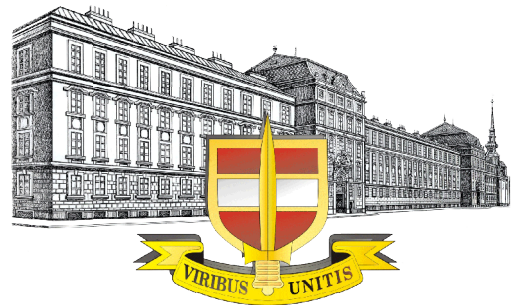


Bundesministerium für  
Landesverteidigung und Sport  
Rossauer Lände 1  
1090 Wien

Am Standort  
Landesverteidigungsakademie  
Stiftgasse 2a  
1070 Wien



# **FH-Masterstudiengang**

## **Militärische Führung**

### **(FH-MaStg MilFü)**

Richtlinie zur  
Personalentwicklung  
im Rahmen des FH-MaStg MilFü

in Bearbeitung durch StgLtr (auf Grund OrgPlan-Änderung IHMF)

Stand 21. März 2012

Sachbearbeiter:

Major des Generalstabsdienstes

Mag.(FH) Mag. Ingo Gstrein

Projektoffizier FH-MaStg MilFü

Institut für höhere militärische Führung

Landesverteidigungsakademie

**Sprachliche Gleichbehandlung:**

Alle in dieser Richtlinie verwendeten personenbezogenen Ausdrücke betreffen  
- soweit dies inhaltlich in Betracht kommt - Frauen und Männer gleichermaßen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>3</b>
<b>1 ZIEL UND ZWECK DER RICHTLINIE ZUR PERSONALENTWICKLUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2 HANDLUNGSLEITENDE NORMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>3 ALLGEMEINES .....</b>	<b>5</b>
3.1 DEFINITION VON PERSONALENTWICKLUNG .....	5
3.2 ALLGEMEINES ZUR PERSONALENTWICKLUNG AM FH-MAStG MILFÜ .....	6
3.3 GRUNDLAGEN DER PERSONALENTWICKLUNG .....	8
<b>4 PERSONALENTWICKLUNG AM FH-MAStG MILFÜ.....</b>	<b>12</b>
4.1 LEITBILD ZUR PERSONALENTWICKLUNG AM FH-MAStG MILFÜ.....	12
4.2 KARRIEREPLANUNG .....	13
4.3 DER PERSONALENTWICKLUNGSPLAN .....	14
<b>5 PERSONALENTWICKLUNGSMAßNAHMEN.....</b>	<b>15</b>
5.1 BILDUNGSBEZOGENE PERSONALENTWICKLUNGSMAßNAHMEN .....	15
5.2 PRAXISBEZOGENE PERSONALENTWICKLUNGSMAßNAHMEN.....	16
5.3 COACHING .....	19
5.4 MENTORING.....	19
<b>6 QUALITÄTSSICHERUNGSMAßNAHMEN.....</b>	<b>20</b>
<b>7 SCHLUSSBEMERKUNGEN UND GÜLTIGKEIT .....</b>	<b>21</b>
<b>ANLAGE 1: PERSONALENTWICKLUNGSMATRIX.....</b>	<b>22</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Personalentwicklungssystematik für FH-Stg des BMLVS .....	9
Abbildung 2: Auswirkung der Basisinformationen auf die Personalentwicklung des Bediensteten des FH-MaStg MilFü .....	10

# 1 Ziel und Zweck der Richtlinie zur Personalentwicklung

Das Ziel dieser Richtlinie<sup>1</sup> zur Personalentwicklung im Rahmen des FH-Masterstudienganges Militärische Führung<sup>2</sup> ist es, die Voraussetzungen für eine zielgerichtete, systematische Personalentwicklung im FH-MaStg MilFü zu schaffen und somit die Qualität in allen Bereichen zu steigern. Besondere Bedeutung erhält die akademische Höherqualifizierung des Lehr- und Forschungspersonals<sup>3</sup> unter Berücksichtigung einer verstärkten Internationalisierung des FH-MaStg MilFü.

Diese RiL bezweckt

- die Definition des Verständnisses von Personalentwicklung im FH-MaStg MilFü,
- die Festlegung einer Strategie zur systematischen Steigerung der militärischen und akademischen Qualifizierung des L&F-Personals des FH-MaStg MilFü,
- die Sicherstellung der Transparenz in der Planung und Durchführung Personalentwicklungsmaßnahmen und Gewährleistung der notwendigen Koordinierung mit dem Erhalter,
- die Dokumentation der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen,
- die Definition von Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich an den Bedürfnissen des L&F-Personals orientieren und sich vor allem auf praktische, akademische und didaktische Kompetenzen beziehen,
- die Erhöhung der Qualität und Sichtbarkeit des FH-MaStg MilFü insgesamt,
- die Definition von Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich der Personalentwicklung im Rahmen des FH-MaStg MilFü und
- in Abstimmung mit dem Erhalter die Schaffung von mittel- bis langfristigen Laufbahnbildern für das L&F-Personal des FH-MaStg MilFü.

---

<sup>1</sup> In weiterer Folge als RiL abgekürzt.

<sup>2</sup> In weiterer Folge als FH-MaStg MilFü abgekürzt.

<sup>3</sup> In weiterer Folge als L&F-Personal abgekürzt.

## 2 Handlungsleitende Normen

Die Grundlage für diese Forschungsrichtlinie bilden:

- Fachhochschulgesetz (FHG), i.d.g.F.
- Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG), BGBl I 2011/74
- Richtlinien des Fachhochschulrates für die Akkreditierung von Bachelor-, Master- und Diplomstudiengängen (Akkreditierungsrichtlinien, AR 2010, Version 1.1)
- Antrag auf Akkreditierung des FH-Masterstudienganges Militärische Führung (FH-MaStg MilFü), Version 1.1 vom 30.06.2011
- Bescheid des FHR über die Akkreditierung (FHR-GZ:2011/218)
- Entwurf „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des Bundesministeriums für Landesverteidigung und Sport“<sup>4</sup>, Abteilung Personalführung/ Sektion III/ BMLVS, März 2012
- Institutsbefehl des IHMF „Planung und Dokumentation der Fort- und Weiterbildung des Personals des IHMF“, Landesverteidigungsakademie<sup>5</sup>, August 2011 (GZ S90000/54-LVAk/IHMF/2011)

## 3 Allgemeines

### 3.1 Definition von Personalentwicklung

„Personalentwicklung vermittelt allen Mitarbeitern Qualifikationen, die sie zur Bewältigung jetziger und zukünftiger Anforderungen benötigen. Sie berücksichtigt die Laufbahnplanung und bestehende organisatorische Strukturen und dient der betriebs- und personenbezogenen Zielerfüllung. Die hauptsächlich strukturierten

---

<sup>4</sup> In weiterer Folge als BMVLS abgekürzt.

<sup>5</sup> In weiterer Folge als LVAk abgekürzt.

Maßnahmen werden kurz-, mittel- oder langfristig, unternehmensintern oder -extern durchgeführt.“<sup>6</sup>

Personalentwicklung wird im Österreichischen Bundesheer<sup>7</sup> im Sinne einer systematisch gesteuerten Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter wie folgt definiert:

„Unter Personalentwicklung versteht man die gezielte Förderung und Unterstützung der Mitarbeiter zur Entfaltung deren Potentials zur Erfüllung gegenwärtiger Aufgaben und Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben.“<sup>8</sup>

Personalentwicklung dient der Erreichung der Ziele des ÖBH, stellt aber auch einen wesentlichen Motivationsfaktor im Rahmen der Mitarbeiterführung dar. Der Personalentwicklung dienen die Bereitstellung und der Einsatz von Instrumenten in den Bereichen

- Bildung
- Laufbahn-/Karriereplanung
- Arbeitsstrukturierung/Organisationsentwicklung.<sup>9</sup>

### **3.2 Allgemeines zur Personalentwicklung am FH-MaStg MilFü**

Die zunehmende Akademisierung des Bildungsangebotes innerhalb des ÖBH bringt neue Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung. So fordert beispielsweise das Fachhochschulrecht vom BMLVS als Erhalter von FH-Studiengänge folgendes ein: „Die Institution stellt sicher, dass das Lehr- und Forschungspersonal qualifiziert und kompetent ist, die dem Anforderungsprofil entsprechenden Aufgaben zu erfüllen. Ein Personalentwicklungskonzept sowie Möglichkeiten zur Weiterbildung sind vorhanden.“<sup>10</sup> Zukünftig ist davon

---

<sup>6</sup> FIGGE H., KERN M. (1982): Konzeptionen der Personalentwicklung, Anspruch, Wirklichkeit, Perspektiven, Lang-Verlag, Frankfurt, S. 33.

<sup>7</sup> In weiterer Folge als ÖBH abgekürzt.

<sup>8</sup> BMLV, Konzept Personalführung, 2005, S. 23.

<sup>9</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 5.

<sup>10</sup> FHR: Evaluierungsverordnung, EvalVO § 5 Abs. 5.

auszugehen, dass diesem Aspekt im Rahmen der Qualitätssicherung ein noch größerer Stellenwert im gesamten militärischen Bildungsbereich eingeräumt wird.

Ungeachtet dessen, wird dem wissenschaftlichen Personal an der LVAK seit Jahren ein breites Angebot an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen<sup>11</sup> offeriert. Diese reichen von der Fort- und Weiterbildung im Bereich der militärischen oder allgemeinen Führung über die funktionsbezogenen Fort- und Weiterbildungen bis hin zu allgemeinen Fortbildungen.<sup>12</sup> Die Absolvierung erfolgt unter Berücksichtigung der Autonomie des Lehr- und Forschungspersonals in Absprache mit dem Institutsleiter des IHMF.

Die Fort- und Weiterbildung ist integraler Bestandteil der Auftragslage eines Organisationselements bzw. der Aufgabenerfüllung durch diese. Die Fort- und Weiterbildungsplanung muss sich daher in der Jahresplanung einer Organisationseinheit widerspiegeln. Damit werden die Grundlagen für eine nachvollziehbare weitere Umsetzung geschaffen, sowie Sicherheit und Kontinuität für die Durchführung gewährleistet.<sup>13</sup> Eine transparente Planung und Dokumentation der Beschickung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen des Personals des FH-MaStg MilFü soll als Instrument der Qualitätssicherung im Rahmen der Personalentwicklung dienen.

Dieses Personalentwicklungskonzept orientiert sich primär an den Bedürfnissen des Lehr- und Forschungspersonals. Die Weiterbildungsmaßnahmen und sonstigen Personalentwicklungsmaßnahmen beziehen sich deshalb vor allem auf für die Durchführung des FH-MaStg MilFü notwendigen fachlichen, akademischen und didaktischen Kompetenzen.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> „Fortbildung ist jener Teil der Ausbildung, der zur Erfüllung der dienstlichen Aufgaben erforderlich ist und der Anpassung, Erhaltung und Vertiefung erworbener Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten dient. Weiterbildung ist jener Teil der Ausbildung, der zur Erfüllung der dienstlichen Aufgaben und Förderung der Fähigkeiten erforderlich ist, um eine längerfristige berufliche Entwicklung zu ermöglichen und in bestimmten Fällen auch zur Ausübung einer anderen Funktion als der bisherigen oder einer Zusatzfunktion qualifiziert.“ (MilLex)

<sup>12</sup> Siehe dazu AusbA: Anforderungskatalog Fortbildung, Beilage zu GZ 93703/2-GrpAusbW/2010, S. 15f.

<sup>13</sup> Vgl. AusbA: Anforderungskatalog Fortbildung, Beilage zu GZ 93703/2-GrpAusbW/2010, S. 13.

<sup>14</sup> Vgl. Bericht des Review Teams der institutionellen Evaluierung 2010, S. 19.

Die vorliegende Regelung gilt aber für alle Bediensteten der FH-Studiengänge des BMLVS. Somit sind angesprochen:

- Die Studiengangsleitung<sup>15</sup> des FH-MaStg MilFü,
- weitere Führungskräfte im Rahmen ihrer Verantwortung für den FH-MaStg MilFü,
- das hauptberufliche L&F-Personal<sup>16</sup> und
- das Verwaltungs- und Administrationspersonal im Rahmen des FH-MaStg MilFü.

Für Nebenberuflich Lehrende<sup>17</sup> gelten die im Rahmen dieser Richtlinie ermöglichten Maßnahmen insoweit als dies aus dienstlicher Sicht (Abkömmlichkeit von der originären Dienststelle) und der Sicherstellung der budgetären Bedeckung durch den FH-MaStg MilFü oder der Stammdienststelle des NBL möglich erscheint. Externe Gastlehrer (d.h nicht Ressortangehörige) sind in diesem Dokument nicht als NBL anzusehen.

### 3.3 Grundlagen der Personalentwicklung

#### 3.3.1 Personalentwicklungssystematik<sup>18</sup>

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Prozessablauf im Rahmen der Steuerung der Personalentwicklung des FH-Stg MilFü. Zunächst sind die Basisinformationen abzufragen, also das **Laufbahnbild**<sup>19</sup> für HBL, die **konkrete Arbeitsplatzbeschreibung** sowie die darauf aufbauende individuelle **Karriereplanung**, die im **Mitarbeitergespräch** zugrunde gelegt wurde. Aus diesen Basisinformationen leiten sich für das jeweilige Entwicklungsfeld entsprechende

---

<sup>15</sup> In weiterer Folge als StgLtg abgekürzt.

<sup>16</sup> In weiterer Folge als HBL abgekürzt.

<sup>17</sup> In weiterer Folge als NBL abgekürzt.

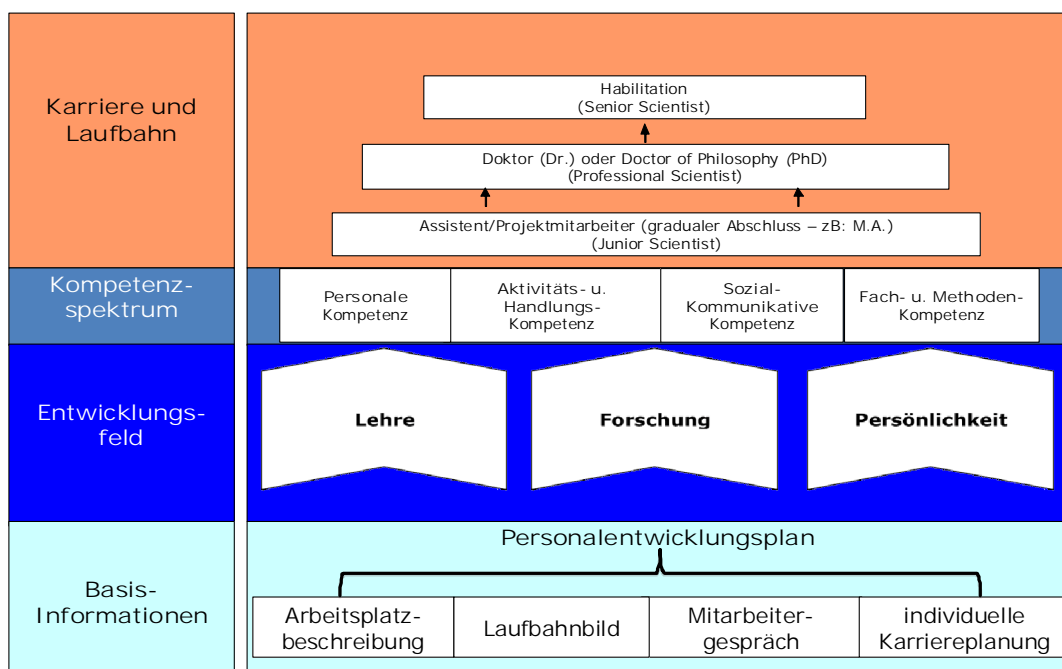
<sup>18</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 7f.

<sup>19</sup> Wenn nicht verfügbar, kann die Beurteilung für PE-Maßnahmen auf Basis eines möglichen künftigen Arbeitsplatzes erfolgen.



konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen ab. Diese können einem im Kompetenzspektrum verankerten Kompetenzfeld zugeordnet werden. Die jeweilig angesprochene Kompetenz wird dadurch gestärkt. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die konkrete, individuelle Karriereplanung des jeweiligen Bediensteten. Ziel jeder Personalentwicklungsmaßnahme ist es, eine vorhandene Individualqualifikation eines Bediensteten so zu heben, dass die volle Qualifikation für den derzeitigen und einen konkret abzusehenden nächsten Arbeitsplatz erreicht wird.

### Personalentwicklungssystematik für das wissenschaftliche Personal der FH-Studiengänge des BMLVS

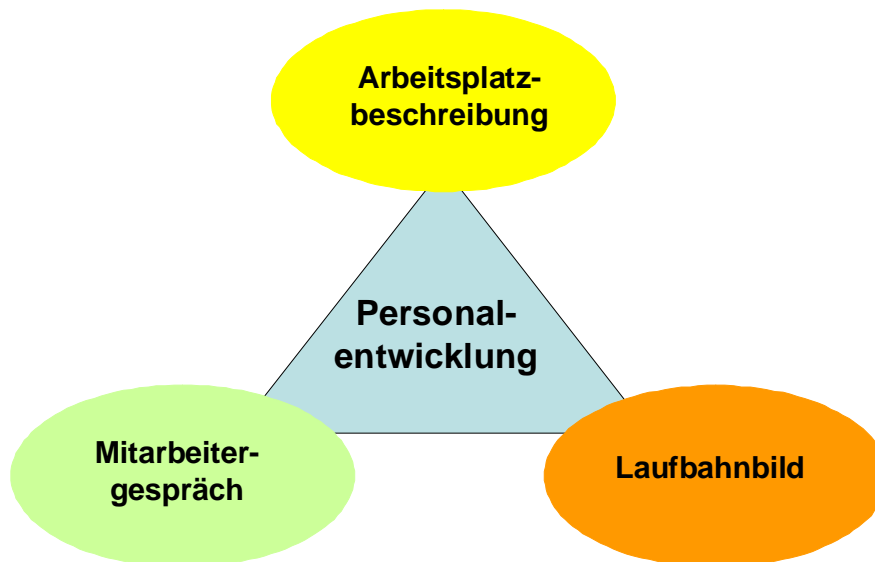


nach Robert S. Kaplan, David P. Norton: Strategy Maps

**Abbildung 1: Personalentwicklungssystematik für FH-Stg des BMLVS<sup>20</sup>**

<sup>20</sup> Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 7.

Die Arbeitsplatzbeschreibung<sup>21</sup>, das Laufbahnbild<sup>22</sup> und das Mitarbeitergespräch<sup>23</sup> sind im Entwurf der Abteilung Personalführung des BMLVS der Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS ausreichend dargestellt. Das Zusammenwirken dieser Bereiche im Rahmen der Personalentwicklung kann wie folgt visualisiert werden:



**Abbildung 2: Auswirkung der Basisinformationen auf die Personalentwicklung des Bediensteten des FH-MaStg MilFü<sup>24</sup>**

### 3.3.2 Anhalte zum Kompetenzmanagement<sup>25</sup>

Das Ziel jeder Berufsaus- und -weiterbildung ist die Fähigkeit zur Aufgabenerfüllung in verschiedenen Funktionen eines Berufs. Diese umfassende Kompetenz besteht aus unterschiedlichen Teilkompetenzen oder Kompetenzklassen, die in der Fachliteratur nicht einheitlich bezeichnet sind.

---

<sup>21</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 8f.

<sup>22</sup> Vgl. ebenda, S. 9.

<sup>23</sup> Vgl. ebenda, S. 9f.

<sup>24</sup> Ebenda, S. 9.

<sup>25</sup> Vgl. ebenda, S. 10f.

Zur Sicherstellung einer gemeinsamen Sichtweise werden im FH-MaStg MilFü in Abstimmung mit dem BMLVS folgende Kompetenzklassen als Anhalt angewandt:

- F** Fach- und Methodenkompetenz<sup>26</sup>
- S** Sozial-Kommunikative Kompetenz<sup>27</sup>
- P** Personale Kompetenz<sup>28</sup>
- A** Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Umsetzungsorientierung)<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen. Dazu kommt die Methodenkompetenz als Bereitschaft und Befähigung zu zielgerichtetem, planmäßigem Vorgehen bei der Bearbeitung von Aufgaben und Problemen.

<sup>27</sup> Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen, zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität. Dazu kommt kommunikative Kompetenz als die Bereitschaft und Befähigung, kommunikative Situationen zu verstehen und zu gestalten. Hierzu gehört es, eigene Absichten und Bedürfnisse sowie die der Partner wahrzunehmen, zu verstehen und darzustellen.

<sup>28</sup> Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst personale Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte

<sup>29</sup> Bereitschaft und Fähigkeit einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Pläne zu richten – entweder für sich selbst oder auch für andere und mit anderen, im Team, im Unternehmen, in der Organisation. Diese Dispositionen erfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen – personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative – in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren

## **4 Personalentwicklung am FH-MaStg MilFü**

### **4.1 Leitbild zur Personalentwicklung am FH-MaStg MilFü**

#### Ziele:

Die Personalentwicklung des FH-MaStg MilFü hat in erster Linie das Ziel das HBL für seine Tätigkeit akademisch und militärisch zu qualifizieren, an ein national und international vergleichbares Niveau heranzuführen und diesem eine entsprechende wissenschaftliche Laufbahn zu ermöglichen. Dies hat in den Bereichen Lehre, Forschung und Persönlichkeitsentwicklung mit verstärkter internationaler Ausrichtung durch nachhaltige Personalentwicklungsmaßnahmen zu erfolgen. In weiterer Folge sind aber auch alle anderen Bediensteten, welche dem FH-MaStg MilFü zugeordnet sind, mittels Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt zu fördern, damit diese das höchstmögliche Potential zur Erfüllung gegenwärtiger Aufgaben und Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben entfalten können.

Die hohe Qualität und Sichtbarkeit des Personals des FH-MaStg MilFü ist ein Indikator für die hohe Qualität des FH-MaStg MilFü insgesamt und trägt deshalb zur Profilbildung bei.

#### Wege:

Die Personalentwicklung nutzt dabei bildungs- und praxisbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen.

#### Mittel:

Durch vorausschauende Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen und rechtzeitige Koordinierung dieser mit dem Erhalter, wird den Bediensteten des FH-MaStg MilFü eine hohe Priorität im Vergleich mit Anderen zugewiesen.

Auf Grundlage des Leitbilds der Personalentwicklung des FH-MaStg MilFü wird wegen den limitierten Personalressourcen folgende Prioritätenreihung der einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt:

**Höchste Priorität:**

- Akademische Höherqualifizierung des HBL
- Kompetenzsteigerung des L&F-Personals in den Kernmilitärwissenschaften

**Hohe Priorität:**

- Teilnahme des L&F-Personals an externen Forschungsprojekten, Tagungen und Symposien
- Kompetenzsteigerung des sonstigen Personals
- Lehrendenaustausch und Gastprofessuren im In- und Ausland

**Geringe Priorität:**

- Coaching und Mentoring
- Personalentwicklungsmaßnahmen von NBL

## 4.2 Karriereplanung

Die Personalentwicklung als strategische Unternehmensaufgabe stellt eine Querschnittsmaterie in einer Organisation dar. Die Gestaltung und Realisierung der Maßnahmen zur Personalentwicklung betreffen daher alle Bediensteten, Vorgesetzte, Personalverantwortliche, Personalentwickler und die Personalvertretung gleichermaßen. Die Personalentwicklung ist grundsätzlich eine Führungsaufgabe und liegt im Fall der FH-Studiengänge des BMLVS in der Verantwortung der jeweiligen Studiengangsleitung<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> In weiterer Folge als StgLtg abgekürzt.

Die Studiengangsleitung plant mit ihren Mitarbeitern die Karriereschritte und trifft mit diesen die dafür erforderlichen Vereinbarungen. Dabei ist besonders auf die spezifische Kompetenzentwicklung einzugehen. Soweit die Umsetzung nicht ausschließlich in der Hand der Studiengangsleitung liegt, wird zumindest die Initiierung und Unterstützung von entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart.

Die geltenden Regelungen betreffend der Förderung von Bediensteten, sowohl hinsichtlich der Feststellung des dienstlichen Interesses an der Förderung einerseits, wie auch der budgetären Bedeckbarkeit andererseits, sind entsprechend zu beachten. Um eine weitgehende Autonomie des FH-MaStg MilFü auch im Bereich der Personalentwicklung zu gewährleisten, wird den Fördermaßnahmen von im FH-MaStg MilFü tätigen Bediensteten jedenfalls hohe Priorität eingeräumt.

### **4.3 Der Personalentwicklungsplan<sup>31</sup>**

Der Personalentwicklungsplan dokumentiert die geplanten konkreten Fördermaßnahmen für alle Bediensteten des FH-MaStg MilFü und dient der vorausschauenden gesamtheitlichen Personalentwicklungsplanung des Personals. Die Erstellung und Verwahrung obliegt der StgLtg des FH-MaStg MilFü. Dabei ist nicht nur ein Jahr auszuplanen, sondern es sind die Maßnahmen für eine mittelfristige Personalentwicklungsplanung (3-Jahres-Horizont) zu setzen und der zu stärkenden Kompetenz zuzuordnen. Ohne vorausschauende Personalplanung ist eine zweckmäßige und wirtschaftliche Personalentwicklung nicht möglich, daher kommt diesem Instrument besondere Bedeutung zu.

Die Personalentwicklungsmatrix als Element des Personalentwicklungsplans ist in der Anlage 1 angehängt.

---

<sup>31</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 12.

## **5 Personalentwicklungsmaßnahmen**

### **5.1 Bildungsbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen<sup>32</sup>**

Große Bedeutung kommt im Rahmen der Personalentwicklung dem Bildungsanteil zu. Der FH-MaStg MilFü als eine wissensbasierte Organisationsform mit einem hohen Lehr- und Forschungsanteil hat dabei neben dem kernmilitärwissenschaftlichen Kompetenzzuwachs vor allem Inhalte aus den Bereichen der Didaktik, wissenschaftlichen Methodik und des Forschungsdesigns, Lehr- und Lernmethoden, Recherchetechniken, Umgang mit Plagiaten, Open Access Datenbanken, Nutzung von E-Books und E-Journals, Rhetorik, Präsentationstechniken für Lehrpersonal sowie Schulungen zur Stärkung der Publikationskompetenz besonders zu berücksichtigen.

Das HBL am FH-MaStg MilFü hat als akademische Einstiegsqualifikation grundsätzlich mindestens ein Regelmastergrad und als militärische Qualifikation die abgeschlossene österreichische Generalstabsausbildung aufzuweisen.

Das Bildungsangebot für das hauptberufliche Lehr- und Forschungspersonal (HBL) hat einerseits Programme zur Stärkung und Vertiefung der kernmilitärwissenschaftlichen, sozialen, didaktischen und methodischen Kompetenz zu umfassen, andererseits Maßnahmen zu beinhalten, die dazu führen, dass die HBL eine akademische Höherqualifizierung (Zielqualifikation PhD-Studium bzw. Doktorat) erreichen können.

Das Verwaltungspersonal im Rahmen des FH-MaStg MilFü ist vor allem hinsichtlich möglicher Effizienzsteigerungen im Verwaltungsablauf im Sinne des New Public Management weiterzubilden.

Alle Maßnahmen sind durch die Studiengangsleitung generell mittels Personalentwicklungsplan und individuell anhand der Ergebnisse des geführten Mitarbeitergesprächs festzulegen.

---

<sup>32</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 13f.

Im Sinne der Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit ist die Abdeckung der Ausbildung wie folgt geregelt:

- Nutzung der Bildungsangebote des BMLVS,
- Nutzung der Angebote der Verwaltungsakademie des Bundes,
- Rückgriff auf Ausbildungsangebote von Kooperationspartnern der LVAK,
- Abdeckung bei externen zivilen oder militärischen nationalen und internationalen Bildungsträger/-anbieter zurückgegriffen werden.

Vor allem für den Bereich der Forschung & Lehre kann es nötig sein, spezielle Programme bei externen Bildungsanbietern abzurufen, um den Bildungsbedarf in diesem spezifischen Segment abdecken zu können. Zu berücksichtigen dabei ist, dass die Ausbildungen an externen inländischen und ausländischen Ausbildungsstätten in dem durch die zuständige Abteilung des BMLVS gesteuerten Ausbildungsplanungsprozess (Jahresplanung für die Ausbildung an zivilen inländischen Ausbildungsstätten, Jahresplanung für die Ausbildung an zivilen und militärischen ausländischen Ausbildungsstätten) erfasst werden müssen, um das erforderliche Budget zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zur Verfügung stellen zu können.

Im Fokus stehen dabei die Maßnahmen für das lehrende und forschende Personal, um deren Höherqualifizierung zu erreichen. Spezielle Programme für Nachwuchswissenschaftler soll es Neueintretenden in dem Bereich der Forschung & Lehre erleichtern, sich in der Organisation rasch zu integrieren.

## **5.2 Praxisbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen**

### **5.2.1 Internationale Programme<sup>33</sup>**

Eine wesentliche Komponente bei Bildungsprogrammen und Networkingmaßnahmen von wissenschaftlichen Einrichtungen kommt dem

---

<sup>33</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 15.



internationalen Austausch zu. Daher wird dieser Bereich entsprechend betont und seitens des Ressorts gefördert. Des Weiteren stellen Austauschprogramme mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen wie Universitäten und Fachhochschulen ein Ziel der Bologna-Vereinbarung dar. Dadurch sollen Hindernisse bei der Aufnahme des Studiums im Ausland beseitigt werden. Dazu zählen einerseits Vereinfachungen bei der Erteilung von Aufenthaltsgenehmigungen und andererseits die Verbesserung von Auslandsstipendien. Übersetzt auf das Ressort bedeutet dies, dass ziel- und ressourcenorientierte Auslandsaufenthalte in Form von Kooperationsübereinkommen oder wechselseitigem Austausch (income – outgoing – Gastprofessuren) gefördert werden.

**Mit dem Ziel die Kompetenzerweiterung möglichst umfassend zu fördern, ist vor allem für HBL, die in den Kernmilitärwissenschaften lehren und forschen, ein Auslandseinsatz als wertvolle Personalentwicklungsmaßnahme anzusehen und daher auch anzustreben.**

#### 5.2.2 Austauschprogramme mit anderen FH oder Universitäten<sup>34</sup>

Ziel von Austauschprogrammen ist es, ein Auslandssemester an einer anderen FH oder Universität verbringen zu können oder, wenn dies für die Ausübung der Tätigkeit auf dem Arbeitsplatz als notwendig beurteilt wird, ein vollständiges Studium in einer für den konkreten oder künftigen Arbeitsplatz erforderlichen Fachrichtung/Spezialrichtung zu absolvieren. Für die Sicherstellung derartiger Maßnahmen sind lange Vorlaufzeiten einzuplanen, die jedenfalls einen mindestens 3-jährigen Planungshorizont umfassen sollten. Daher sind diese Maßnahmen so frühzeitig wie möglich im Personalentwicklungsplan des FH-MaStg MilFü zu berücksichtigen und mit dem Erhalter zu kommunizieren.

---

<sup>34</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 15.

### 5.2.3 Gastprofessuren<sup>35</sup>

Gastprofessoren sind Personen, die vorübergehend – für ein Semester bis zu max. 6 Jahren – an einer Universität oder Fachhochschule als Professor lehrend und forschend tätig sind. Erhält der Gastprofessor einen Lehrauftrag, spricht man von einem „*Visiting Professor*“.

Im Regelfall sind Gastprofessuren anderen Hochschullehrern gleichgestellt, sie vertreten ihr Fach eigenständig in Lehre und Forschung, nehmen Prüfungen ab und arbeiten in der Administration eigenständig mit. Dennoch ist ein Gastprofessor kein Lehrbeauftragter oder Honorarprofessor, da er nicht vollinhaltlich in die Verantwortung der jeweiligen Hochschule eingebunden ist.

Gastprofessuren können einerseits für jene Personen angeboten werden, die extern im FH-MaStg MilFü tätig werden sollen und bspw. eine Lehrveranstaltung für einen befristeten Zeitraum übernehmen sollen (income) bzw. jene HBL, die auf Grund ihrer Fachexpertise im Rahmen eines oder mehrerer Semester an einer anderen Universität oder Fachhochschule als Gastprofessor tätig werden (outgoing).

### 5.2.4 Teilnahme an Symposien, Kongressen und Tagungen<sup>36</sup>

Zu einem der wesentlichsten Tätigkeitsbereiche im Rahmen der Forschung & Lehre zählen das Networking und der interdisziplinäre Austausch mit Fachkollegen aus anderen Bereichen der Wissenschaft (FH, Universitäten, Öffentlicher Bereich, andere Streitkräfte, Privatwirtschaft). Daher wird die Teilnahme an Kongressen und Tagungen im jeweiligen Fachbereich des Bediensteten prinzipiell ermöglicht. Ziel ist es nicht nur, das Wissen entsprechend aktuell zu halten, neue Trends zu kennen und in die Tagesarbeit einzubringen, sondern auch die Vernetzung mit anderen Wissenschaftlern desselben Faches oder interdisziplinär anzustreben.

---

<sup>35</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 15f.

<sup>36</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

### 5.2.5 Mitwirkung an Forschungsprojekten<sup>37</sup>

Die Mitwirkung an anspruchsvollen Forschungsprojekten stellt im Wissenschaftsbetrieb eine wesentliche Komponente dar, um einerseits dem wissenschaftlichen Anspruch der Forschung gerecht zu werden und auf neuesten Stand zu bleiben und andererseits die eigene Forschungskompetenz und die damit in Zusammenhang stehenden Fähigkeiten, zur Durchführung und Leitung von Projekten im jeweiligen Fachbereich bzw. interdisziplinär in anderen Fachbereichen, zu stärken und zu erweitern.

### 5.3 Coaching<sup>38</sup>

Coaching<sup>39</sup> ist ein Instrument für eine lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen zur Förderung der Selbstreflexionsfähigkeit, der Wahrnehmung, des Erlebens und Verhaltens. Ein Coach begleitet Menschen bei der Realisierung eines Anliegens oder der Lösung eines Problems. Ziel des Coaching im beruflichen Kontext ist vor allem die Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Ressourcen des Betroffenen.

### 5.4 Mentoring<sup>40</sup>

Mentoring stellt eine bewährte Methode im Rahmen der Personalentwicklung dar, um vor allem neue Bedienstete in die dienstlichen Abläufe, in den Aufgabenbereich und in den Kollegenkreis einzuführen.

Die Studiengangsleitung ordnet dem neuen Bediensteten einen Mentor zu, der ihm in den ersten Monaten als Begleiter zur Verfügung steht.

---

<sup>37</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 16.

<sup>38</sup> Vgl. ebenda.

<sup>39</sup> Im BMLVS wurde im Jahr 2009 eine Projektgruppe zu den Themen „Personal Coaching, Mediation und Teamentwicklung“ installiert. Die Expertise dieser Projektgruppe steht grundsätzlich auch dem wissenschaftlichen Personal der FH-Studiengänge des BMLVS zur Verfügung.

<sup>40</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 16f.

Die konkreten Schritte des Mentoring sind in einem Mentoringplan einzuarbeiten und mit einer entsprechenden Zeitleiste zu versehen, so dass das Mentoring alle wesentlichen Elemente beinhaltet und innerhalb des vorgegebenen Zeitraumes (ca. 6 Monate) abgeschlossen werden kann.

## **6 Qualitätssicherungsmaßnahmen<sup>41</sup>**

Die Qualitätssicherung der gesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen des FH-MaStg MilFü zielt auf entsprechende Verbesserungen im Sinne des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ab.

Die FH-MaStg-internen Maßnahmen zur Qualitätssicherung erfolgen im Rahmen der in der Richtlinie für das Qualitätsmanagement des FH-MaStg MilFü festgelegten Prozesse.

Externe Qualitätssicherungsmaßnahmen beinhalten derzeit vor allem Personalentwicklungscontrolling durch den Erhalter und eine dementsprechende Berichtslegung seitens der Studiengangsleitung an den Erhalter.

Das Personalentwicklungscontrolling stellt dabei ein Teilmanagementfeld des Personalcontrollings dar. Dabei werden maßgebliche Daten und Zahlen erhoben, die für die Beurteilung künftiger Personalentwicklungsmaßnahmen wesentliche Entscheidungsgrundlagen bilden. Die konkreten Prozesse für das Controlling der FH-Studiengänge des BMLVS werden noch gesondert, vor allem im Zuge eines eigenen Qualitätsmanagementsystems<sup>42</sup> geregelt.

Das Controlling wird bis zur Implementierung des QMS durch einen Jahresbericht zur Personalentwicklung sichergestellt. Dazu hat die Studiengangsleitung jeweils bis Ende des Jahres einen Bericht zur Personalentwicklung an das BMLVS vorzulegen. Dieser Bericht hat mindestens beinhalten:

---

<sup>41</sup> Vgl. Entwurf PersFü: „Grundsätze für die Personalentwicklung im Rahmen der FH-Studiengänge des BMLVS“, S. 17.

<sup>42</sup> In weiterer Folge als QMS abgekürzt.

- 1) die im abgelaufenen Kalenderjahr vorgesehenen Personalentwicklungsmaßnahmen und tatsächlich eingesetzten Instrumente, inkl. der Planung, wie die nicht oder nur teilweise umgesetzten Maßnahmen zukünftig umgesetzt werden können
- 2) eine Vorschau für die geplanten nächstfolgenden Entwicklungsmaßnahmen
- 3) eine Übersicht im Sinne der Personalentwicklungsmatrix (siehe Anhang 1)
- 4) eine textliche Zusammenfassung mit den wesentlichen Inhalten.

## **7 Schlussbemerkungen und Gültigkeit**

Diese Richtlinie des FH-MaStg MilFü ist bei Bedarf zu erweitern und im Rahmen der Qualitätssicherungssystematik in die Evaluationen einzubinden. Dadurch ist die Mitwirkung und Einbindung der Studierenden, der Studierendenvertretung und des Lehr- und Forschungspersonals sowie eine ständige Qualitätssteigerung sichergestellt.

Diese RiL ist am FH-MaStg MilFü ab 21.03.2012 gültig.

Die Studiengangsleitung des FH-MaStg MilFü:

(Mag. WAGNER, Bgdr)

# Anlage 1: Personalentwicklungsmatrix

## Personalentwicklungsmatrix für [Name des Bediensteten]

Maßnahme zuordenbar	PE-Maßnahme	Rückschau		Zukunftsperspektive					
		2011	Status	2012	Status	2013	Status	2014	Status
Personale Kompetenz									
Aktivitäts- u. Handlungs-Kompetenz									
Kommunikative Kompetenz									
Fach- und Methoden-kompetenz									
Dienstrechtliche Maßnahme									
Sonstige Maßnahme									

Anmerkung zum Feld "Erledigt"

0	Maßnahme noch nicht begonnen
1	Sicherstellung eingeleitet, noch nicht erledigt
2	Maßnahme durchgeführt und abgeschlossen

Der Studiengangsleiter:

( )