert – auch hier scheint eine gewisse Saturierung mit Maßnahmen in den Sektoren beobachtbar zu sein. Im Österreichischen Hochschulplan 2030 wird auf diese Thematik u. a. mit Fokus auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Erschließung der Künste sowie in Lehre und Management (siehe Kapitel 3) und auf die in Abbildung 21 dargestellten Zielvorstellungen näher eingegangen:

	Personaltyp	Ist (2020)	Zielvorstellung 2030
Universitäten	Rektorinnen	27 %	40 %
	Leiterinnen von Organisationseinheiten*	25 %	40 %
	Professorinnen	28 %	35 %
	Laufbahnstellen**	36 %	45 %
	Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen***	44 %	50 %
Fachhochschulen	Vertretungsbefugte des Erhalters	28 %	40 %
	Wissenschaftliche Lehre und Forschung	37 %	45 %
	Studiengangsleiterinnen	27 %	35 %
	Wissenschaftliche Mitarbeit in Lehre und Forschung	36 %	45 %

\* mit Forschungs- und Lehraufgaben oder Aufgaben der Entwicklung und Erschließung der Künste und der Lehre der Kunst

\*\* umfasst assoziierte Professorinnen, Assistenzprofessorinnen, Universitätsassistentinnen auf Laufbahnstelle gem. § 13b Abs. 3 UG

\*\*\* umfasst Assistenzprofessorinnen, Universitätsassistentinnen, über F & E-Projekte drittfinanzierte Mitarbeiterinnen und Ärztinnen in Facharztausbildung

**Abbildung 21:** Zielvorstellungen Frauenanteile (Darstellung nach dem Österreichischen Hochschulplan 2030, S. 16 f.)

Dies heißt jedoch nicht, dass der allgemeine Entwicklungsbedarf zu dieser Thematik geringer ist. Wenn erfragt, wurden Themenfelder wie flexible Arbeitszeitmodelle mit mobilem Arbeiten und Teilzeitvarianten, Betreuungsangebote und Gütesiegel für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf explizit als Kernstrategien für Gleichstellungs- und Diversitätsmaßnahmen hervorgehoben. Ein\*e Vertreter\*in der Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten schildert die Situation folgendermaßen:

*„Wir haben uns sehr stark mit dem Thema gendgerechte Organisation beschäftigt und [...] haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, [...] dass bei allen strategischen und entwicklungsrelevanten Entscheidungen der Diversitäts-Blickwinkel mit einbezogen wird, dass einfach zu Beginn von Prozessen nichts übersehen wird. Und dann ergeben sich oft Maßnahmen sehr schnell von selbst - die dann auch nicht immer nur punktuell wirken.“  
– Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Auch das Thema **digitale Herausforderungen** wurde nur vereinzelt als zentrales Entwicklungsfeld genannt; wenn erwähnt, jedoch im klaren Hinblick auf die Rolle von künstlicher Intelligenz. Spezifische Trainings und Schulungen für Personal bzw. ausgewählte Personalgruppen wurde hier als wesentlich hervorgehoben:

*„Wir haben [...] ein KI-Mentoring-Programm etabliert, denn es gibt einfach in jeder Organisation Personen, die sich schon Expertise aufgebaut haben. Und wir haben Personen im Mentoring zusammengebracht, um von- und miteinander zu lernen – über die Fachgrenzen hinweg.“ – Fachhochschule*

Auch hier sieht der Österreichische Hochschulplan eine zentrale Rolle für die Kompetenzen von Lehrpersonen, und zwar insofern, dass

**„Digitalkompetenzen sowie Verständnis für die Funktionsweise digitaler Technologien [...] Voraussetzung [sind], um das Leben in der digitalen Welt nicht nur zu bewältigen, sondern zu prägen und wegweisend mitgestalten zu können. Die Vermittlung dieser Kompetenzen und fachlichen Qualifikationen über alle Studienrichtungen hinweg ist ein Ziel für die hochschulische Lehre und die Gestaltung der Curricula.“ (Österreichischer Hochschulplan 2030, S. 45)**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die in diesem Unterkapitel erwähnten Themen, welche an zentraler Stelle in national-strategischen Dokumenten im Rahmen

von Zielstellungen erwähnt wurden, in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen eher peripher positioniert waren. Auf diesen Sachverhalt wird in Kapitel 7 noch einmal Bezug genommen werden.

## 5 Zentrale Maßnahmen zur Qualitätsförderung von Hochschulpersonal

Im zweiten Themenkomplex wurde gefragt: Was fördert und entwickelt die Qualität des Personals an Hochschulen? Die Antworten der Hochschulvertreter\*innen in den Gesprächen waren vielschichtig und vom jeweiligen Kontext abhängig. Besonders hervorgehoben wurden hierbei vier Themenbereiche und dabei an erster Stelle die Aushandlung von Flexibilität in der Aufgabenverteilung von Lehre, Forschung und Administration. Diese Flexibilität wird in allen Sektoren als erstrebenswert angesehen, ihre Realisierung jedoch oft als erschwert wahrgenommen.

Des Weiteren besprochen wurden die strategische Verortung von Personal an Hochschulen, die Rolle von Führungskräften in Personalentwicklungsprozessen sowie die Einbindung von allen Mitarbeiter\*innen in hochschulische Personalentwicklungsprozesse. Weniger zentral in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen waren die Qualifikationen des Personals, welche, wo angesprochen, in Zusammenhang mit dem in Kapitel 4 erwähnten Fachkräftemangel angesprochen wurden.



**Abbildung 22:** Zentrale Maßnahmen zur Qualitätsförderung von Hochschulpersonal

## 5.1 Flexibilität in der Aushandlung von Lehre, Forschung, Administration und zusätzlichen Aufgaben

In den Fokusgruppengesprächen ging es immer wieder um die Frage der **Verteilung von Aufgaben** in den Bereichen Forschung, Lehre, Administration sowie zusätzlichen Arbeitsorten für Hochschulangehörige, wie z. B. Kliniken oder Schulen. Diese Aufgabenverteilung innerhalb verschiedener Stellenprofile wurde in Form eines „Abgleichs“ diskutiert, d. h., ob die tatsächliche Arbeit von Hochschulmitarbeiter\*innen mit den Anforderungen der individuellen Stellenausschreibung übereinstimme (hinsichtlich eines Gleich- bzw. Ungleichgewichts) und welche Konsequenzen dies

erbe. Des Weiteren wurde diskutiert, inwieweit Aufgabenspektren mit der Zeit an die individuellen **Kompetenzen** der Mitarbeiter\*innen angepasst würden.

### **Anpassung an und Aushandlung von Flexibilität**

*Stellenprofile mit klaren Aufgaben und Entwicklungspotenzial*

Die konkrete Frage der „**Umsetzbarkeit**“ von Stellenbeschreibungen oder Stellenprofilen war ein wesentliches Thema, welches sich durch alle Fokusgruppengespräche gezogen hat und maßgeblich als Beitrag zur Qualität von Hochschulpersonal beschrieben wurde. Zentrale Fragen lauteten hier: „Wie klar kann ich Stellen definieren und wie viel Freiheit kann ich lassen?“ Und: „Wie können klar definierte Stellenraster so genutzt werden, dass sie Entwicklungspotenzial bieten und dynamisch an veränderte Anforderungen angepasst werden können?“

So wird der Bedarf an Flexibilität, beispielsweise bei einem empfundenen Ungleichgewicht der Lehr-, Forschungs- oder Administrationsaufgaben von Mitarbeiter\*innen, unterschiedlich an Hochschulen gehandhabt:

*„In jährlichen Mitarbeiter\*innen-Gesprächen wird festgestellt, ob das Verhältnis von Forschung und Lehre passend ist. Dieses ist in den Stellenprofilen festgelegt, aber verhandelbar.“ – Fachhochschule*

Ein\*e Vertreter\*in des Pädagogischen Hochschulsektors beschreibt die Situation an ihrer Einrichtung von einer anderen Perspektive:

*„Wir bräuchten die Flexibilität, Lehrdeputate zu reduzieren und diese Entscheidungen entsprechend der Belastung der Person zu tätigen, d. h. Handeln über die Planstellenlogik hinaus.“ – Pädagogische Hochschule*

Eine ähnliche Situation wurde auch im Sektor der öffentlichen Universitäten geschildert:

*„Was wir natürlich nicht leisten können, ist auch nur ein halbes Stündchen weniger Lehre erreichen zu können [...]. Also wir können eigentlich nur, wie soll ich sagen, Schadensbegrenzung machen, indem wir der Person helfen, wie sie ihre Aufgaben vielleicht besser ‚handeln‘ kann.“ – Öffentliche Universität*

Die Gestaltung von Stellenbeschreibungen bewegt sich einerseits zwischen der Notwendigkeit klarer Erwartungen und andererseits der **Ermöglichung von Anpassungen an veränderte Situationen**. Die jährliche Aushandlung der Gewichtung von Forschung, Lehre und Administration erfordert dabei eine Balance, die in den Sektoren unterschiedlich gehandhabt wird. Als zentraler Mechanismus werden im Sektor der Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten die jährlichen Zielvereinbarungen beschrieben:

*„Also bei uns gibt es jährlich Zielvereinbarungen durch Entwicklungsgespräche, die für alle Mitarbeiter\*innen verpflichtend sind. [...] Uns ist wichtig, dass das für alle Mitarbeiter\*innen gleich gemacht wird, also auch für Teilzeit oder ein Prä- oder ein Postdoc. Da geht es um die gemeinsamen Ziele, aber auch um die persönlichen Ziele und die Zusammenarbeit.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

### Zielvereinbarungen als Schlüsselprinzip

Frey und Vilser beschreiben **Zielvereinbarungen** als „wichtiges Prinzip, um gegenseitige Ziele und Erwartungen zu klären [...], Aufgaben zu strukturieren und Prioritäten festzulegen“ (2024, S. 17). Die Formulierung von Zielen kann effektiv die Entwicklung von konkreten Strategien und Handlungsplänen anregen und Unzufriedenheit vermeiden – da solche, aus Sicht der Autoren, meist entstehen würden, wenn „gegenseitige Ziele und Erwartungen nicht geklärt wurden“ (ebd.).

### Zunehmende Aufgaben und weniger Zeit

An diesem Punkt wurden auch Bedenken der Hochschulen hinsichtlich der zeitlichen Rahmenbedingungen für Aufgaben wurde diskutiert – wie z. B. das Unterrichten außerhalb regulärer Arbeitszeiten:

*„Wir bekommen zunehmend den Auftrag des Ministeriums für fort- und berufsbegleitende Ausbildungen. Berufsbegleitend heißt Lehre ab 17:00 bis 21:00 und auch an Samstagen. Diese Zeiten werden oft für Forschung genutzt. Dann gibt es Mitarbeiter\*innen mit jungen Familien oder die Familien gründen, also mit Kleinkindern. Da sind die Belastungen wirklich alles in allem sehr hoch. Besonders motivierte Kolleginnen haben auch unter diesen Bedingungen die Forschung nicht ganz aufgegeben [...], aber auch die monetäre Abwägung ist nicht ausreichend.“ – Pädagogische Hochschule*

Als weitere konkrete Herausforderung wurden Projekte beschrieben, die unter dem Jahr „dazukommen“ und dadurch eine plötzliche zusätzliche Belastung darstellen würden:

*„Es kann natürlich sein, dass sich jemand eine Zeit lang auf Forschungsprojekte bewirbt und dann, wenn Zusagen kommen, sich Aufgaben erheblich verschieben. Da braucht es Flexibilität, um eben dynamisch auf diese Anforderungen der Forschung reagieren zu können.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Dabei wird die Verbindung von Lehre und Forschung – über die Hochschulsektoren hinweg – als substanziell und „nicht verhandelbar“ betrachtet:

*„Lehre und Forschung müssen immer gemeinsam gedacht werden, auch wenn z. B. Research-Positionen weniger Lehre haben – der Transfer muss immer gewährleistet sein.“ – Fachhochschule*

Im Gespräch mit Vertreter\*innen der Privathochschulen und Privatuniversitäten wurde zudem die **Erfassung von Arbeitsleistungen** thematisiert. Diskutiert wurden dabei insbesondere Workload-Modelle, die die Wertigkeit verschiedener Aufgaben transparent definieren und im Bereich der Forschung auch administrative Tätigkeiten bei der Arbeitszeiterfassung berücksichtigen würden.

### **Nachhaltige Personalentwicklung oder die „menschliche Komponente“**

*Personenzentrierte, menschenorientierte und kompetenzorientierte Personalentwicklung*

Flexibilität in der Aushandlung von Aufgaben führt weiters zu einer **personenzentrierten Perspektive in der Personalentwicklung** – eine Herangehensweise, die darauf abzielt, Mitarbeiter\*innen langfristig so zu unterstützen, dass sie zum hochschulischen Erfolg beitragen können, ihr individuelles Wohlbefinden gefördert wird und soziale Aspekte von Arbeit berücksichtigt werden. Eine personen- bzw. menschenzentrierte Ausrichtung in der Personalentwicklung verbessert nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen, sondern auch Leistungsfähigkeit und Effektivität (Cooke, Dickmann & Parry, 2022).

*„Ich sehe Personalentwicklung ja nicht nur in der Vermittlung von neuen Themen, sondern [...] nachhaltig. Wir sind in einer Zeit, wo wir Leute einfach nicht mehr gut bekommen, auch aufgrund von schlechter Bezahlung. Das heißt, man muss auf die Leute, die da sind, gut aufpassen, nach ihnen schauen. Man muss sie in allen Lebensphasen begleiten.“ – Öffentliche Universität*

*Nachhaltige Personalentwicklung: die Ziele einer Hochschule fördern sowie die Kompetenzen, das Wohlbefinden und die Loyalität von Mitarbeiter\*innen langfristig sichern*

Anstatt den Fokus auf kurzfristige Maßnahmen zu legen, stehen hier **langfristige, ganzheitliche Entwicklungsperspektiven** und individuelle Entwicklungswege durch die Förderung von individuellen Lernkompetenzen im Zentrum. Ebenso zentral sind die bereits in Kapitel 4 erwähnten Prozesse zur Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance. Auch die „menschliche Komponente“ wurde oft erwähnt, d. h. die Fähigkeit zur Teamarbeit, der respektvolle Umgang mit Kolleg\*innen und die Loyalität unter den Mitarbeiter\*innen – oder in anderen Worten:

*„Wesentlich ist die Kultur, die an einer Hochschule herrscht, und wie die aktuellen Mitarbeiter\*innen über diese denken und sprechen.“ – Fachhochschule*

Eine flexible Aushandlung von Aufgaben, die von Respekt, Motivation und dieser „menschlichen Komponente“ geprägt ist, hilft Hochschulmitarbeitenden oft

dabei, auch anstrengende Arbeitsperioden qualitativ hochwertig zu überbrücken. Und dabei – hier waren sich Hochschulvertreter\*innen aller Sektoren einig –, zu einer gesunden Work-Life-Balance und funktionierenden Kommunikationsstruktur zwischen Führungskräften, Mitarbeiter\*innen und Personalabteilungen beizutragen.

## 5.2 Strategische Verortung von und Verantwortlichkeit für Personal an Hochschulen

Eine klare strategische Verortung des Themas Personal und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten sind von Hochschulen als entscheidende Faktoren für eine effektive Personalentwicklung, die zur Qualitätssicherung, Innovationsfähigkeit und Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeberin beiträgt, dargestellt worden.

*Personalmanagement und Personalentwicklung als integraler Bestandteil der Hochschulstrategie*

Für die strategische Verortung von Personal an Hochschulen ist es wesentlich, dass **Hochschulakteur\*innen und ihre Entwicklung als ein zentraler Faktor für die Erreichung der Hochschulziele** betrachtet werden. Personalmanagement und Personalentwicklung sind somit nicht nur administrative Aufgaben, sondern integraler Bestandteil der Hochschulstrategie.

Die Verantwortlichkeit für Personal ist traditionell auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. So trägt die Hochschulleitung die Gesamtverantwortung für eine strategische und zukunftsorientierte Personalpolitik. Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle in der operativen Umsetzung ein, indem sie ihre Mitarbeiter\*innen führen und fördern. Die Personalabteilungen sind dabei meist mit mehr oder weniger ausgeprägter Kollaboration, z. B. mit Abteilungen für Qualitätsmanagement, für die Personalgewinnung, Personalförderung und Personalbindung zuständig. Wie haben sich Hochschulen in den Fokusgruppengesprächen zu dieser Verortung von Personal an Hochschulen geäußert, oder in anderen Worten: Was hält das Gefüge von Mitarbeiter\*innen, die sich an Hochschulen mit dem Personalthema beschäftigt, zusammen?

## **Vielfältige Zuständigkeiten und Kommunikationswege in der Personalentwicklung an Hochschulen**

Zunächst fiel die Frage hinsichtlich der konkreten **Zuständigkeiten** sehr verschieden aus – je nach Hochschulsektor und Hochschulkontext wurden Verantwortlichkeiten individuell definiert und beschrieben. Wo bei einigen Hochschulen von sehr gut funktionierenden Kommunikationsstrukturen zwischen Führungsebenen, Qualitätsmanagement und Personalabteilungen berichtet wurde, verwiesen andere Beiträge auf eingeschränkte Zusammenarbeit dieser Ebenen und äußerten den Wunsch, als Personalentwicklungsabteilung mehr an das Rektorat und Entscheidungsfindungen gebunden zu sein. So wird von einem\*r Vertreter\*in der öffentlichen Universitäten gewünscht,

*„dass die Verantwortung für das Personalthema idealerweise auf Ebene eines Rektorsmitglieds oder des Rektors selbst liegen sollte. Lange Zeit ist unsere Personalabteilung vorrangig administrativ tätig gewesen und konnte so auch nicht aktiv auf den Arbeitsmarkt reagieren.“ – Öffentliche Universität*

Die Art und Weise der strategischen Anbindung des Personalthemas an hochschulische Entscheidungsträger wurde insgesamt als entweder **„punktuell“** oder **„vernetzt“** beschrieben – mit sehr unterschiedlichen Formen der Kollaboration und Kommunikation unter diesen Abteilungen. Hier herrschte in den Gesprächen sektorenspezifisch eine ausgesprochene Diversität mit insgesamt weniger Diskussionsinhalt als in anderen Bereichen der Fokusgruppengespräche.

In einem 2023 erschienenen Artikel beschreiben Rathke und Janson die Situation der Personalentwicklung für den Wissenschafts- und Hochschulmanagementbereich mit den folgenden Worten eine\*r Teilnehmer\*in ihrer Studie:

**„Personalentwicklung ist generell so ein Fach an Hochschulen, was noch Entwicklungsbedarf hat, überhaupt Zielgruppen zu definieren und sich auch als Organisation zu verstehen, die nicht nur Stellen anbietet, wo Leute durchlaufen, sondern dass man auch selber**

**strategisch Leute entwickelt für die eigene Organisation, ich glaube, das ist in den Kinderschuhen.“ (Rathke & Janson, 2023, S. 149)**

Personalabteilungen, darin war sich die Mehrheit der teilnehmenden Hochschulen einig, könnten und sollten ein strategischer Partner der Hochschulleitung sein – da eine reine Verwaltung von Personal nicht mehr zeitgemäß sei. Diese Ausrichtung wird auch mit dem Thema der Führungskräfte in Verbindung gebracht, wie ein\*e Vertreter\*in der Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten ausdrückt: „Strategisches Personalmanagement sollte aus meiner Sicht auf Führungskräfte ausgerichtet sein“. Auf dieses und weitere Themen dieses Abschnitts wird im folgenden Unterkapitel und in Kapitel 6 erneut vertiefend eingegangen.

### **Strategische Nutzbarmachung von institutionellen Daten**

*„Institutional research“ als strategischer Imperativ*

In den Diskussionen wurde zum Teil die zentrale Rolle interner Daten an Hochschulen beleuchtet. Insbesondere die Funktion von „institutional research“ – einem Prozess, der **Daten zur Personallage visualisiert und so aufbereitet, dass sie für strategische Entscheidungsfindungen** genutzt werden können – wurde als wesentlich erachtet. Die aktuelle Situation erscheint jedoch stark kontextabhängig: Während einige Hochschulen bereits über robuste Systeme zur Datensammlung und -nutzbarmachung berichten, beschäftigen sich andere mit der Vergleichbarkeit und Nutzbarkeit ihrer vorhandenen Daten.

Ein Vertreter einer Privathochschule bzw. Privatuniversität beschreibt die laufenden Bemühungen in diesem Bereich wie folgt:

*„Wir arbeiten aktuell an einem Data Warehouse, das gerade eingeführt wird, um die Daten, die wir haben – weil wir eben so viele haben – in Zukunft besser und einheitlicher auswerten zu können. [...] Und die sollen aber wirklich für alle Stakeholder, also für Forscher\*innen, für Studiengangsleiter\*innen usw., dann auf Knopfdruck [...] liefern können. Wir haben halt einige Datenbanken, die jetzt in einer Datenbank verbunden werden sollen. Oft haben sich die Daten in den Jahren verändert, auch die Begriff-*

*lichkeiten oder die Kategorisierungen. Und das macht es einfach schwer, das vergleichbar zu machen.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

„Data Stewards“ & „Data Warehouses“ für eine evidenzbasierte Hochschulentwicklung

Die Förderung von „institutional research“ an Hochschulen lässt sich beispielsweise durch den verstärkten Einsatz sogenannter „Data Stewards“ unterstützen. Ziel ist es dabei, vorhandene Daten systematisch zu analysieren, darzustellen und für hochschulische Entscheidungen nutzbar zu machen. Obwohl dieses Thema im Rahmen der Fokusgruppengespräche nur am Rande behandelt wurde und die Nutzung interner Daten eher beiläufig zur Sprache kam, liegt hier ein großes Potenzial. Ein „**Data Warehouse**“, wie es im Zitat beschrieben wird, ist dabei ein zentrales Instrument. Es ermöglicht die **Konsolidierung von Daten aus verschiedenen Quellen** und deren Aufbereitung für unterschiedliche Stakeholder. Solche Systeme sind nicht nur für das Personalmanagement von Vorteil, sondern tragen auch dazu bei, die gesamte Hochschulorganisation evidenzbasiert zu leiten. Die systematische Nutzung dieser Daten verspricht einen tieferen Einblick in die Personalstruktur sowie Personalentwicklung – was letztlich zu einer effizienteren und zukunftsorientierten Personalarbeit führen kann.

### 5.3 Führungskräfte als Schlüsselakteure in der Personalentwicklung

Die Fokusgruppengespräche mit Hochschulvertreter\*innen zeigten einen klaren Konsens in der Zentralität von Führungskräften für die Personalentwicklung an Hochschulen. Führungspersonen sind maßgeblich daran beteiligt, die **Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiter\*innen zu erkennen, zu fördern und an den strategischen Zielen der Hochschule auszurichten**. Dies geschieht in den Hochschulen kontextabhängig durch regelmäßiges Feedback, die Gestaltung von Entwicklungs- oder Zielvereinbarungsgesprächen und die Unterstützung individueller Karrierewege – welche im Idealfall positiv zur Weiterqualifizierung, Motivation und Bindung von Hochschulmitarbeiter\*innen beitragen. Die APIKS-Austria-Studie untersuchte in diesem Zusammenhang Veränderungen in Governance und Management an Hochschulen und fand heraus, dass

**„die Wahrnehmung der Kompetenz des Leitungspersonals [...] generell positiv ist, allerdings gibt es Kritik an einem Top-down-Management-Stil und der Qualität der internen Kommunikation.“ (Geppert et al., 2024, S. 153)**

Wie haben nun die teilnehmenden Hochschulen dieser Studie diese Situation empfunden?

**„Ich bin Professor geworden, weil ich die Nase in Bücher gesteckt habe – nicht, weil ich mit Menschen zu tun hatte“**

### *Mehr Zeit für Führung*

Die Hochschulen waren sich sektorenübergreifend einig, dass Führungskräfte, insbesondere „neue“ Führungskräfte, oft mit Führungsaufgaben überfordert seien. Es wurde berichtet, dass Mitarbeiter\*innen mit gut ausgebauten Forschungs-, Administrations- oder Lehrkompetenzen oft weniger stark ausgeprägte Führungskompetenzen beim Antritt einer Stelle mitbringen würden. Dies zeigte sich konkret in ihrer Vorbereitung auf hochschulinterne Strategien und dazugehörige Prozesse. Ein\*e Mitarbeiter\*in aus einer Privathochschule bzw. Privatuniversität beschreibt es kurz und prägnant: **„Beim Schritt vom Kollegen zur Leitung kann schnell Überforderung auftreten.“** Auch ginge das Thema Führung **„oft unter, da die Zeit dafür fehlt“**, wie ein\*e Vertreter\*in der Pädagogischen Hochschulen bemerkt.

Diese Beobachtungen legen nahe, dass der Weg in eine Führungsposition an Hochschulen oft nicht zwangsläufig mit Führungstalent korreliert, was zu erheblichen Herausforderungen für alle Seiten führen kann. Die Annahme, dass fachliche Expertise automatisch zu guter Führung befähigt, wird hier in der Praxis nicht bestätigt:

*„Und wir sehen es auch ganz oft, dass [...] die klügsten Professoren nicht unbedingt die besten Führungskräfte sind. Weil sie Fachexperten sind, [...] immer nur geforscht haben und sehr Output-orientiert sind. Da sieht man das Thema der Führung und Mitarbeiterentwicklung oft gar nicht – oder anders. Oft und leider wollen diese Personen dann auch wenig Schulung in Anspruch nehmen, oft aus Zeitgründen. Da gehen wir jetzt den Weg, dass es verpflichtende Trainings gibt, in denen gefragt wird, in*

*welchen Bereich sie Herausforderungen für ihre Führungspflichten sehen. Und dann greifen wir das auf.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Wie in Kapitel 4 erwähnt, sind Führungskräfte oft einem „Druck von oben“ sowie einem „Druck von unten“ ausgeliefert und allgemein durch **wenig Zeitressourcen und hohe Belastung** in ihrer Arbeit beeinflusst. Dabei spielen sie im Gesamtwirken einer hochschulischen Einrichtung eine wesentliche Rolle, wie eine Angehörige der öffentlichen Universitäten unterstreicht:

*Führungskräfte zentral für nachhaltige Personalentwicklung*

*„Also was uns jetzt besonders umtreibt, ist, unsere Führungskräfte gut zu schulen, also sprich, ihnen überhaupt einmal bewusst zu machen [...], was Führung bedeutet und sich die Universität von den Führungskräften erwartet. Dass das wirklich auch zentraler Bestandteil ihrer Arbeit ist und sie eben [...] nicht nur mehr Forscher\*innen und Lehrende sind, sondern tatsächlich da sehr relevante Aufgaben wahrnehmen – die auch ein Stückweit uns in der Personalentwicklung unterstützen, indem sie ihre Mitarbeiter\*innen unterstützen. – Öffentliche Universität*

Um das volle Potenzial der Personalentwicklung an Hochschulen auszuschöpfen, spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle und sind ein primärer Hebel für z. B. **Veränderungsmanagement und die strategische Anpassung von Strukturen**. Führungskräfte sind hier nicht nur entscheidend für die strategischen Ziele der Hochschule, sondern auch direkte Ansprechpartner\*innen für die individuellen Entwicklungsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter\*innen. So stellte ein\*e Angehörige\*r der Fachhochschulen grundlegend fest:

*„Die Leute kommen wegen [...] der Hochschule und gehen wegen der unmittelbaren Führungskraft. [...] Diese Beziehung macht immer etwas aus, egal wo man arbeitet.“ – Fachhochschulen*

*Die komplexe Doppelrolle von Führungskräften*

Dieser Beitrag unterstreicht zuallererst die Doppelrolle von Führungskräften: Einerseits sind sie entscheidende Schlüsselpersonen für die Personalentwicklung und die strate-

gische Ausrichtung der Hochschule; andererseits sind sie ein kritischer Faktor für die Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitenden. Die Qualität der Führung, insbesondere in Bezug auf Kommunikation und Führungsstil, hat demnach direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und die Hochschulkultur – sowie auf die bereits in Kapitel 5.1 erwähnte „menschliche Komponente“ im Miteinanderarbeiten.

### „Mentoring kann gut Halt geben“

#### **Individualisierte und bedarfsorientierte Weiterbildung,**

z. B. in Form von Mentoring, kann hier zur personenorientierten Weiterbildung beitragen und auch die Überlastung von Führungskräften durch die Anpassung von Strukturen aktiv adressieren bzw. verbessern. Auch Trainings oder Schulungen zu hochschulischen Strategien und Prozessstrukturen sind an dieser Stelle von Hochschulen als positive und effektive Maßnahmen zur Förderung von Qualität von Hochschulpersonal beschrieben:

*„Bei uns läuft auch ganz viel über das Mentoring-System. Zum Beispiel wenn ein Führungswechsel ansteht und dieser auch schon begleitet wird – also die Person schon vorab sehr eng mit der Institutsleitung zusammenarbeitet. Unsere Mitarbeiter\*innen haben bis jetzt sehr davon profitiert, [...] auch da danach noch sehr eine enge Zusammenarbeit besteht und viel wieder über Gespräche passiert. Auch bei der Nachwuchsförderung verfolgen wir ein ähnliches Prinzip – ein ‚learning by doing‘ mit Begleitung sozusagen.“ – Pädagogische Hochschule*

*Führungskräfte aktiv durch z. B. Training und Mentoring unterstützen*

Drozdowski et al. halten zum Thema Mentoring fest, dass „in allen Bereichen, in denen lebenslanges Lernen sowie Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung gefragt sind, Mentoring nicht mehr wegzudenken [ist]“ (2024, S. 219). So wurde in Studien belegt, dass Hochschulakteur\*innen, welche Mentoring erhalten haben, mit ihrer Arbeit und Karriere zufriedener seien und erfolgreicher arbeiten würden (ebd.).

Auch Hospitationen und Team-Teaching wurden in diesem Zusammenhang als hilfreiche Strategien im Übergang zu Führungsrollen beschrieben – ebenso wie die bereits in Kapitel 5.1 beschriebenen Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen. Weiters sind die

Stärkung der Führungskräfte für das Erkennen von Belastungssituation und personenzentrierte Personalentwicklung, wie bereits in Kapitel 4 beschrieben, enorm wichtig. Einigkeit in den Hochschulsektoren herrschte auch hinsichtlich der Aussage, dass hier in der **Kollaboration von Personalabteilungen und Führungskräften** „viel Kraft und Potenzial“ liegen würde. Die zentrale Rolle von Führungskräften ist dabei besonders bei der Förderung und beim „Management“ ihrer eigenen Kompetenzen, Aufgaben und Wohlbefinden sowie der ihrer Mitarbeiter\*innen verdeutlicht.

Führungskräfte, wenn zentral an die Hochschulleitung und Personalabteilung angebunden und koordiniert, können als Schlüsselakteure eine **aktive Rolle in der Personalentwicklung** spielen. Eine Fokussierung auf Führungskompetenzen, insbesondere in Kommunikation, Feedbackkultur und partizipativen Führungsstilen, sind hier der Kern qualitativ hochwertigen Arbeitens – und einer nachhaltigen Personalentwicklung.

## 5.4 Einbindung aller Mitarbeiter\*innen: Anspruch und Herausforderung

*Zwischen hauptberuflich und nebenberuflich Angestellten zu differenzieren wird zunehmend schwieriger*

In den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen wurde vonseiten der AQ Austria konkret nach den zu unterscheidenden Personalgruppen der hauptberuflich sowie nebenberuflich Angestellten gefragt. Von Interesse war hier die strategische Einbindung der Thematik, besonders hinsichtlich der oft sehr großen Gruppen an nebenberuflich bzw. für einzelne Lehrveranstaltungen angestellten Lehrenden aus der Praxis. In diesem Zusammenhang wurde zuerst auf **begriffliche Herausforderungen** Bezug genommen, wie z. B. ein\*e Vertreter\*in der Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten darstellt:

*„Also ich finde schon die Definition schwierig. [...] Es gibt bei uns Angestellte, die wollen nur weniger als 20 Stunden arbeiten oder sind in Elternteilzeit [...]. Wir definieren das später als nebenberuflich Tätige, aber eigentlich stimmt die Definition nicht.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Aus dem Sektor der Öffentlichen Universitäten kam das folgende Argument:

*„Mit haupt- und nebenberuflich [Angestellten] glaube ich, dass sich das tatsächlich verschiebt. Gerade auf Kunstuniversitäten merke ich, dass man ja gar niemanden will, der nicht auch daneben noch irgendwas macht. Das ist ja auch wieder bereichernd für die Hochschule. [...] Aber es sind eigentlich im Ganzen veraltete Begriffe, haupt- und nebenberuflich.“ – Öffentliche Universität*

Die Differenzierung zwischen hauptberuflich und nebenberuflich Angestellten im Hochschulkontext wird den Beiträgen von Hochschulmitarbeiter\*innen nach zunehmend komplexer. Die **traditionellen Definitionen** können die vielfältigen Arbeitsmodelle – wie Teilzeit, Elternteilzeit oder die bewusste Kombination von Hochschultätigkeit mit praktischer Berufsausübung – nur noch zum Teil adäquat abbilden.

### **Einbindung ist das Ziel – die Umsetzung aber oft schwierig**

*Gezielte Einbeziehung, Einbindung und Wertschätzung aller Hochschulakteur\*innen*

Auch in Zusammenhang mit der Diskussion um die **„Wertigkeit“ und Wertschätzung nebenberuflich bzw. zeitlich reduziert arbeitender Mitarbeiter\*innen** wurde in allen Sektoren hervorgehoben, dass gezielt versucht würde, eine positive Gemeinschaft aller Hochschulakteur\*innen zu schaffen und diese aktiv in das Hochschulleben mit einzu beziehen – und auch Verknüpfungspunkte zwischen haupt- und nebenberuflichem Personal zu entwickeln, wie z. B. durch soziale Veranstaltungen:

*„Wir haben einmal im Jahr ein Fest für Mitarbeiter\*innen, dass man da ganz dezidiert die Fakultäten bittet, nebenberuflich Tätige einzuladen [...] und dass die Universitätsleitung möchte, dass sie dabei sind und mitmachen, [...] dass man zumindest ein Zeichen setzt und sagt: ‚Ihr seid alle Mitarbeiter, egal wie viel ihr da seid, egal wie lange ihr angestellt seid.‘“ – Öffentliche Universität*

An Fachhochschulen ist der Stellenwert von nebenberuflichen Mitarbeiter\*innen aufgrund des erhöhten und gezielten Praxisbezugs des Hochschulsektors hoch. So beschreibt ein\*e Vertreter\*in dieses Sektors das folgende Szenario einer grundsätzlichen und gut durchdachten Einbindung dieser Personalgruppe:

*„Die Einbindung der nebenberuflich Lehrenden findet durch regelmäßige Treffen, digitale Abstimmungen, Teilnahme an Studiengangskonferenzen und mehr statt. Vieles passiert auch schon bei der Anbahnung für einen Lehrauftrag. Dazu gibt es bei uns Leitfäden für die nebenberuflich Lehrenden [...] und Zugänge zu allen digitalen Plattformen und digitalen Angeboten, wo hochschulweite Vernetzung möglich ist. Die nebenberuflich Lehrenden nehmen auch an Weiterbildung, Mitarbeiter\*innen-Befragungen und an standardisierten Lehrveranstaltungs-Evaluierungen teil.“ – Fachhochschule*

*Hochschuldidaktische Weiterbildungen zur Sicherstellung von Qualität in der Lehre*

Insbesondere hochschuldidaktische Weiterbildungen werden hier als „Hebel“ für Einbindung und Sicherstellung der Qualität der Lehre gesehen. Im Rahmen von Weiterbildungen, die über didaktisches Grundwissen hinausgehen, wird allerdings oft auch auf den **einschränkenden Faktor der zeitlichen Ressourcen** von nebenberuflich bzw. in Teilzeit angestellten Mitarbeiter\*innen verwiesen:

*„Und wenn man eine Person für 20 Stunden einstellt und viele Angebote liefert, wie z. B. einen Rückenkurs und Gesunde-Ernährung-Workshops oder auch einen Resilienz-Workshop einmal pro Woche [...], dann bleibt nicht viel Arbeitszeit über. Auf der anderen Seite wollten wir aber auch niemanden, der weniger Stunden arbeitet, von diesen Angeboten ausschließen.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Die Integration aller Hochschulakteur\*innen, insbesondere nebenberuflicher und/oder teilzeitbeschäftigter Mitarbeiter\*innen, ist ein zentrales Anliegen von Hochschulen. Obwohl auf eine positive und wertschätzende Gemeinschaft und vielfältige Einbindungsmöglichkeiten verwiesen wird,

bleibt es eine Herausforderung, flexible und effektive Angebote für nebenberuflich Arbeitende anzubieten, ohne deren Arbeitszeit zu überlasten.

### **Förderung der Identifikation mit der Hochschule**

Auch die Identifikation mit der Hochschule ist ein entscheidender Faktor, der die Qualität des Personals maßgeblich beeinflusst. Dazu kommt, dass viele nebenberufliche Mitarbeiter\*innen nur **wenige Stunden pro Woche an der Hochschule** verbringen – was die Bindung an eine Institution automatisch schwächt. Ein\*e Vertreter\*in einer Privathochschule bzw. Privatuniversität stellt diesbezüglich fest:

*Geringe Resonanz auf Angebote von Lehrenden mit geringeren Deputaten*

*Manche Events werden von Externen sehr wenig angenommen, [...] ich glaube, das ist einfach ein Zeitthema, wenn sie woanders angestellt sind und sich auch weniger mit der Hochschule identifizieren [...]. Die Leute, die zu unseren sozialen Events kommen, sind halt immer eher die gleichen.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Ein\*e andere\*r Vertreter\*in einer künstlerischen Privathochschule beschreibt die Situation auch sehr prägnant:

*„Also wir als künstlerische Hochschule haben auch das große Problem: sehr viele kleine Deputate, sehr viele kleine Anstellungen, das heißt eigentlich das Thema der Mitwirkung, der Teilhabe. Das heißt, man ist oft einfach sehr wenig präsent am Haus.“ – Öffentliche Universität*

Hochschulen berichten von Beispielen, in denen sie versuchen, dieser Situation entgegenzuwirken, z. B. indem sie umfassende Kommunikationsangebote bereitstellen oder Quereinstiege in verschiedene Lehrbereiche ermöglichen. Auch das Ziel, die **Perspektiven möglichst aller Personalgruppen** im Rahmen der Hochschuldokumentation und Datenanalysen zu erfassen und abzubilden, wurde – in unterschiedlicher Intensität innerhalb der Hochschulsektoren – hervorgehoben:

*„Wir versuchen nicht zwischen Vollangestellten oder Teilzeitangestellten zu unterscheiden, sondern [...] Hochschulentwicklung auch für Personen mit kleinen Deputaten oder kleinen Anstellungsgraden zu ermöglichen.“  
– Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Diese geteilten Maßnahmen zur Förderung von Qualität von Personalgruppen stellen für Hochschulen mit einem großen Anteil an nebenberuflich oder in Teilzeit arbeitendem Personal in den Fokusgruppengesprächen ein Thema mit großem (Diskussions-)Mehrwert dar.

## 6 Visionen für das Hochschulpersonal: Effektivität, Innovation und Zukunftsorientierung

*“What would be if ...”*

Neben der Identifikation von Herausforderungen und Themenschwerpunkten wurden auch **zukunftsorientierte Impulse** aus den Erfahrungen und Bedürfnissen der Hochschulen herausgearbeitet. Deshalb wurden in den Fokusgruppengesprächen Teilnehmende auch danach gefragt, welche Maßnahmen sie an ihren Hochschulen als besonders effektiv, innovativ und zukunftsorientiert betrachten und welche Visionen (oder sogenannte „what would be if ...“-Szenarien, d. h. hypothetische Gedanken, um bestimmte Situationen und mögliche Auswirkungen innovativ und zukunftsorientiert zu betrachten) ihnen im Kontext des Themas Hochschulpersonal und Personalentwicklung dabei besonders naheliegen. Hier konnte die Bandbreite von „was schon gut funktioniert“ bis hin zu „wo wir gern sein würden“ frei definiert und auf die jeweiligen Kontexte der geteilten Beispiele in den Gesprächen bezogen werden.

Themen und Maßnahmen, die in diesem Zusammenhang verstärkt hervorgehoben wurden, waren das allgemeine Personal an Hochschulen, die Durchlässigkeit von Stellenprofilen bzw. Anstellungskategorien sowie die weiterführende Stärkung einer strategischen Rolle von Personalabteilungen. Diese werden in Folge näher beleuchtet. An dieser Stelle des Gesprächs mit den Hochschulvertreter\*innen haben aber auch Themen begonnen, sich in gleicher oder veränderter Form zu wiederholen, welche bereits in der einen oder anderen Form in den Vorgängerkapiteln vorgekommen sind.



**Abbildung 23:** Visionen für das Hochschulpersonal: Effektivität, Innovation und Zukunftsorientierung

## 6.1 Mehr als nur Verwaltung: Die Zukunft des allgemeinen Personals

*„Luft nach oben“ beim allgemeinen Personal*

Das allgemeine Personal wurde in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen oft im Sinne eines Arbeitsbereichs erwähnt, in dem noch „Luft nach oben“ sei – ein Punkt, auf den in den vorherigen Kapiteln bereits immer wieder Bezug genommen wurde. Übergreifend nannten Hochschulvertreter\*innen hier **fehlende Karrierechancen**, **eingeschränkte finanzielle Ressourcen** sowie eine **geringere strategische Berücksichtigung** als entscheidende Punkte.

Während für den Rahmen dieses Berichts die Bezeichnung „allgemeines Personal“ als Überbegriff für Mitarbeiter\*innen in Verwaltung, Administration und Servicebereichen gewählt wurde, lag in den Fokusgruppengesprächen das Hauptaugenmerk oft auf der spezifischen Gruppe des Verwaltungs-

personals. In diesem Kapitel wird daher von „Verwaltungs-personal“ gesprochen, wenn auf diese Personalkategorie konkret Bezug genommen wurde. Oft wurden relevante Argumente auf die Gruppe des allgemeinen Personals ausgeweitet, was in diesem Fall im Text durch eine Nutzung beider Begrifflichkeiten vermerkt wurde.

### **Allgemeines Personal: Vom „blinden Fleck“ zum „Bereich mit viel Entwicklungspotenzial“**

Über alle Hochschulsektoren hinweg wurde der zukunftsorientierte Wunsch geäußert, an dieser Stelle von bestehenden Strukturen abzuweichen und **neue Gestaltungsmöglichkeiten** in Betracht zu ziehen. Die bisherige Wahrnehmung von allgemeinem Personal war die eines „blinden Flecks“, d. h. ein Bereich, der oft „nach“ dem wissenschaftlichen Personal und Lehrpersonal in Betracht gezogen wird und auch noch sehr wenig beforscht ist oder mit Umfragen untersucht wird (siehe Kapitel 2). Ein\*e Vertreter\*in der Fachhochschulen beschreibt die Situation wie folgt:

*„Das allgemeine Personal beschäftigt uns gerade. Da gibt es noch einen blinden Fleck, was Karrierewege betrifft, das ist uns bewusst. [...] Uns beschäftigt auch gerade die Weiterqualifizierung in Richtung KI und die Frage der Pensionierungen. Also, da haben wir noch gut zu tun.“ – Fachhochschule*

*Grundproblem: Veraltete Strukturen und niedrige Gehälter*

Die fehlende oder geringe Aufmerksamkeit für die Gruppe des allgemeinen Personals führt dazu, dass **Strukturen** oft als **veraltet wahrgenommen** werden, besonders im Hinblick auf finanzielle Vergütung – ein Thema, welches intensiv in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen diskutiert wurde:

*„Also wir kriegen schon oft das Feedback, wenn wir jetzt zum Beispiel [...] einen IT-Techniker suchen, dass der bei uns halt ein Drittel weniger verdient als in der Privatwirtschaft. Solchen Dingen müssen wir uns stellen: wie können wir die Leute finden, wie können wir sie halten, wie können wir das unbedingt gut machen? [...] Das ist für uns ein Dauerbrenner in der Personalentwicklung.“ – Öffentliche Universität*

Wie in Kapitel 4 beschrieben, sind im Pädagogischen Hochschul- und öffentlichen Universitätssektor der Kollektivvertrag beziehungsweise das Dienstrecht maßgebliche Faktoren, warum sich potenzielle Bewerber\*innen gegen eine Stelle im allgemeinen Personal entscheiden. Die Bezahlung würde hier oft als „verbesserungswürdig“ empfunden und Finanzierungsstrukturen darüber hinaus über längere Zeiträume nicht angepasst. Auch wird hier zu wenig „Verhandlungsspielraum“ gesehen. Darüber hinaus zeigte sich erneut das Problem stagnierender Personalentwicklung durch zu wenige und **unflexible Karrierewege und -stufen sowie fehlende Aufstiegschancen:**

*„Es ist auch bei uns Diskussion, dass man in der Verwaltung halt nicht so wirklich die Mega-Karriere machen kann wie in den meisten Bereichen, weil die Jobs in die man aufsteigen könnte, halt auf Jahre vergeben sind. Wenn da nicht irgendjemand mal ausfällt [...], hat man einfach wenig Chancen.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

*Anstellungen im allgemeinen Personal attraktiver gestalten und hochschulische Strategien integrieren*

In allen Hochschulsektoren herrschte Konsens darüber, dass Anstellungen im allgemeinen Personal attraktiver gestaltet werden müssen. Dies könnte beispielsweise durch die Einführung neuer, aufwertender Begrifflichkeiten geschehen, wie „Bildungsmanagement“ anstatt von „Sekretariat“ oder der allgemeinen Bezeichnung „Office-Manager\*in“. Ebenso wichtig ist eine konkrete Einbindung des administrativen Personals in hochschulische Personalstrategien und die Anpassung von Berufsbildern, wie in Kapitel 4 bereits beschrieben wurde.

Aktuell erschweren zumeist niedrigere Gehälter im Vergleich zur Privatwirtschaft in Kombination mit begrenzten Karrierechancen die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal an Hochschulen. Die Entwicklung von starren hin zu flexiblen und attraktiven Karrierewegen ist daher entscheidend, um dem entgegenzuwirken und hochqualifizierte Fachkräfte für den Hochschulbetrieb zu gewinnen und langfristig zu halten.

## Überwindung der „Barriere zwischen Lehre und Verwaltung“

Weiters war sektorenübergreifend von einer „unüberwindbaren Trennung zwischen Lehre und Verwaltung“ die Rede. Konkret wurde hier erwähnt, dass es

*„überall das gleiche Problem ist, nämlich eine unglaubliche Trennung zwischen Lehre und Verwaltung [...] auch im Sinne von dem Versuch Maßnahmen umzusetzen. Man versucht es immer in zwei Blöcken zu denken, die fast nicht miteinander zu vereinen sind.“ – Pädagogische Hochschule*

*Flexibles Bewegen zwischen und innerhalb von Stellen- und Personalkategorien*

Diese Trennung betrifft auch die **Durchlässigkeit** an Hochschulen für Personal, d. h. die Möglichkeit, sich flexibel zwischen verschiedenen Stellen- und Aufgabenkategorien und (wo möglich) Personalkategorien zu bewegen. Durchlässigkeit ermöglicht es, dass beispielsweise Mitarbeiter\*innen aus der Verwaltung auch in Lehr- oder Forschungsbereichen eingesetzt werden können – und umgekehrt. Wie bereits in dieser Studie erwähnt, bricht diese Verknüpfung von traditionell getrennten Aufgaben im sogenannten „third space“ Hierarchien traditioneller Arbeitsaufteilung auf und fördert so den Austausch von Wissen und Kompetenzen innerhalb der Hochschule – auf diesen Punkt wird im folgenden Kapitel 6.2 noch vertiefend Bezug genommen.

An dieser Stelle wurde in den Gesprächen auf unterschiedliche Lösungsansätze verwiesen, durch welche die **Aufwertung von Verwaltungsstellen** auch innerhalb wenig flexibler Arbeitskonditionen konkret gestaltet werden kann. So wurden u. a. individuelle Erweiterungen von Verantwortlichkeiten, neue Projekte und aktive Wissenserweiterung genannt:

*„Wir versuchen – egal ob wissenschaftlich oder nicht-wissenschaftlich – alle Mitarbeiter\*innen gleich zu behandeln. [...] Wir haben die gleichen Entwicklungstools, wir haben Zielentwicklungsgespräche für alle. Also wir versuchen wirklich, alle gemeinsam zu entwickeln.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

*Wissenschaftliches und allgemeines Personal „verzahnen“*

Ein\*e Vertreter\*in des Fachhochschulsektors äußerte sich im Kontext dieser Herangehensweise über beginnende „verzahnte“ strategische Maßnahmen – hier am Beispiel des Einsatzes von künstlicher Intelligenz:

*„Wir fahren das Thema KI sehr strategisch auf. Da blicken wir eben einerseits auf die Lehrenden, andererseits eben auf den Bereich der Verwaltung. Wobei wir im Bereich der Verwaltung nicht so eine Organisationseinheit haben wie im Bereich des akademischen Personals. Da haben wir wirklich eine Einheit, die sich um die Personalentwicklung im Bereich der Lehrenden kümmert. Und wir haben auch eine Einheit, die im Bereich der Forschung ganz speziell Akzente für die Forschenden setzt. Für das allgemeine Hochschulpersonal [...] haben wir zwar eine eigene Verantwortlichkeit, aber das wird im Moment, weil sie noch so neu ist, aus dem akademischen Bereich ein bisschen mitgezogen.“ – Fachhochschule*

Ein\*e Vertreter\*in der Privathochschulen bzw. Privatuniversitäten drückt die Einbindung oder Verzahnung des Verwaltungspersonals mit anderen Personalgruppen wie folgt aus:

*„Also wir haben schon sehr viele Verzahnungen und eine gute Unterstützung. Jeder Fachbereich in der Wissenschaft hat eine eigene Verwaltungsassistenz, die in ganz vielen Dingen unterstützt. Wir haben ein Forschungs-service, das bei Anträgen und Abwicklungen [...] unterstützt und Handbücher für Forscher entwickelt. Bei uns ist die Verwaltung [mit] der Unterstützung für Forschung und Lehre eng verzahnt.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Ein interessanter Ansatz kommt in diesem Zusammenhang aus dem Sektor der öffentlichen Universitäten, aus welchem ein\*e Vertreter\*in klar die positiven Seiten der Arbeitssituation im allgemeinen Personalbereich darstellt:

*„Ich glaube schon, dass es auch hier immer wieder ein Neu-Justieren braucht. Verwaltungsjobs gut anzuschauen, aber auch „Packages“ darzustellen. [...] Wenn jetzt jemand von der Wirtschaft an die Universität kommt,*

*muss er oft auch andere Gründe haben, wieso er hierherkommt. Das heißt, es auch einfach von der Freiheit, die es auf Universitäten gibt, her darzustellen. Also diesen Zusatz, den muss man als eine Art „Package“ einfach herzeigen, um von innen und außen attraktiver zu erscheinen.“ – Öffentliche Universität*

*Abgrenzung zwischen wissenschaftlichen und allgemeinen Aufgabenbereichen aufbrechen*

Insgesamt kann gesagt werden, dass Hochschulen den Wunsch bzw. die Vision äußern, starre Abgrenzungen zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen aufzubrechen und Mitarbeiter\*innen des **allgemeinen Personals auch als Gestalter\*innen von Hochschulen** wahrzunehmen, einzubinden und in dieser Hinsicht zu fördern. Hochschulen sehen insgesamt in diesem Prozess und der Überwindung der Barrieren zwischen Verwaltung und wissenschaftlicher bzw. künstlerischer Lehre und Wissenschaft ein großes Potenzial, um Know-how und Forschungsergebnisse besser zu teilen und beidseitig Expertise und Kompetenzen in die jeweiligen Aufgabenfelder einfließen zu lassen. Wo positive Beispiele hervorgehoben wurden, standen insgesamt die Ziele der Gleichbehandlung, hochschulstrategischer Einbindung und attraktiver Entwicklungsmöglichkeiten für alle Personalgruppen an zentraler Stelle der Beobachtungen aus den Sektoren.

## 6.2 Flexible Karrierewege an Hochschulen: Durchlässigkeit als Chance

*Durchlässigkeit von Stellenprofilen als Chance für flexible Karrierewege*

Ein wichtiger thematischer Schwerpunkt in den Diskussionen von Hochschulvertreter\*innen über Zukunftsvisionen für Hochschulpersonal ist die Durchlässigkeit von Stellenprofilen, besonders im Hinblick auf **flexible Karrierewege**. In den Fokusgruppengesprächen wurde immer wieder deutlich, dass die aktuellen Stellenprofile und Kategorien, gerade bei Karriereschritten, oft nicht die passenden Rahmenbedingungen bieten, um Personal langfristig zu binden.

Hierbei wurde vor allem auf den wissenschaftlichen Nachwuchs verwiesen und auf die Möglichkeit von „careers out of academia“ oder Übergängen von einer wissenschaftlichen Laufbahn hin zu „Third Space Professional“-Stellen. Auch die Karriereweggestaltung von allgemeinem Personal wurde

unter dem Aspekt der Durchlässigkeit, wie oben bereits angedeutet, diskutiert. Insgesamt teilten alle Hochschulsektoren das Ziel der Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Stellenprofilen; der Weg dorthin zeigte sich jedoch als sehr kontextspezifisch und individuell.

### **„Third Space Professionals“ – eine „Win-win-Situation“ für Hochschulen**

*Die wachsende Rolle von „Mittelfunktionen“ oder „careers out of academia“*

Da nicht für alle Nachwuchswissenschaftler\*innen Stellen an Hochschulen geschaffen werden können und prekäre Situationen die Zukunftsmöglichkeiten von insbesondere Nachwuchswissenschaftler\*innen enorm einschränken, bieten „Third Space Professionals“ (nach Whitchurch, 2008) eine wichtige Alternative. Diese Mitarbeiter\*innen agieren in einem **Zwischenbereich zwischen traditionellen Lehr- und Forschungsrollen** sowie professionellen oder administrativen Aufgaben. Sie lassen sich nicht eindeutig einer Kategorie zuordnen, sondern vereinen Elemente beider Bereiche, wodurch sie dem sogenannten „dritten Raum“ angehören.

Gleichzeitig gewinnt der Fokus auf fachliche Spezialisierungen beim allgemeinen Personal an Bedeutung. Die Verbindung traditioneller Verwaltungs- und spezialisierter Wissenschaftsaufgaben kann hier effektiv die Belastung der Forschungs- und Lehrbereiche reduzieren und das „mittlere Management“ stärken:

*„Bei uns ist das [...] die Rolle des Forschungs- und Institutsmanagements. Das hat jetzt keinen Schwerpunkt auf Forschung, sondern eher auf Unterstützung der Institutsleitung bei allen möglichen administrativen Dingen, bei der Budgetplanung usw. Oft braucht man dafür aber ein Verständnis der Materie oder einen Hintergrund im Fachbereich. Das Ziel ist hier auch, diese Dinge von der Institutsleitung wegzunehmen, um die Belastung ein bisschen zu reduzieren.“ – Öffentliche Universität*

Die bewusste Entscheidung von Wissenschaftler\*innen, **alternative Karrierewege außerhalb der reinen Forschung** zu suchen (oft auch als „careers out of academia“ bezeichnet), muss dabei nicht immer einen Weggang aus dem

hochschulischen Sektor bedeuten. Anstellungen im sogenannten „third space“ der Hochschulen stellen wichtige „Mittelfunktionen“ dar, welche die wertvolle wissenschaftliche Expertise und den Forschungshintergrund von ehemals „100 % Akademiker\*innen“ durch neue Perspektiven aktiv in den Hochschulkontext einbinden:

*„Bei uns gibt es Bestrebungen, Forscher\*innen, die in der Forschung tätig waren, aktiv auf diese Stelle, die eigentlich Verwaltungsstellen ist, hinzuweisen [...], die dann dafür aber Dauerstellen sind, wo sie aber immer noch ihr Know-how aus der Forschung, aus ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit einbringen können. Also das sind Win-win-Situationen für die Uni und auch für die betroffenen Personen gewesen. – Öffentliche Universität*

*Begrenzte Datenlage und nationale Studien zum Thema „Third Space Professionals“*

Hierbei soll angemerkt werden, dass es zum Thema der „Third Space Professionals“ noch sehr wenig nationale Studien bzw. Daten gibt, d. h., die genauen Zahlen hinsichtlich der Ausweitung dieser Gruppe auf die verschiedenen Hochschulsektoren sind im Moment nur sehr begrenzt bekannt.

Auch Durchlässigkeit nach oben und nach unten zu stärken, wurde abschließend im Rahmen eines Beispiels von **Alters- teilszeit und Chancengleichheit** erwähnt:

*„Was ich wichtig finde, ist, dass man als Hochschule auch die Chancengerechtigkeit sehr stark fördert, das heißt, dass wir auch in der Förderung von Nachwuchskräften sehr gut Übergänge möglich machen können über Altersteilzeit. Das heißt Deputate verringern Altersteilzeit und entsprechend dann jungen Kolleg\*innen Entwicklungschancen geben.“ – Privathochschule bzw. Privatuniversität*

Die hier von Hochschulvertreter\*innen dargestellten Wünsche oder Visionen beleuchten die zunehmende Bedeutung von „Mittelfunktionen“ an Hochschulen als Antwort auf die begrenzten Stellen für Nachwuchswissenschaftler\*innen und prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Die Arbeit in einem Zwischenbereich zwischen traditionellen Lehr- und Forschungsaufgaben sowie administrativen Rollen zeigt, wie wichtig die Durchlässigkeit von Karrierewegen ist, um Chancengleichheit zu fördern und Nachwuchskräften Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

## Non-lineare Berufswege als Norm betrachten

*Bewusstes Vorbereiten auf Karrieren in nicht-universitären Kontexten*

Aber auch Diskussionen um die oben genannten „careers outside of academia“, also auch außerhalb von hochschulischen Einrichtungen, sind am Wachsen, d. h. das bewusste Vorbereiten auf Karrierewege, die nicht an Hochschulen oder Forschungseinrichtungen liegen. Das bedeutet eine bewusstere Vorbereitung auf Anstellungen, die nicht direkt an Universitäten oder Forschungseinrichtungen liegen. Beispiele hierfür sind Tätigkeiten in Regierungsorganisationen, NGOs, der Wirtschaft oder Industrie. Konkret können dies Anstellungen in Unternehmen in den Bereichen Beratung, Forschung & Entwicklung, Projekt- oder Produktmanagement sowie IT- oder Kommunikationsbereichen sein. Auch Wissenschaftsjournalismus oder Mitwirken bzw. Führen in kulturellen Einrichtungen und Bildungseinrichtungen sind wesentliche Optionen. In diesem Zusammenhang wird oft auf „transferable skills“ verwiesen – wertvolle „soft skills“ wie kritisches Denken, Problemlösungskompetenzen, analytisches Denken und Präsentationsfähigkeiten –, welche Wissenschaftler\*innen oft gut beherrschen und für verschiedene Arbeitskontexte von enormem Nutzen sind.

Diese Entscheidung geht dabei mit einer Änderung des professionellen Wegs und der – oft geradlinig geplanten - Karriereplanung einher:

**„Personalentscheider\*innen, die über Führungskräfte-mangel klagen, werden sich damit auseinandersetzen müssen, dass die Zeit der geradlinig verlaufenden, lückenlos befüllten Lebensläufe vorbei ist. Es gibt [...] nicht nur eine zunehmende Wechselbereitschaft gut qualifizierter Mitarbeiter\*innen, die im Hoffen auf bessere Karrierechancen schon nach wenigen Jahren wieder auf dem Sprung sind. Viele Menschen nehmen sich auch bewusst Pausen vom Arbeitsmarkt, um sich neu zu orientieren, sich weiterzubilden oder sich einfach mal eine Auszeit zum Durchatmen zu gönnen. Erich Pichorner sagte dazu: ‚Ich kann Entscheidungsträger im Personalwesen nur einladen: Haben Sie den Mut, auch Personen mit breitem Kompetenz- und Erfahrungsportfolio einzustellen. Lösen Sie sich von dem Gedanken, eine Führungskraft nach Maß zu finden, die dann auch noch viele Jahre im Unternehmen verbleibt.‘“ (Donau-Universität Krems, 2017, Abschnitt „Lebensläufe im Wandel“)**

Diese Non-Linearität von Lebensläufen ist besonders in praxisnahen Hochschulsektoren erwünscht. So wird beispielsweise im Fachhochschulsektor betont, dass ein **Bruch im akademischen Werdegang** als notwendig und bereichernd angesehen wird:

*„Es ist nicht erwünscht, dass Mitarbeiter\*innen vom Bachelor bis zur Professur gehen [...], ein Bruch ist notwendig und befruchtend [...] und Praxisluft ist wichtig. Zum Beispiel, dass das allgemeine Personal auch mal in der Lehre tätig ist oder umgekehrt Lehrende ihre Kompetenzen in der Verwaltung einbringen können [...].“ – Fachhochschule*

Allerdings stellt der Fachkräftemangel eine erhebliche Hürde dar. Die Gehälter an Hochschulen können oft nicht mit denen in der Wirtschaft mithalten, was dazu führt, dass ehemalige Absolvent\*innen seltener an die Hochschulen zurückkehren.

#### *Lebenslanges Lernen für diversifizierte Karrierewege*

Auch die zentrale Rolle von Nach- oder Zusatzqualifikationen und der Ansatz des lebenslangen Lernens stehen hier immer wieder im Zentrum einer persönlichkeitsorientierten Herangehensweise an Personal an Hochschulen (siehe Kapitel 4). Ein\*e Vertreter\*in einer öffentlichen Universität beschreibt Herausforderungen in diesem Zusammenhang wie folgt:

*„Wir sind auf einer Bildungseinrichtung, wo Wissen ist. Oft denken Mitarbeiter\*innen: ‚Warum soll ich noch etwas anderes lernen, wenn ich schon ein Profi bin?‘ Und diese Herangehensweise aufzubrechen ist eine große Hürde. Dass die Leute kommen und sagen: ‚Okay, das schaue ich mir an, da nehme ich was mit.‘ Hier muss vermittelt werden [...], dass ein lebenslanges Lernen notwendig ist und dass diese Personalentwicklungsangebote gut sind, um Zusatzqualifikationen zu bekommen.“ – Öffentliche Universität*

Hochschulen müssen sich vermehrt den veränderten – und diversifizierten – Karrierepfaden von Hochschulakteur\*innen stellen, d. h. Lebensläufe, die über traditionelle akademische

Laufbahnen hinausgehen und einen „Bruch“ im akademischen Werdegang darstellen. Obwohl dieser „Bruch“ insbesondere in praxisnahen Hochschulsektoren als bereichernd gilt, kann er die Rückkehr in akademische Arbeitswelten (falls gewünscht) erschweren. Nichtsdestotrotz stellen diese Entwicklungen von „careers outside of academia“ – auch im Rahmen der bereits diskutierten „Third Space Professionals“ – einen wertvollen Beitrag für Personal an österreichischen Hochschulen dar.

### 6.3 Personalabteilungen als strategische Impulsgeber

Ein wesentlicher Aspekt in den Diskussionen um die Zukunft des Hochschulpersonals stellte die sich wandelnde Rolle von allgemeinem Personal bzw. Verwaltungspersonal dar. Wie in Kapitel 6.1 ausgeführt wurde, wird die Vision, allgemeines Personal als Teil eines professionellen und strategisch relevanten Felds anzuerkennen, das weit über administrative Tätigkeiten hinausgeht, in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen immer wieder verstärkt betont. Diese Beiträge wurden zum Teil auf die Gruppe der Personalabteilungen an Hochschulen eingegrenzt und spezifiziert, wie in den folgenden Beiträgen gezeigt wird.

#### Personalabteilungen über Verwaltung hinweg strategisch aufwerten

Ähnlich wie bei den Visionen zu flexiblen Karrierewegen und durchlässigen Stellenprofilen hat sich gezeigt, dass die Arbeit von Personalabteilungen und ihren Mitarbeiter\*innen für zukunftsfähige Hochschulen absolut zentral ist. Dabei ist **die Stellung von Personalabteilungen im hochschulischen Gesamtbetrieb** nicht immer selbstverständlich, wie ein\*e Vertreter\*in der öffentlichen Universitäten es beschreibt:

*„Bei Personal [...] glaubt jeder mitreden zu können, weil sich ‚jeder beim Personal auskennt‘ [...]. Dabei braucht es viel, was es zu verstehen gilt, und eine gewisse Grundausbildung auch. Vielleicht ist es das, was notwendig ist, was man auch manifestieren muss [...]. Personal ist wirk-*

*lich ein Berufsbild, so wie eine Führungskraft ein Berufsbild ist – das muss man schon verstehen.“ – Öffentliche Universität*

*Erweiterte Aufgaben der traditionellen Personalabteilung*

Die Anerkennung von Personalarbeit als ein eigenständiges und anspruchsvolles Berufsbild ist dabei immer noch ein Prozess. Mayrhofer (2018) betont die oft geringe Anerkennung von Personalist\*innen sowohl in Unternehmen als auch an Hochschulen (S. 3f). Er weist darauf hin, dass sich die Aufgaben der Personalabteilung im Laufe der Zeit erweitert haben. Neben den traditionellen Anliegen der Beschäftigten und den Leistungsbedarfen der Organisation rückt zunehmend die Notwendigkeit in den Vordergrund, einen Beitrag zur Bewältigung großer gesellschaftlicher Fragen zu leisten. Stichworte wie „**sustainable**“ oder „**green**“ Personalmanagement sowie die personalwirtschaftlichen Konsequenzen von „Corporate Social Responsibility“-Aktivitäten (d. h. mehr Fokus auf die gesellschaftliche Verantwortung von Hochschulen) im Bereich Training und Personalauswahl sind hier zu nennen (ebd.).

*„Future of Work“: Fokussierung auf menschenzentrierte, flexible und hybride Arbeitsmodelle*

Ein weiterer relevanter, wenn auch in den Gesprächen nur vereinzelt genannter, wichtiger Trend ist der des „Future of Work“. Dieser Begriff beschreibt den **tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt im 21. Jahrhundert**, der sich durch erhöhte Flexibilität, hybride Arbeitsmodelle und eine stärkere Menschzentrierung auszeichnet. Im Gegensatz zum vorherigen Konzept des „New Work“ geht „Future of Work“ darüber hinaus, indem es nicht nur neue (digitale) Arbeitsweisen, sondern den gesamten Wandel durch Technologie, Automatisierung, neue Werte und innovative Beschäftigungsmodelle in den Blick nimmt. Es beinhaltet also eine ganzheitliche Betrachtung, wie sich Arbeit und Arbeitsorganisation, d. h. Hochschulen, transformieren und in der Zukunft gestalten können.

In diesem Kontext wurde in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen die oft geringe Anerkennung von Personalabteilungsmitarbeiter\*innen thematisiert und die Erweiterung ihrer Aufgaben hin zu gesellschaftlich relevanten Themen wie Nachhaltigkeit betont, wie die folgenden Ausführungen vertiefen.

### **Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Personalentwicklung, „die nicht nur Kosmetik macht“**

*Mitarbeiter\*innen in ihren verschiedenen Lebensphasen begleiten*

Das Konzept einer nachhaltigen Personalentwicklung zielt darauf ab, Mitarbeiter\*innen **vielschichtige Entwicklungsmöglichkeiten** zu bieten und sie in ihren verschiedenen Lebensphasen zu begleiten. Vernetzungsmöglichkeiten und Angebote zum informellen Austausch sind weitere relevante Aspekte von Personalentwicklung. An dieser Stelle wurde mehrfach betont, dass personenzentrierte Personalentwicklung jedoch über punktuelle Trainings und Maßnahmen hinausgehen würde:

*„Ich sehe Personalentwicklung ja nicht nur in der Vermittlung von neuen Themen, sondern ich sehe Personalentwicklung [...] nachhaltig. Wir sind in einer Zeit, wo wir nicht mehr einfach gute Leute bekommen, und an den Universitäten zahlen [sie] auch noch dazu sehr schlecht. [...] Das heißt, man muss auf die Leute, die da sind, gut aufpassen und auf sie schauen. Man muss sie begleiten in allen Lebensphasen. Das sind nicht nur Kinder und es ist nicht nur Pflege. Dazwischen gibt es ganz viele andere Lebensthemen, die uns begleiten. Und Nachhaltigkeit heißt für mich, Seminare zu machen, die die Menschen weiterbringen auf ihrem Weg. Wir entwickeln uns alle und wenn wir ein Hochschulstudium haben, dann ist es dort bei Gott nicht aus.“ – Öffentliche Universität*

Angesichts aktueller Herausforderungen wie der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und den veränderten Erwartungen der Hochschulakteur\*innen an Arbeit wird die Bedeutung einer nachhaltigen Personalentwicklung für Hochschulen immer wichtiger. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf dem wissenschaftlichen Nachwuchs und potenziellen neuen oder weiterentwickelten Karrierewegen außerhalb der klassischen Wissenschaft, sondern ebenso auf der Entwicklungsperspektive des allgemeinen Personals im Allgemeinen und Personalabteilungen im Spezifischen. Eine **strategisch ausgerichtete Personalentwicklung** ist hierbei unerlässlich, um im Wettbewerb um Talente erfolgreich zu sein und die Zukunftsfähigkeit der Hochschulen und die Qualität ihres Personals zu sichern. Wie Becker und Egger zusammenfassend feststellen,

**„ist es unerlässlich, Personalentwicklung nicht als isolierte Aufgabe, sondern als integralen Bestandteil einer zukunftsorientierten Hochschulstrategie zu begreifen, um den dynamischen Anforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden“ (Becker & Egger, 2017, S. 129).**

## 7 Fazit und Ausblick

Österreichische Hochschulen stehen vor der Herausforderung, qualifiziertes Personal zu finden und langfristig zu binden. Eine solche **nachhaltige und zukunftsorientierte Personalentwicklung** ist nicht nur ein Wert an sich, sondern auch ganz entscheidend für die Qualität von Lehre, Forschung und die Funktionsfähigkeit von Hochschulen als komplexe Institutionen. Dabei agieren Hochschulen in einem zunehmend heterogenen Feld. Ein Feld, welches zum einen die Notwendigkeit einer erhöhten Diversität in der Zusammensetzung von Hochschulpersonal und eine entsprechende Rekrutierung und Personalentwicklung erfordert und zum anderen mit erhöhten Anforderungen an Personal und gleichzeitig starker Konkurrenz zu kämpfen hat. Hinzu kommt, dass dies ein Feld mit einer eher überschaubaren Anzahl an Studien oder Forschungsprojekten ist, was eine fundierte Ausgangslage für evidenzbasierte Entscheidungen in diesem Bereich erschwert.

Im Zentrum dieses Berichts standen die Personalstruktur und Personalentwicklung an österreichischen Hochschulen und damit einhergehend **drei Perspektiven**: a) die Perspektive der Entwicklungsfelder, d. h., was beschäftigte Hochschulen aktuell im Themenfeld Personal, b) die Perspektive der Qualität, d. h., was fördert die Qualität von Hochschulpersonal, und c) die Perspektive der Visionen, d. h., welche Maßnahmen erachten Hochschulen als besonders effektiv, innovativ und zukunftsorientiert?

Im Hinblick auf die in Kapitel 3 beschriebenen Tendenzen und Entwicklungen hinsichtlich von Personalstrukturen und Personalentwicklung im nationalen und internationalen Raum lässt sich festhalten, dass die in diesen Bericht entstandenen Themenfelder weitgehend mit Entwicklungen auch außerhalb des österreichischen Hochschulraums übereinstimmen. Interessant ist umso mehr, dass zentrale Themenfelder der national-strategischen Dokumente für den österreichischen Hochschulraum wenig(er) zentral in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen waren. So wurden Themen wie z. B. die Internationalisierung von Personal, die Gleichstellung und Diversität von Hochschulangehörigen oder die Rolle der zunehmenden Digitalisierung für das gesamte Hochschulpersonal weniger als erwartet in den Vordergrund gerückt.

## Handlungsfelder & Perspektiven

Als **zentrale Entwicklungsfelder** von Hochschulen haben sich in diesem Bericht wesentliche Themen herauskristallisiert. So wurden besonders der Spagat zwischen agiler Personalpolitik und gesetzlichen Vorgaben, die Anpassung von Berufsbildern an die wachsende Diversifizierung des Hochschulsektors, veränderte Arbeitspräferenzen der Mitarbeiter\*innen nach der COVID-19-Pandemie sowie Wohlbefinden und Belastung des Personals in den Mittelpunkt momentaner Herausforderungen gestellt. In diesem Zusammenhang lässt sich festhalten, dass das Bewusstsein für die Bedeutung von Wohlbefinden und den Umgang mit Belastungen an den österreichischen Hochschulen gewachsen ist. Die konkrete Sachlage in Bezug auf das Wohlbefinden von Personal ist jedoch weiterhin wenig evidenzbasiert und an die Rahmenbedingungen der jeweiligen Hochschule gebunden. Zudem variierte in den Gesprächen mit Hochschulvertreter\*innen die Wahrnehmung und das Ausmaß der Belastung zwischen verschiedenen Personalgruppen und auch innerhalb der einzelnen Hochschulsektoren.

Im Rahmen von **Maßnahmen zur Förderung von Qualität des Hochschulpersonals** standen die Gewinnung und die Bindung qualifizierter Mitarbeiter\*innen durch flexible Rekrutierungs- und Entwicklungsansätze sowie wettbewerbsfähige Bedingungen im Zentrum der Diskussionen. Auch spielte Flexibilität in der Aufgabenverteilung zwischen Forschung, Lehre und Administration eine zentrale Rolle. Weiters wurde in Bezug auf die strategische Verortung von Personal auf die sehr diversen und kontextabhängigen Zuständigkeiten für Personal an Hochschulen eingegangen. Die Rolle von Führungskräften in der Personalentwicklung und die Einbindung aller Mitarbeiter\*innen in die Hochschulgemeinschaft waren weitere wichtige Maßnahmen für Qualität im Hochschulpersonal, die in den Gesprächen hervorgehoben wurden.

Abschließend wurden **Perspektiven und Visionen für die Zukunft von Hochschulpersonal** und damit verknüpfte Handlungsfelder herausgearbeitet. Hier wünschten sich teilnehmende Hochschulen eine verstärkte Aufwertung des allgemeinen Personals, eine stärkere Durchlässigkeit von Karrierewegen sowie eine gezielt strategische Positionierung von Personalabteilungen als Impulsgeber für die Hochschulentwicklung. Insgesamt lag der Fokus dieser Diskussion weniger auf Innovation als auf „zukunftsfähigen“ und

„effektiven“ Perspektiven, was auf die momentane Lage des Hochschulpersonals mit ihrer Vielzahl an – in dieser Studie ausführlich dargestellten – Entwicklungsfeldern zurückzuführen ist.

## Ausblick & Empfehlungen

Wem nützen die in der vorliegenden Studie herausgearbeiteten Erkenntnisse? Wie tragen sie zur Qualitätsentwicklung im österreichischen Hochschulraum bei? Die Erkenntnisse werden von der AQ Austria selbst für **zukünftige Verfahren und thematische Projekte** genutzt. Dies umfasst u. a. die Weiterentwicklung von Qualitätskriterien und Standards in Bezug auf hochschulisches Personal in Akkreditierungen und Audits, aber auch die Weiterführung des Themas in nationalen und internationalen Kontexten. Denn gerade im Vergleich mit anderen, europaweit zunehmend konkurrierenden Hochschulsystemen und Förderstrukturen stehen Hochschulen in Österreich im Wettbewerb um akademisches und nicht-akademisches Personal (und eben Mitarbeiter\*innen im „third space“ dazwischen).

Die AQ Austria versteht sich andererseits aber auch als **Partner und „Reflexionsfolie“** für die jeweiligen Hochschulsektoren, um den oben genannten gegenwärtigen Entwicklungsfeldern konstruktiv, kollaborativ und im Austausch zu begegnen. In diesem Zusammenhang sind zusammenfassend folgende Empfehlungen für den österreichischen Hochschulraum hinsichtlich der momentanen Situation von Hochschulpersonal nahezulegen. Diese basieren auf den empirischen, theoretisch informierten Erkenntnissen dieser Studie und stellen mögliche Interventionen und Anregungen dar.

- 1) **Standardisierung von Daten und Begriffen für eine verbesserte sektorenübergreifende Qualitätssicherung:** Die Entwicklung gemeinsamer sektorenübergreifender Kategorisierungen von Personal kann die Vergleichbarkeit und Nutzbarmachung von vorhandenen Daten erhöhen sowie sektorenübergreifende Qualitätssicherung und evidenzbasierte Entscheidungen erleichtern. Auch die Schaffung einer zentralen Stelle für die Aufbereitung und Veröffentlichung von Hochschuldaten aus allen Sektoren wäre in diesem Zusammenhang eine naheliegende Empfehlung.

- 2) **Proaktive Anpassung an veränderte Arbeitswelten:** Bestehende Berufsbilder und Karrierewege sollten hinsichtlich ihrer Aktualität und vor dem Hintergrund einer stattfindenden Diversifizierung des Hochschulwesens einerseits und veränderter Arbeitswelten andererseits überprüft und proaktiv durch die Förderung flexibler und agiler Arbeitsmodelle und Arbeitskonditionen angepasst werden.
- 3) **Flexibilität und Individualisierung in der Personalentwicklung:** Weiterbildung und Mentoring sollten bedarfsorientiert und über punktuelle Trainings hinweg flexibel konzipiert werden, um unterschiedlichen Lern- und Zeitbudgets der Mitarbeiter\*innen entgegenzukommen. Die Stärkung der Führungskräfte für das Erkennen von Belastungssituationen, individuellen Lernbedürfnissen und personenzentrierter Personalentwicklung steht dabei besonders im Zentrum.
- 4) **Strategische Verankerung und klare Verantwortlichkeiten:** Die Positionierung des Personalbereichs sollte auf Leitungsebene, d. h. durch eine direkte Anbindung an die Hochschulleitung und in Zusammenhang mit klaren Verantwortlichkeiten und Kollaboration über verschiedene Ebenen hinweg statuiert werden. Die Entwicklung einer ganzheitlichen und nachhaltigen Personalstrategie, welche von der Rekrutierung ausgehend die Personalentwicklung und Personalbindung umfasst, hängt eng mit der jeweiligen hochschulischen Gesamtstrategie – und deren Erfolg – zusammen.
- 5) **Steigerung der Attraktivität und Entwicklungsperspektiven für allgemeines Personal:** Die Durchlässigkeit für allgemeines Personal sollte durch die Förderung neuer Stellenformate und -konzepte und die (Weiter-)Entwicklung vielfältiger Kompetenzen gestärkt werden. Dies erfordert die Schaffung transparenter Karrierewege mit adäquaten Aufstiegschancen und wettbewerbsfähigen Gehaltsstrukturen für diese Personalgruppe. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist die Einbindung dieser Mitarbeiter\*innen in strategische Planungs- und Weiterbildungsprozesse.

Die hier formulierten Empfehlungen sollten somit als strukturierte, empirisch-praktisch fundierte Impulse für die AQ Austria und alle beteiligten Stakeholder in Bezug auf Personalstrukturen und Personalentwicklung an österreichischen Hochschulen verstanden und im Kontext des gesamten Hochschulraums – wenn auch mit institutionenspezifischen Adaptionen – Berücksichtigung finden.



**Abbildung 24:** Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch eine enge und effektive Zusammenarbeit aller relevanten Stakeholder im österreichischen Hochschulraum kann die Umsetzung dieser Empfehlungen zu zukunftsfähigen und attraktiven Rahmenbedingungen für Hochschulpersonal und damit zu einer nachhaltigen Qualität in Lehre, Forschung und Administration beitragen.

## 8 Literatur- und Quellenverzeichnis

AQ Austria – Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria. (2022). Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Pandemie – Lessons Learned: Bericht gemäß § 28 HS-QSG zum Stand 2021. Facultas.

AQ Austria – Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria. (2024). Verordnung des Boards der AQ Austria über die Akkreditierung von Privathochschulen 2024 (Privathochschul-Akkreditierungsverordnung 2024 – PrivH-AkkVO 2024). Abrufbar unter: [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-pu/20241212\\_PrivH-AkkVO\\_2024\\_V1.1\\_final.pdf?m=1738675286&](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-pu/20241212_PrivH-AkkVO_2024_V1.1_final.pdf?m=1738675286&) (Zuletzt abgerufen: 22.07.2025).

Banscherus, U. (2024). Personalentwicklung für Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen als blinder Fleck der Hochschulentwicklung. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 19(4), 115–135. <https://doi.org/10.21240/zfhe/19-4/07>

Becker, M. (2021). Personalentwicklung in Hochschulen. wbv Publikation.

Becker, M., & Egger, R. (2017). Personalentwicklung an Hochschulen: Konzepte, Instrumente, Perspektiven. UVK Verlagsgesellschaft.

„BIS“ – Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb“, Neben- und hauptberuflich Lehrende (M/W) und SWS und nach Verwendung ab 2019 [Dataset].

„BIS“ – Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb“, Personal Verwendungen [Dataset].

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2017). Nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung: Für einen integrativeren Zugang und eine breitere Teilhabe. Abrufbar unter: <https://www.bmfwf.gv.at/wissenschaft/leitthemen/soziale-dimension.html> (Zuletzt abgerufen: 26.06.2025).

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2020). Nationale Hochschulmobilitäts- und Internationalisierungsstrategie 2020–2030: „Internationalisierung auf vielen Wegen“. Abrufbar unter: [https://www.bmfwf.gv.at/wissenschaft/ehr/bolognaprozess/hmis\\_2030.html](https://www.bmfwf.gv.at/wissenschaft/ehr/bolognaprozess/hmis_2030.html) (Zuletzt abgerufen: 26.06.2025).

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2020). Pädagogische Hochschulen Entwicklungsplan 2021–2026. Abrufbar unter: [https://www.bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/PH\\_Entwicklungsplan\\_2021-2026.pdf](https://www.bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/PH_Entwicklungsplan_2021-2026.pdf) (Zuletzt abgerufen: 26.06.2025).

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2022). Der österreichische Hochschulplan 2030. Abrufbar unter: [https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex\\_media\\_type=pubshop\\_download&rex\\_media\\_file=hochschulplan\\_2030.pdf](https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=hochschulplan_2030.pdf) (Zuletzt abgerufen: 26.06.2025).

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2022). Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan 2023/24–2025/26. Abrufbar unter: [https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article\\_id=9&pub=1031](https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article_id=9&pub=1031) (Zuletzt abgerufen: 26.06.2025).

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2022). Gesamtösterreichischer Universitätsentwicklungsplan 2025–2030. Abrufbar unter: [https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex\\_media\\_type=pubshop\\_download&rex\\_media\\_file=guep\\_2025\\_2030\\_231031.pdf](https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=guep_2025_2030_231031.pdf) (Zuletzt abgerufen: 26.06.2025).

Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA). (2025). Coalition for Advancing Research Assessment. Abrufbar unter: <https://coara.eu/> (Zuletzt abgerufen: 30.06.2025).

Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15.

Donau-Universität Krems. (2017). Weiterbildung für künftige „Portfolio-Worker“. Donau-Universität Krems: Aktuelles. Abrufbar unter: <https://www.donau-uni.ac.at/de/aktuelles/news/2017/weiterbildung-fuer-kuenftige-portfolio-worker.html#:~:text=Erich%20Pichorner%20sagte%20dazu%3A%20%E2%80%9EIch,%E2%80%9C> (Zuletzt abgerufen: 21.07.2025).

Drozdzewski, S., Stockkamp, M., & Frey, D. (2024). Mentoring – ein Klassiker der Personalentwicklung: Basics und neue Perspektiven in einer digitalen Arbeitswelt. In D. Frey & M. Vilser (Hrsg.), Führung und Personalentwicklung an Hochschulen: Sich selbst und andere entwickeln (S. 217–234). Springer.

European University Association. (2025). Key principles for attractive and sustainable academic careers: Final report of the EUA Task-and-Finish Group on Academic Careers. Abrufbar unter: <https://www.eua.eu/publications/positions/key-principles-for-attractive-and-sustainable-academic-careers.html> (Zuletzt abgerufen: 27.06.2025).

Fachhochschulgesetz (FHG). BGBl. Nr. 340/1993 in der jeweils geltenden Fassung (vormals Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG). Abrufbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001859> (Zuletzt abgerufen: 25.06.2025).

Frey, D., & Vilser, M. (Hrsg.). (2024). Führung und Personalentwicklung an Hochschulen: Sich selbst und andere entwickeln. Springer. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-67652-3> (Zuletzt abgerufen: 25.06.2025).

Gabler Wirtschaftslexikon. (n.d.). Agilität. Abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882> (Zuletzt abgerufen: 25.06.2025).

Geppert, C., Pausits, A., Campbell, D., Reisky, F., Lessky, F. (2024). Die akademische Profession in Österreich. Eine Analyse der APIKS-Austria-Erhebung. Waxmann.

Hochschulgesetz (HG) 2005. BGBl. I Nr. 30/2006 in der jeweils geltenden Fassung. Abrufbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004554> (Zuletzt abgerufen: 25.06.2025).

Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG). BGBl. I Nr. 74/2011 in der jeweils geltenden Fassung. Abrufbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007384> (Zuletzt abgerufen: 25.06.2025).

Janson, K., & Ziegele, F. (2021). Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement: 2. Lessons Learnt Paper des KaWuM Projekts – Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops „Personalentwicklung“. KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research (3rd ed.). Sage Publications.

Lichtenegger, A., & Winner, M. (2024). Employer Branding und Personalmanagement. Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und hochschulpolitik: zfh, 23(5), 171–174.

Mayrhofer, W. (2018). Das Schweigen der Lämmer? Internationales Personalmanagement und die großen gesellschaftlichen Fragen – Plädoyer für eine Neuorientierung. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill & J. Domnanovich (Hrsg.), Personalmanagement. Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis (S. 3–18). Springer Gabler.

Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (13., überarbeitete Auflage). Beltz.

Mordhorst, L., Friedhoff, C., Horstmann, N., & Ziegele, F. (2020). Der Weg zur familienorientierten Hochschule: Lessons Learnt aus der CoronaPandemie. CHE Impulse Nr. 2. CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung.

OECD (2024). The state of academic careers in OECD countries – an evidence review (OECD Education Policy Perspectives, No. 91). OECD Publishing.

Prinz, J., & Ulrich, S. (2024). Editorial. Hochschulmanagement, 3(4), 65.

Privathochschulgesetz (PrivHG). BGBl. I Nr. 8/2021 in der jeweils geltenden Fassung. Abrufbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20011119> (Zuletzt abgerufen: 25.06.2025).

Rathke, J., & Janson, K. (2023). Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. In R. Krempkow, S. Harris-Huemmert, K. Janson, E. Höhle, J. Rathke, & M. Hölscher (Hrsg.), *Berufsfeld Wissenschaftsmanagement* (S. 149–161). UVW Universitäts Verlag Webler. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.25656/01:30745>

Scholz, C. (2014). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. Vahlen.

Statistik Austria (2025a), STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA, Lehrpersonen an Fachhochschulen ab dem Studienjahr 2005/06 [Dataset]. Abrufbar unter: <https://statcube.at/statistik.at/>

Statistik Austria (2025b), STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA, Lehrpersonen an Pädagogischen Hochschulen [Dataset]. Abrufbar unter: <https://statcube.at/statistik.at/>

Statistik Austria (2025c), STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA, Lehrpersonen an Privatuniversitäten ab dem Studienjahr 2005/06 [Dataset]. Abrufbar unter: <https://statcube.at/statistik.at/>

Statistik Austria (2025d), STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA, Wissenschaftliches und künstlerisches Personal an öffentlichen Universitäten ab dem Studienjahr 2005/06 [Dataset]. Abrufbar unter: <https://statcube.at/statistik.at/>

Unidata – Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Frauen, Wissenschaft und Forschung (2025a), Personal an Fachhochschulen – Zeitreihe (ab 2019) [Dataset]. Abrufbar unter: <https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx>

Unidata – Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Frauen, Wissenschaft und Forschung (2025b), Personal an Privathochschulen (ab 2021) [Dataset]. Abrufbar unter: <https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx>

Unidata – Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Frauen, Wissenschaft und Forschung (2025c), Personal an Privathochschulen (bis 2020–21) [Dataset]. Abrufbar unter: <https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx>

Unidata – Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Frauen, Wissenschaft und Forschung (2025d), Personal an Universitäten – Kopfzahl [Dataset]. Abrufbar unter: <https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx>

Unidata – Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Frauen, Wissenschaft und Forschung (2025e), Personal an Universitäten – VZÄ [Dataset]. Abrufbar unter: <https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx>

Universitätsgesetz (UG) 2002. BGBl. I Nr. 120/2002 in der jeweils geltenden Fassung. Abrufbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002167> (Zuletzt abgerufen: 25.06.2025).

Universitäts- und Hochschulstatistik- und Bildungsdokumentationsverordnung (UHSBV) BGBl. II Nr. 216/2019 in der jeweils geltenden Fassung. Abrufbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010725&Fassung-Vom=2022-09-30> (Zuletzt abgerufen: 30.06.2025).

Whitchurch, C. (2008). Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377–396. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x>

Winkler, G., Birke, B., & Petersen, J. (2021). Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Pandemie – Lessons Learned. *Facultas*.

Zhang, T. (2025). Staff development in learning and teaching at European Universities. European University Association. Abrufbar unter: <https://www.eua.eu/publications/reports/staff-development-in-learning-and-teaching-at-european-universities.html> (Zuletzt abgerufen: 27.06.2025).

Impressum:

Agentur für Qualitätssicherung und

Akkreditierung Austria, Dr. Jürgen Petersen,

Franz-Klein-Gasse 5, 1190 Wien

Tel: +43 664 780 422 62 | +43 677 614 954 29

office@aq.ac.at | www.aq.ac.at

Beschlossen in der 93. Sitzung des Boards der  
AQ Austria am 25. Juni 2025



