

Personalentwicklungsplan der Wirtschaftsuniversität Wien

Der Personalentwicklungsplan baut auf dem Kapitel 6 „Personal“ des am 13.07.2017 in Kraft getretenen Entwicklungsplans auf. Als Policy-Papier des für das Ressort Personal zuständigen Rektoratsmitglieds dient der Personalentwicklungsplan der Vertiefung und Erweiterung der dort zum Themenbereich getroffenen Festlegungen und hat deklarativen und selbstbindenden Charakter. Zugleich sollen auf diese Weise zentrale Aspekte der WU-Personalstrategie allen WU-Angehörigen bekannt und zugänglich gemacht werden.

1. Personalstruktur und Karrieremodelle

1.1 Grundlegende WU-Personalstruktur

Die maßgeblichen Grundsätze der Personalpolitik sind im Kapitel „Personal“ des jeweils aktuellen WU-Entwicklungsplans festgeschrieben. Im Zentrum dieser Festlegungen steht naturgemäß, dass die Personalstrategie eng mit der strategischen Zielrichtung der WU korrespondieren muss. Als universitäre Organisation, in der das wissenschaftliche Personal das zentrale Know-how in den Kernprozessen Forschung und Lehre einbringt und damit das Wissen und das Engagement der Mitarbeiter/innen die Schlüsselressource der WU darstellt, kommt einem umfassenden, treffsicheren Personalmanagement eine entscheidende Rolle zu.

In diesem Zusammenhang bemüht sich die WU, wie im Entwicklungsplan skizziert, auch laufend um eine ideal abgestimmte Relation zwischen Stellen des wissenschaftlichen und des allgemeinen Personals. So übernehmen die Angehörigen des allgemeinen Personals mit ihren spezifischen fachlichen Kenntnissen eine Reihe von gesetzlich vorgeschriebenen und/oder aus Management- und Professionalitätssicht erforderlichen institutionellen Aufgaben und unterstützen die Universitätsleitung auch in der Strategiearbeit. Durch die Übernahme dieser Verantwortlichkeiten leisten sie einen entscheidenden Beitrag zur laufenden Weiterentwicklung der WU als eine stetig moderner werdende Organisation und ermöglichen damit auch, dass sich die Wissenschaftler/innen möglichst weitgehend auf die ihnen zufallenden Kernaufgaben in Forschung, Lehre und Third Mission konzentrieren können. In diesem Sinn ist für die WU, neben einer ideal abgestimmten Relation dieser Stellen, insbesondere auch die gelebte gegenseitige Wertschätzung dieser beiden Personalgruppen von großer Wichtigkeit.

Ebenso waren und sind für die WU grundlegende personalstrukturelle Zielvorstellungen zu den Relationen verschiedener wissenschaftlicher Personalkategorien von zentraler Bedeutung: Wie auch im Entwicklungsplan festgehalten, arbeitet die WU seit vielen Jahren erfolgreich auf das - aufgrund früherer gesetzlicher Vorgaben - nur in weiterer Zukunft zu erreichende Ziel eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen unbefristeten und befristeten wissenschaftlichen Stellen hin. Dies erfolgt im direkten Spannungsfeld zweier grundlegender Zielkategorien: Einerseits ist - soweit möglich - die Entwicklung von Karriereperspektiven sowie die Bindung und Sicherung des Know-hows bewährter Mitarbeiter/innen für die WU wie skizziert von großer Bedeutung, andererseits muss im Sinne der wissenschaftlichen Erneuerung sowie der Generationengerechtigkeit in den an der WU vertretenen Fächern auch zukünftigen qualifizierten Nachwuchswissenschaftler/innen die Chance offen stehen, an der WU eine wissenschaftliche Karriere zu starten.

Auf dieses fundamentale Spannungsfeld reagiert die WU, wie viele andere Universitäten weltweit, mit einem System zweier grundlegender wissenschaftlicher Stellenkategorien, Tenured- und Tenure Track-Positionen¹ einerseits sowie Non Tenure Track-Positionen andererseits. Durch die bereits bei der Stellenausschreibung eindeutig kommunizierte Festlegung, zu welcher der beiden

¹ Unter dem Begriff „Tenured“ werden dabei Positionen verstanden, deren Inhaber/innen bereits ein unbefristetes Dienstverhältnis inne haben, während unter „Tenure Track“ Positionen gemeint sind, bei denen die zukünftige Erfüllung vereinbarter Qualifizierungsziele durch die Stelleninhaber/innen automatisch in ein unbefristetes Dienstverhältnis führt, bei denen aber aktuell noch kein unbefristeter Vertrag vorliegt.

grundlegenden Kategorien die betreffende Stelle zählt, herrscht für alle Kandidat/inn/en von Karrierebeginn an Klarheit, ob die langfristige Option einer Dauerstelle an der WU besteht oder ob sie ihre spätere (wissenschaftliche) Karriere an einer anderen Institution fortsetzen werden und dies daher frühzeitig bei ihren Planungen berücksichtigen sollten. Auskunft darüber, welche Position als Tenure Track und welche als Non Tenure Track nachbesetzt werden kann, geben die Personalstrukturpläne der einzelnen akademischen Einheiten (vgl dazu im Detail 1.2).

Die WU bedient sich grundsätzlich aller im maßgeblichen Universitäts- und Dienstrecht sowie im Kollektivvertrag angeführten Personalkategorien und hat diese häufig auch weiter ausdifferenziert, wie der folgende Gesamtüberblick aufzeigt.

1.1.1 Stellenkategorien im wissenschaftlichen Universitätspersonal

- **Universitätsprofessorinnen und -professoren:** Zu Universitätsprofessor/inn/en können Wissenschaftler/innen mit einer entsprechend hohen wissenschaftlichen und beruflichen Qualifikation im ausgeschriebenen Fach berufen werden. Sie sind nach den gesetzlichen Vorgaben für die Forschung und die Lehre sowie für Organisations- und Verwaltungsaufgaben (inklusive Aufgaben im Bereich der Third Mission) in ihrem Fachgebiet verantwortlich. Die Stellen können unbefristet oder befristet, in Vollzeit oder Teilzeit ausgestaltet sein; das wird in der Regel im Zuge der Festlegung des Ausschreibungstextes geklärt. Bei Vollzeitstellen umfasst die Lehrverpflichtung üblicherweise acht Semesterwochenstunden. In vielen Fällen übernehmen WU-Universitätsprofessor/inn/en zudem Leitungsaufgaben in akademischen Einheiten sowie Verantwortung für akademische Programme.
- **Außerordentliche Universitätsprofessorinnen und -professoren, assoziierte Professorinnen und Professoren, Universitätsdozentinnen und -dozenten:** Diese drei Personalkategorien umfassen ausschließlich Mitarbeiter/innen, die ein Habilitationsverfahren erfolgreich absolviert haben und damit gemeinsam mit den Universitätsprofessor/inn/en zu den wissenschaftlich höchstqualifizierten Wissenschaftler/inne/n zählen. Die entsprechenden Verträge sind unbefristet und in aller Regel in Vollzeit ausgestaltet. Sie haben Anspruch auf die Berücksichtigung von Freiräumen für eigenständige wissenschaftliche Tätigkeiten. Die Hauptverantwortung dieser Kategorien liegt in der kontinuierlichen Wahrnehmung von Aufgaben in Forschung und Lehre sowie Organisations- und Verwaltungsaufgaben (inklusive Aufgaben im Bereich der Third Mission), und die Lehrverpflichtung liegt üblicherweise im Bereich von sechs Semesterwochenstunden für außerordentliche Universitätsprofessor/inn/en und Universitätsdozent/inn/en sowie acht Semesterwochenstunden für assoziierte Professor/inn/en. Zahlreiche Angehörige dieser Personalkategorien übernehmen überdies Leitungsaufgaben in akademischen Einheiten sowie Verantwortung für akademische Programme.
- **Assistenzprofessorinnen und -professoren (gemäß § 27 Uni-KV):** Zielsetzung der Assistenzprofessor/inn/en ist die Erreichung der für eine Tenured-Position oder eine Berufung erforderlichen hochwertigen wissenschaftlichen Qualifikation in Form der zeitgerechten Erfüllung der Qualifizierungsvereinbarung (QV) sowie die weitere Integration in die internationale Scientific Community. Zielbereiche einer QV an der WU sind die drei Felder Forschung, Lehre und Engagement in der universitären Selbstverwaltung oder der Third Mission. Assistenzprofessor/inn/en haben Anspruch auf die Berücksichtigung von Freiräumen zur Erbringung der in der QV geforderten Qualifikationen. Nach Erfüllung der Qualifizierungsvereinbarung steigen Assistenzprofessor/inn/en automatisch in die Kategorie der assoziierten Professor/inn/en auf.
- **Universitätsassistentinnen und –assistenten Postdoc (Tenure-Track sowie Non-Tenure-Track):** Die Tätigkeit von Universitätsassistent/inn/en Postdoc dient der Vertiefung und Erweiterung ihrer fachlichen und wissenschaftlichen Bildung - inklusive der Zielsetzung der erfolgreichen Absolvierung eines einschlägigen Habilitationsverfahren - im Rahmen der Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie der Integration in die jeweilige Scientific Community, wofür Ihnen ausreichende Zeitressourcen einzuräumen sind. Darüber hinaus zählen Organisations- und Verwaltungsaufgaben zum Tätigkeitsfeld dieser Kategorie. Die Dienstverhältnisse werden in aller Regel als Vollzeitverträge abgeschlossen. Dabei sind an der WU zwei Typen von Universitätsassistent/inn/en Postdoc zu unterscheiden, solche im Tenure

Track und solche im Non Tenure Track (vgl. dazu näher 1.2). In beiden Fällen beträgt die Lehrverpflichtung jeweils vier Semesterwochenstunden.

- **Universitätsassistentinnen und -assistenten Praedoc:** Die Tätigkeit als Universitätsassistent/in Praedoc ist die klassische Einstiegsposition für eine wissenschaftliche Laufbahn. Sie dient der Vertiefung und Erweiterung der fachlichen und wissenschaftlichen Bildung inklusive der Zielsetzung des Abschlusses eines einschlägigen Doktors-/PhD-Studiums. Universitätsassistent/inn/en können ein Drittel ihrer Arbeitszeit für ihre eigene wissenschaftliche Tätigkeit aufwenden, darüber hinaus zählen Organisations- und Verwaltungsaufgaben zum Tätigkeitsfeld dieser Kategorie. Die Arbeitsverträge werden in aller Regel auf sechs Jahre befristet abgeschlossen, und das Beschäftigungsausmaß beträgt üblicherweise 30 Wochenstunden. Nach erfolgreich absolvierter Einführung in die Lehre sowie didaktischer Qualifizierung beträgt die Lehrverpflichtung in der Regel zwei Semesterwochenstunden.
- **Senior Lecturers (Postdoc und Praedoc):** Senior Lecturers sind wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, die vorwiegend in der Lehre eingesetzt sind. Die Zuordnung solcher Stellen erfolgt insbesondere in jenen Bereichen, in denen dies aus lehrkonzeptioneller Sicht sinnvoll erscheint. Dabei sind auf Basis der geplanten Verwendung der Stelle zwei Subkategorien zu unterscheiden: Stellen der Praedoc-Subkategorie werden meist in den Lehrprogrammen der Wirtschaftssprachen und der Wirtschaftspädagogik zugeordnet. Senior Lecturers Postdoc werden hingegen vorwiegend in Bachelor- und/oder Masterstudien eingesetzt; sie decken dabei in der Regel ein umfassendes Leistungsspektrum im Lehrbereich ab, wirken in der Administration und im Qualitätsmanagement der Lehre des Departments mit und leisten eigenverantwortliche Beiträge zur Lehrentwicklung. Aufgrund dieser ergänzenden Aufgaben ist die vertragliche Lehrverpflichtung der letzteren Kategorie mit 12 Semesterwochenstunden bei vollem Beschäftigungsausmaß etwas niedriger dimensioniert als jene der Praedocs, die mit 16 Semesterwochenstunden festgesetzt ist. Beide Subkategorien erhalten zuerst jedenfalls auf vier bis sechs Jahre befristete Verträge, wobei für die Subkategorie der Postdocs dauerhafte Entfristungen unter der Voraussetzung verfügbarer Budgetmittel, unveränderter struktureller Passung der Stelle sowie einer positiven Evaluierung der Lehrleistung möglich sind. Als Subkategorie der Senior Lecturers Praedoc sind zudem die sogenannten „Austauschlektor/inn/en“ zu nennen, die insbesondere im Department Fremdsprachliche Wirtschaftskommunikation eingesetzt sind. Dabei handelt es sich i.d.R. um Native Speakers, die zumeist halbbeschäftigt für einen auf drei Jahre befristeten Zeitraum an der WU beschäftigt werden.
- **Senior Scientists (Postdoc und Praedoc):** Diese Kategorie umfasst Mitarbeiter/innen, die für eine nicht nur vorübergehende wissenschaftliche Verwendung an der Universität aufgenommen werden. An der WU sind dies in aller Regel Personen, die im Rahmen eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses an wissenschaftlichen Drittmittelprojekten arbeiten. Sie können je nach der in Betracht kommenden Verwendung Postdoc- oder Praedoc-Verträge erhalten. Die Kernaufgaben beinhalten insbesondere die Mitwirkung an Forschungs-, Verwaltungs- und Organisationsmaßnahmen, die der Organisationseinheit oder dem Projekt obliegen, der/dem sie zugewiesen ist. Aufgrund der finanziellen Förderung der Forschungsprojekte durch Dritte besteht für diese Kategorie in aller Regel keine Lehrverpflichtung.
- **Projektmitarbeiterinnen und –mitarbeiter (Postdoc und Praedoc):** Angehörige dieser Kategorie sind aufgrund der Vorgaben des Uni-KV ausschließlich befristet auf die Dauer von wissenschaftlichen Drittmittelprojekten an der Universität tätig. Sonst unterscheidet sich das Profil nicht von jenem der Senior Scientists.
- **Studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Die Tätigkeit als studentische/r Mitarbeiter/in kann eine oder mehrere der folgenden Aufgaben beinhalten: Mitwirkung bei Lehrveranstaltungen und/oder Abhaltung von Tutorien, Mitwirkung bei wissenschaftlichen Arbeiten, bei der Betreuung von Studierenden oder bei Verwaltungstätigkeiten. Das wöchentliche Beschäftigungsausmaß für diese Kategorie ist, ausgenommen der lehrveranstaltungsfreien Zeit, mit maximal 20 Stunden festgelegt, und die Gesamtbefristungsdauer darf vier Jahre nicht überschreiten. Solche Arbeitsverhältnisse enden ggf automatisch mit Abschluss des Semesters, in dem das (für die in Betracht kommende Verwendung vorgesehene) Master-/Diplomstudium abgeschlossen wird.

- **Lektorinnen und Lektoren:** In dieser Kategorie sind teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen zusammengefasst, die ausschließlich mit der Durchführung von Lehrveranstaltungen und den damit in Zusammenhang stehenden Aufgaben betraut sind. Häufig werden dazu Fachexpert/inn/en aus der Praxis und frühere WU-Universitätsassistent/inn/en herangezogen, die eine für die Lehrtätigkeit erforderliche Qualifikation aufweisen. Lektor/inn/en können an der WU mit Lehre im Ausmaß von maximal vier Semesterwochenstunden beauftragt werden, und erhalten jeweils auf die Dauer eines Semesters befristete echte oder freie Dienstverträge. Echte Lektor/inn/endienstverhältnisse, die direkt aufeinanderfolgend abgeschlossen wurden, dürfen dabei ununterbrochen nicht länger als acht Jahre andauern.
- **Zusätzliche Personalkategorien:** Neben den oben beschriebenen Personalkategorien sind noch einige zusätzliche Kategorien an der WU gebräuchlich, die gemeinsam haben, dass sie auf die Zeit vor der Vollrechtsfähigkeit zurückgehen, öffentlich-rechtlichen Charakters sind und in der jetzt geltenden Rechtsstruktur nicht mehr neu vergeben und besetzt werden können. Dies umfasst die Kategorien der beamteten Assistenzprofessor/inn/en, der wissenschaftlichen Beamt/inn/en sowie der wissenschaftlichen Vertragsbediensteten. Alle Inhaber/innen dieser Stellen weisen dauerhafte Dienstverhältnisse auf, sodass diese Kategorien an der WU noch für einen längeren Zeitraum in Verwendung stehen werden. Für besonders qualifizierte Wissenschaftler/innen sowie Angehörige des allgemeinen Personals, die nach ihrer Emeritierung oder Pensionierung aus Sicht ihres Departments oder des Rektorats in einer neuen Rolle weiter an der WU tätig sein sollen, wurden die beiden Kategorien der Senior Professor/inn/en sowie der Senior Experts neu eingeführt.²

1.1.2 Personalstruktur und Funktionszuordnung im allgemeinen Universitätspersonal

Die Funktionen und Aufgaben des allgemeinen Personals sind äußerst divers und vielschichtig. Ein gemeinsamer Kern, der diese Funktionen verbindet, liegt im grundlegenden Servicecharakter. Dies wird nochmals deutlicher, wenn die beiden großen Bereiche betrachtet werden, in denen Mitarbeiter/innen des allgemeinen Personals tätig sind: Zum einen in einer Reihe von spezialisierten und mit Management- sowie Supporttätigkeiten beauftragten Dienstleistungseinheiten und zum anderen innerhalb der Departments in der direkten Kooperation mit und Unterstützung von Wissenschaftler/inne/n und Studierenden. Gerade die Funktionen im letzteren Bereich wurden an der WU in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut, damit viele der in den Departments und Instituten anfallenden Verwaltungs- und Managementprozesse durch darauf spezialisierte Mitarbeiter/innen abgedeckt werden können. Diese gewinnen damit an Effizienz und entlasten auch die Wissenschaftler/innen im Hinblick auf ihre Kernaufgaben.

Um der oben skizzierten Diversität gerecht zu werden und zugleich die Personalstruktur annäherungsweise abzubilden, hat der Uni-KV für das allgemeine Personal ein grobes Schema mit insgesamt acht Verwendungsgruppen festgelegt. Jede der im allgemeinen Personal bestehenden Funktionen – an der WU sind das mehr als 200 - ist nach der Art der darin vorwiegend ausgeübten Tätigkeit und je nach Zutreffen der festgelegten Einreihungskriterien einer dieser Verwendungsgruppen zuordenbar.

Aufgrund der großen Vielfalt und des weitgehenden Spezialisierungsgrads vieler Funktionen im allgemeinen Personal hat die WU für die komplexe Aufgabe der Einreihung jeder der mehr als 200 Funktionen in eine der acht Verwendungsgruppen ein eigenständiges analytisches Stellenbewertungssystem entwickelt und wendet dieses seit vielen Jahren an.

Ziel dieses Systems ist, grundsätzlich schwierig miteinander zu vergleichende Funktionen in so verschiedenen Bereichen wie z.B. Instituts- oder Lehrprogrammmanagement, IT, Bibliothek, Finanzwesen oder Marketing durch die Anwendung von einheitlichen Kriterien und Bewertungsmaßstäben in standardisierter, transparenter und begründbarer Weise vergleichbar zu machen. Dazu wurden von der WU insgesamt neun Kriterien definiert, die für jede einzureihende Funktion jeweils einzeln evaluiert und bewertet werden. Diese Kriterien fokussieren z.B. auf das für

² Alle Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Details zu diesen beiden Senior-Positionen sind dem WU Memo Artikel „Aktives Altersmanagement an der WU“ zu entnehmen, der sich unter <https://swa.wu.ac.at/news/wu-memo/online/Lists/Beitraege/Post.aspx?ID=1396> findet.

die erfolgreiche Ausübung einer Funktionsaufgabe jeweils erforderliche Ausmaß an formalen „Kenntnissen/Wissen“ und einschlägigen beruflichen „Erfahrungen“, auf den „Ergebniseinfluss“ einer Tätigkeit oder auf die damit verbundene „Aufgabenkomplexität“ oder „Risikokomponente“.

Mit der konkreten Umsetzung dieses Analysesystems ist eine Bewertungskommission betraut. Die Kommission setzt sich aus stimmberechtigten WU-Angehörigen, sowohl der Arbeitgeber/innen- als auch der Arbeitnehmer/innenseite, zusammen und wird von einem/einer externen Gehaltsexperten/-expertin ohne Stimmrecht beraten. Bewertungen von Funktionen werden dabei ausschließlich im Beisein der zuständigen Führungskraft durchgeführt. Die Kommissionsergebnisse haben Vorschlagscharakter für das Rektorat, das auf dieser Basis dann final über die Bewertung der spezifischen Funktionen und die Einordnung in die Verwendungsgruppenliste entscheidet.

Über die auf diese Weise etablierte Personalstruktur im allgemeinen Personal soll zugleich sichergestellt werden, dass der Anforderungsgrad einer Funktion im Zentrum des Einreihungssystems steht und in der Folge alle im Kern gleich anfordernden Funktionen kollektivvertraglich möglichst gleich eingestuft und bezahlt sind.

1.2 Karrieremodelle für das wissenschaftliche Personal

Wie schon einführend skizziert, steht im Kern der Personalstruktur und der daran geknüpften Karrieremodelle des wissenschaftlichen Personals das Dilemma, dass einer erfolgreichen Universität vermutlich gleichzeitig ein geeignetes Maß an personeller Kontinuität sowie an laufender Erneuerung gelingen sollte. In der österreichischen Universitätslandschaft haben sich dazu - seit Erwerb der Vollrechtsfähigkeit - alle Universitäten des international weit verbreiteten Systems von Tenure Track- und Non Tenure Track-Positionen bedient, auch wenn sich die Detailumsetzungen unterscheiden. Der später in Kraft getretene Uni-KV hat dem durch die Einführung eigens dafür geschaffener Instrumente wie insbesondere der „Qualifizierungsvereinbarung“ Rechnung getragen. Die WU war Pionierin in diesem Feld und hat sich bereits in einem die Vollrechtsfähigkeit vorbereitenden, umfassenden Organisationsentwicklungsprozess („ALFA“) auf die Etablierung von Tenure Track-/Non Tenure Track-Strukturen³ festgelegt.

Im Rahmen des Tenure Track-/Non Tenure Track-Systems wird im Vorhinein nach definierten WU-weiten Regeln (vgl dazu näher unten) festgelegt, welche Stellen einer akademischen Einheit⁴ bei Freiwerden unbefristet und welche befristet nachbesetzt werden können. Die damit einhergehende Berechenbarkeit solcher grundsätzlich zentral getroffener Nachbesetzungsentscheidungen schafft zum einen für die Führungskräfte in den Instituten und Departments viel Sicherheit für ihre langfristigen Personalplanungen. Zum anderen macht sie für Bewerber/innen auf wissenschaftliche Stellen bereits zum Zeitpunkt der Stellenausschreibung deutlich, ob eine konkrete Position ggf. eine Dauerperspektive an der WU bietet oder für einen befristeten Zeitraum vorgesehen ist und danach eine Karrierefortsetzung an einer anderen (wissenschaftlichen) Institution zu planen ist. Dies verschafft auch frühestmöglich und verlässlich Auskunft darüber, auf welche jeweiligen Bezugssysteme sich die Wissenschaftler/innen konzentrieren und ausrichten sollten und ist daher ein entscheidender Transparenzbeitrag für die eigene mittel- und langfristige Karriereplanung.

Wie im Entwicklungsplan als Zielvorgabe festgeschrieben, strebt die WU ein ausgewogenes Verhältnis zwischen unbefristet angelegten Stellen einerseits und befristeten Stellen andererseits als langfristige Zukunftsvision an. Da die einzelnen akademischen Einheiten sich aber vielfach hinsichtlich Größe, Stellenkategorien und anderen Strukturvariablen unterscheiden, muss in diesem Zusammenhang die Frage beantwortet werden, wie ein solches ausgewogenes Verhältnis im Einzelfall zu definieren ist. Die im angesprochenen ALFA-Prozess mit dem Thema befasste, aus Mitgliedern aller Kurien bestehende Arbeitsgruppe hat dafür folgenden fiktiven Beispielfall erläutert: Einer akademischen Einheit sind neben einer oder einem berufenen Professor/in drei Postdoc-

³ Wenn in der Folge von „Tenure (Track)“-Positionen die Rede ist, dann sind das Stellen, die entweder mit Wissenschaftler/inne/n besetzt sind oder besetzt werden können, die noch auf Tenure Track sind (weil sie beispielsweise ihre Qualifikationsvereinbarung erst erfüllen müssen), oder die mit Wissenschaftler/inne/n besetzt sind, die bereits Tenure haben (weil sie beispielsweise ihre Qualifizierungsvereinbarung bereits erfüllt haben).

⁴ Damit sind die jeweiligen, den Departments untergeordneten Einheiten und nicht die Departments selbst gemeint.

Stellen zugewiesen. Geht man davon aus, dass der/die Professor/in unbefristet gestellt ist, soll eine der Postdoc-Stellen ebenfalls für eine Tenure (Track)-Position zur Verfügung stehen. Die beiden anderen Postdoc-Stellen sollen dann nur befristet, als Non Tenure Track-Stellen besetzt werden. Wenn man die Professor/inn/enstelle, mit der im Regelfall Tenure verbunden ist, konsequenterweise auch als „Postdoc-Äquivalent“ (PDÄ) zählt, verfügt diese fiktive akademische Einheit somit über vier PDÄ. Davon können zwei als Tenure (Track)- und zwei als Non Tenure Track-Positionen besetzt werden. Das „ausgewogene Verhältnis“ zwischen Tenure (Track)- und Non Tenure Track-Positionen beträgt auf diese Weise 50:50.

Nicht jeder akademischen Einheit sind (einschließlich des/der berufenen Professors/Professorin) vier Postdoc-Äquivalente zugewiesen: Zahlreiche akademische Einheiten der WU sind kleiner, wenige sind - vor allem aus historischen Gründen - größer. Dies führt - angesichts der bewährten Praxis, Tenure Track-Stellen ausschließlich als Vollzeitstellen auszuschreiben - dazu, dass in vielen Fällen schon rechnerisch keine exakte 50:50-Relation zwischen unbefristeten und befristeten Stellen erreichbar ist. Für diese Fälle wurden in Umsetzung der ALFA-Beschlüsse von Rektorat und Departmentverantwortlichen die langfristig wünschbaren Relationen zwischen Tenure Track- und Non Tenure Track-Stellen in Bezug auf die einzelnen akademischen Einheiten wie folgt festgelegt:

- Akademische Einheiten mit 1,0 bis 2,5 Postdoc-Äquivalenten (inkl. der berufenen Professor/innen) können zusätzlich zur Professur keine weitere Stelle als Tenure Track-Stelle besetzen;
- Akademische Einheiten mit 3 bis 5 Postdoc-Äquivalenten (inkl. der berufenen Professor/inn/en) können zusätzlich zur Professur eine weitere Stelle als Tenure Track-Stellen verwenden;
- Akademische Einheiten mit 5,5 oder mehr Postdoc-Äquivalenten (inkl. der berufenen Professor/inn/en) können zusätzlich zur Professur zwei dieser Stellen als Tenure Track-Stellen besetzen.

Diese Festlegungen wurden mit der gleichzeitigen Einführung von WU-weiten Personalstrukturplänen, deren jeweiliger Bezugspunkt die einzelne akademische Einheit ist, operationalisierbar gemacht. Die Pläne geben für jede akademische Einheit eines Departments im Detail darüber Auskunft, wie sich der aktuelle Stand der besetzten Tenure Track-Stellen zu diesen langfristig wünschbaren Relationen verhält und wann voraussichtlich die nächste Tenure Track-Stelle ausgeschrieben werden kann. Die Personalstrukturpläne werden aufgrund ihrer Funktion als maßgebliche Planungsunterlage von der Personalabteilung monatlich aktualisiert und den Departmentvorständinnen und -vorständen zugesandt. Eine Übersicht, wie viele Tenure Track-Stellen in den einzelnen Departments aktuell zur Besetzung zur Verfügung stehen und/oder wie viele dieser Positionen pro Department in den nächsten jeweils sechs Jahren potenziell verfügbar werden, findet sich im Anhang dieses Dokuments.

Dieses an der WU angewendete grundlegende System wurde im Sinne der Erhöhung der Flexibilität und der weiter verbesserten Anpassung an spezifische Herausforderungen bereits in vielen Detailpunkten fortentwickelt, und diese kontinuierliche Weiterentwicklung soll auch in Zukunft konsequent fortgesetzt werden. Auch bei allen zukünftigen Flexibilisierungsschritten bleibt es zwingende Voraussetzung, dass die konkreten dezentralen Umsetzungsvarianten konsensual erfolgen und Interessen des Lehr- und Forschungsbetriebs gewahrt bleiben. Flexibilisierungen der Anwendungsregeln der Personalstrukturpläne sind inzwischen auch deshalb leichter möglich geworden, weil die WU auf ihrem langen Weg zu einer ausgewogenen Personalstruktur dank der inzwischen seit über einem Jahrzehnt praktizierten Anwendung der im ALFA-Prozess festgelegten Regeln bereits deutlich vorangekommen ist.

Als solche flexibilisierenden Schritte sind bspw. bereits festgelegt, dass das für Personal zuständige Rektoratsmitglied die budgetneutrale Ausschreibung und Besetzung einer Tenure Track-Stelle ggf. auch bereits ein oder mehrere Jahre vor dem Ausscheiden des/der aktuellen Stelleninhabers/-inhaberin genehmigen kann. Dies wird v.a. dann der Fall sein, wenn eine vorausschauende Personalplanung für ein Department oder größere Einheiten ergibt, dass im Bereich sonst - etwa wegen bevorstehenden Pensionierungen mehrerer Tenured-Stelleninhaber/innen - ein großer Know-how-Abfluss droht. Eine solche vorgezogene Besetzung einer Tenure Track-Stelle könnte aber z.B. auch genehmigt werden, wenn in einer bestimmten akademischen Einheit zwar aktuell keine besetzbare Tenure Track-Stelle zur Verfügung steht, das entsprechende Department aber

über eine ausreichende Anzahl solcher Stellen verfügt. Ebenfalls möglich ist bspw. das Ausleihen oder Tauschen von freien Tenure Track-Stellen zwischen Einheiten desselben Departments.

In näherer Zukunft könnte den Departments ergänzend auch die Option eröffnet werden - wobei dies dann im Einzelfall naturgemäß breiter zu diskutierende Änderungen des Entwicklungsplans erfordern kann und auch die Übereinstimmung mit den strategischen Zielsetzungen der Universitätsleitung voraussetzt - eine vakant werdende Professor/inn/enstelle in zwei Postdoc-Tenure Track-Stellen umzuwandeln. Verbunden mit dem Instrument einer Qualifizierungsvereinbarung könnten die so gewonnenen Mitarbeiter/innen bei erfolgreichem Abschluss ihrer QV nach sechs Jahren ebenfalls in die Professor/inn/enkurie aufsteigen, womit ein Department eine strukturelle Hinwendung zu einem stärker an anglo-amerikanischen Standards orientierten Faculty-Modell vorantreiben könnte.

Ebenfalls nachgedacht werden könnte bspw. auch darüber, ob vorzeitige Besetzungen von Tenure Track-Stellen ermöglicht werden sollen, wenn die betreffende Einheit über bedeutende Drittmittel verfügt und darstellen kann, dass die Position so lange über Drittmittel finanziert werden kann, bis dann eine freie Tenure Track-Globalbudgetstelle verfügbar wird.

Zuletzt sollten für die nähere Zukunft auch jene Einzelfälle an den Departments und Instituten angesprochen werden, bei denen mehrere zur Verfügung stehende Tenure Track-Stellen längerfristig nicht als solche besetzt werden. Dafür kann angesichts der Vielschichtigkeit der Rahmenbedingungen eine Reihe von Gründen vorliegen, wie z.B. die spezifische Arbeitsmarktsituation eines Bereichs, die Struktur des Fachs oder sehr langfristig orientierte Personalplanungen. Angesichts der Zielvorstellung des „ausgewogenen Verhältnisses“ könnte dann in Fällen, in denen eine als Tenure Track verfügbare Stelle stattdessen als Non Tenure Track ausgeschrieben werden soll, die Führungskraft um eine nachvollziehbare schriftliche Begründung gebeten werden. So ließen sich der individuelle Spielraum und die Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen weiterhin wahren, gleichzeitig könnte eine strukturierte Begründungsschleife aber dabei helfen, Reflexionsgrad und Transparenz derartiger Personalstrukturentscheidungen ggf. noch weiter zu steigern, insbesondere vor dem Hintergrund des Ziels eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen befristet und unbefristet beschäftigtem wissenschaftlichen Personal.

In jedem Fall kann unter der Prämisse der Bewahrung bewährter Grundstrukturen davon ausgegangen werden, dass die WU das Tenure Track-System im beschriebenen Sinn und im Dialog mit den Departments fortlaufend weiterentwickeln wird.

1.2.1 Tenured- und Tenure Track-Positionen

Wie oben ausgeführt, sind Tenure (Track)-Positionen sowohl ein wesentliches Fundament für die kontinuierliche Erbringung von qualitativ hochwertigen, international kompetitiven Forschungs- und Lehrleistungen als auch für die - soweit möglich - Verfügbarkeit von internen Karriereperspektiven für Nachwuchswissenschaftler/innen. Sie mildern das mit der Erbringung hochspezialisierter wissenschaftlicher Leistungen verbundene Spezialisierungsrisiko und tragen entscheidend zu einem im universitären Betrieb notwendigen Maß an personeller Kontinuität bei. Tenure Track-Positionen ermöglichen bei zeitgerechter Erbringung der geforderten Qualifikationen einen durchgängigen wissenschaftlichen Karriereverlauf und ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

Tenure (Track)-Positionen sind grundsätzlich, wenn auch teils unter sehr spezifischen Rahmenbedingungen, für die Personalkategorien der Universitätsprofessor/inn/en, der außerordentlichen Universitätsprofessor/inn/en, der assoziierten Professor/inn/en, der Assistenzprofessor/inn/en, der Universitätsassistent/inn/en Postdoc, der Senior Lecturers Postdoc sowie der Senior Scientists Postdoc möglich.

Für die Kategorie der Universitätsassistent/inn/en Postdoc führt der Weg in eine allfällige Tenure (Track)-Position seit jeher über das kollektivvertragliche Instrument der Qualifizierungsvereinbarung (QV). Im Zuge der UG-Novelle 2015 hat der Gesetzgeber einerseits per Stichtag die Einstiegsbedingungen in dieses Instrument verschärft, es andererseits aber aufgewertet, indem die Postdocs, mit denen nach diesem Stichtag eine QV abgeschlossen wird, mit deren Erfüllung organisationsrechtlich automatisch der Kurie der Professor/inn/en zugeordnet

werden. Damit wurde für Postdocs auf Tenure Track-Stellen erstmals ein durchgängiger Karrierepfad etabliert, der bis in die Professor/inn/enkurie führt.

Die WU hat im Zuge dessen neben der neu gestalteten QV auch ein weiteres personalpolitisches Instrument eingeführt, die Entwicklungsvereinbarung (EV).⁵ Wie durch die QV soll auch durch die EV mittels Festlegung grundlegender Entwicklungsziele eine dauerhafte Beschäftigungsmöglichkeit an der WU eröffnet werden; im Fall einer Erfüllung der EV erfolgt allerdings kein Wechsel der organisationsrechtlichen Personalkategorie. Die beiden Instrumente QV und EV unterscheiden sich auf sämtlichen personalpolitisch relevanten Ebenen, so etwa bei den Rahmenbedingungen und Inhalten der Stellenausschreibung, beim Ablauf des Auswahlverfahrens, bei den Voraussetzungen für das Anbot einer QV oder EV, bei den Inhalten und Zielen der entsprechenden Vereinbarung, bei den Funktionsinhalten und dem Funktionstitel nach Erfüllung der Vereinbarung sowie bei den Gehaltsstrukturen. Durch die ergänzende Einführung der EV wurde, aufgrund ihrer flexibleren Anwendungsstrukturen, ein wichtiger weiterer Karrierepfad geschaffen, der zusätzlichen Mitarbeiter/innen eine dauerhafte Perspektive an der WU eröffnet. Für die Departments der WU besteht eine Wahlmöglichkeit, ob sie in ihrem Fachbereich beide oder nur eines dieser Instrumente anwenden möchten.

Ergänzend soll in nächster Zeit eine Diskussion eingeleitet werden, ob die EV nicht auch der drittmittelfinanzierten Kategorie der Senior Scientists Postdoc unter bestimmten Rahmenbedingungen eine zusätzliche Karriereperspektive eröffnen könnte. Da diese Mitarbeiter/innen bereits über unbefristete Drittmittelarbeitsverträge verfügen und damit die entsprechenden Finanzierungsvoraussetzungen vorliegen, könnte das für Personal zuständige Rektoratsmitglied mit ihnen auf Antrag der Verantwortlichen im Department, Forschungsinstitut oder Kompetenzzentrum sowie des/der jeweiligen direkten Führungskraft eine Entwicklungsvereinbarung abschließen. Mit der erfolgreichen Erfüllung einer EV könnte Angehörigen dieser Kategorie damit ein zusätzlicher struktureller Karriereschritt eröffnet werden, der die Attraktivität solcher Dauerpositionen erhöhen könnte.

Auch für Senior Lecturers Postdoc, die sich in der Lehre nachdrücklich bewährt haben und eine dauerhafte Position an der WU anstreben, besteht auf Antrag des betreffenden Departments die grundsätzliche Möglichkeit auf eine Entfristung ihrer Stelle. Voraussetzung für die positive Behandlung eines solchen Antrags ist zum einen, dass die für eine dauerhafte Stelle erforderlichen Budgetmittel vorhanden sind und dass die Stelle noch auf lange Sicht im entsprechenden Bereich strukturell benötigt wird; über das Vorliegen dieser Voraussetzungen entscheiden die für Personal sowie Lehre zuständigen Rektoratsmitglieder. Im Falle einer positiven Entscheidung kann in der Folge durch das Department gemeinsam mit dem für Lehre zuständigen Rektoratsmitglied ein Lehrevaluierungsverfahren⁶ eingeleitet werden. Ein erfolgreich absolviertes Evaluierungsverfahren führt anschließend zum Abschluss eines unbefristeten Arbeitsvertrags mit dem/der Senior Lecturer Postdoc.

Wie im Entwicklungsplan festgehalten, wird die WU zudem - zwar nicht in der Leistungsvereinbarungsperiode 2019–2021, aber langfristig - auch die durch die UG-Novelle 2015 eingeräumte Möglichkeit nutzen, vereinfachte Berufungsverfahren gemäß § 99 (4) UG durchzuführen. Damit wird hoch qualifizierten Mitarbeiter/innen eine grundsätzliche Chance eröffnet, mit diesem Verfahren zu Universitätsprofessor/inn/en bestellt zu werden. Die Entscheidung, wer eine solche Professur erhält, wird im Wege eines internen, kompetitiven Ausschreibungsverfahrens getroffen; alle weiteren Details werden im Wege der bewährten internen Entscheidungsprozesse zum gegebenen Zeitpunkt festzulegen sein.

1.2.2 Non Tenure Track-Positionen

Non-Tenure-Track-Positionen dienen dem wissenschaftlichen Nachwuchs insbesondere zur Vertiefung und Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Kompetenzen und Erfahrungen an einer international hoch angesehenen wirtschaftswissenschaftlichen Universität und zur Vorbereitung einer späteren Bewerbung auf dem nationalen oder internationalen externen Arbeitsmarkt.

⁵ Sämtliche Details zu QV und EV sind in der entsprechenden Leitlinie des für Personal zuständigen Rektoratsmitglieds umfassend beschrieben.

⁶ Vgl. dazu näher die entsprechenden Vorgaben des für Lehre zuständigen Rektoratsmitglieds.

Non Tenure Track-Positionen sind für die allermeisten unter 1.1.1 ausgewiesenen Personalkategorien möglich - mit Ausnahme der außerordentlichen Universitätsprofessor/inn/en, der assoziierten Professor/inn/en und der Assistenzprofessor/inn/en, die per definitionem eine Tenure (Track)-Position inne haben - und für manche Personalkategorien sind ausschließlich Non Tenure Track-Positionen vorgesehen, so für die allermeisten Praedoc- und Drittmittel-Personalkategorien sowie alle studentischen Mitarbeiter/innen und Lektor/inn/en.

Die zahlenmäßig weitaus größte Non Tenure Track-Personalkategorie ist jene der globalbudgetfinanzierten Universitätsassistent/inn/en Praedoc. Im Sinne der Karriereförderung dieser Mitarbeiter/innen vergibt die WU für diese Kategorie - im Unterschied zu nahezu allen anderen österreichischen Universitäten - grundsätzlich Sechsjahres-Verträge. Die dahinterstehende personalpolitische Zielsetzung ist, dass die Praedoc-Mitarbeiter/innen ihr Dissertationsstudium in der üblichen Zeit von rund vier Jahren abschließen und dann bis zu zwei zusätzliche Jahre zur Verfügung haben, um ihre Aussichten auf den Arbeitsmärkten durch Forschungspublikationen und weitere wissenschaftliche Leistungen maßgeblich zu verbessern. Zudem erlaubt dieser ausgedehnte Vertragszeitraum auch eine intensivere und nachhaltigere Involvierung in die selbständige universitäre Lehre sowie die Übernahme ergänzender Aufgaben an den Instituten, die jeweils auch bedeutend zur Förderung der Arbeitsmarktsituation beitragen können. Letztlich erhöht dies die Chancen der Praedoc-Mitarbeiter/innen auf hochkarätige Anschluss-Dienstverhältnisse nach Ende ihrer WU-Tätigkeit, was sowohl für die weitere (wissenschaftliche) Karriere der Mitarbeiter/innen als auch die Reputation der WU große Vorteile mit sich bringt.

Aber nicht nur für die Universitätsassistent/inn/en Praedoc, sondern für alle (wenn auch zahlenmäßig meist viel kleineren) Non Tenure Track-Personalkategorien ist es der WU wichtig, Unterstützung für ein bestmögliches Placement nach dem Ende des WU-Vertrags zu leisten (vgl. dazu im Detail unter 2.6). Dies ist zum einen eine grundsätzliche Aufgabe der Departments und Institute und der dort tätigen Führungskräfte, die die betreffenden Mitarbeiter/innen und deren individuelle Fähigkeiten, Ziele und Perspektiven am besten kennen. Diesen Aufgaben wird in den dezentralen Einheiten häufig in sehr gewissenhaftem Ausmaß und mit großen Erfolgen nachgekommen, und in jenen Bereichen, in denen es dabei noch Verbesserungspotential gibt, soll dieses bestmöglich gehoben werden. Zum anderen dienen dem auch Unterstützungsmaßnahmen der Personalabteilung und der Personalentwicklung, insbesondere auch jene Angebote, die im Rahmen der WU-weiten internen Weiterbildung für alle Mitarbeiter/innen offen stehen sowie spezifizierte Karrierebegleitungs-Programme, wie sie aktuell für die Gruppe der Universitätsassistent/inn/en Postdoc Non Tenure-Track sowie Tenure Track angeboten werden. Mittel- und langfristige Zielsetzung ist, diese Karrierebegleitungsangebote auszuweiten und auch für weitere Personalkategorien, insbesondere die Universitätsassistent/inn/en Praedoc, zu etablieren. Auf diese Weise kommt die WU ihren Verpflichtungen und Zielen als Arbeitgeberin auf diesem Feld entscheidend näher.

1.3 Karrieremodelle für das allgemeine Personal

Wie bereits im Entwicklungsplan festgeschrieben, kommt den Mitarbeiter/inne/n des allgemeinen Universitätspersonals, sowohl in den Dienstleistungseinrichtungen als auch in den Departments und Instituten, eine Reihe von bedeutenden Aufgaben zu, die für die Erreichung der strategischen Ziele der WU maßgeblich sind. Die Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Personal erfolgt im Sinne einer klaren Aufgabenteilung, derzufolge sich die beiden Gruppen auf ihre spezifischen Kernaufgaben konzentrieren und damit den jeweils größtmöglichen Beitrag zum Gesamterfolg der WU leisten können. Dabei haben die allgemeinen Mitarbeiter/innen in den akademischen Einheiten - in vielerlei Rollen - einen wesentlichen Anteil an Organisation, Verwaltung und reibungslosen internen Prozessen, und die Mitarbeiter/innen der Dienstleistungseinrichtungen tragen durch ihr fachliches Know-how in den notwendigen Supportprozessen zu einer gelingenden Gesamtaufgabenerfüllung der Universität bei. In beiden Fällen ermöglichen die Mitarbeiter/innen des allgemeinen Personals den Wissenschaftler/inne/n unter anderem jene weitgehende Konzentration auf ihre Kernaufgaben, die für Spitzenleistungen in Lehre, Forschung und Third Mission unverzichtbar ist.

In den Jahren seit der Vollrechtsfähigkeit der Universitäten hat sich bei vielen Aufgaben und den darauf beruhenden Funktionen des allgemeinen Personals eine enorme Entwicklung vollzogen. Waren vor der Autonomie noch eine Reihe von Funktionen, insbesondere in den zentralen Dienstleistungseinheiten, stark auf Verwaltungs- und Berichtsaufgaben für das Wissenschaftsministerium ausgerichtet, haben sich danach die gesetzlichen und innerorganisationalen Verantwortlichkeiten rapide vermehrt. Dadurch sahen sich viele Verantwortliche ebenso wie die Mitarbeiter/innen in diesen Bereichen drastisch veränderten und gestiegenen Anforderungen und Erwartungen ausgesetzt. Dies zog naturgemäß einen massiven Entwicklungsdruck und -schub nach sich, der eine verstärkte Ausdifferenzierung vieler Aufgaben- und Jobprofile im allgemeinen Personal mit sich brachte. Die entsprechenden Umbaumaßnahmen bestimmten für einen langen Zeitraum die Arbeitsstrukturen der betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter/innen entscheidend, und dieser Prozess hat sich erst in den letzten Jahren mit dem Erreichen vieler Entwicklungsziele wieder beruhigt. Betrafen diese Entwicklungen in der Anfangszeit stärker die Dienstleistungseinheiten, lag der Schwerpunkt in späteren Phasen auf dem Auf- und Ausbau professioneller Management- und Supportstrukturen in den Departments und den großen Lehrprogrammen, damit eben die im Entwicklungsplan formulierte Zielsetzung - der weitgehenden Konzentrationsmöglichkeit der Wissenschaftler/innen auf Leistungen in Lehre, Forschung und Third Mission - erreichbar wird.

Als Ergebnis dieser Professionalisierungsphasen sind im allgemeinen WU-Personal inzwischen mehr als 200 laufend adaptierte, ausdifferenzierte Jobprofile entstanden, die in sehr schlanke und flache Hierarchiestrukturen eingeordnet sind. Dabei haben die skizzierten Ausdifferenzierungsprozesse zu einer deutlichen Vermehrung von inhaltlich hoch anspruchsvollen Funktionen und damit zur Ausprägung einer breiten Schicht von hochwertig ausgebildeten, spezialisierten Fachexpert/inn/en geführt.

Diese beschriebenen Prozesse formen folgerichtig gleichzeitig die Chancen und Grenzen der Karriereentwicklung des allgemeinen Personals an der WU. Aufgrund der in aller Regel flachen Hierarchien existiert nur eine vergleichsweise geringe Zahl von Führungsfunktionen, die zudem oft mit eher jüngeren Mitarbeiter/innen besetzt sind, was verhältnismäßig wenige klassisch hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet. Umgekehrt bringt die relativ geringe Zahl von Führungspositionen es aber mit sich, dass sich auch auf der oben angesprochenen Fachexpert/inn/enebene eine ungewöhnlich große Zahl sehr interessanter Jobprofile mit hohen Anforderungen findet, die für zahlreiche Mitarbeiter/innen langfristige inhaltliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten ‚on the job‘ bieten.

Somit kann die WU vor allem jenen engagierten und leistungsstarken Angehörigen des allgemeinen Personals ausgezeichnete Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bieten, die sich in ihrem Fachgebiet laufend weiterentwickeln und in immer ausgeprägtere Expert/inn/enrollen hineinwachsen möchten. Für solche Mitarbeiter/innen werden in der Regel in nahezu allen Organisationseinheiten eine Vielzahl von anspruchsvollen Aufgaben und Verantwortlichkeiten verfügbar sein, die bis hin zu abteilungsinternen oder –übergreifenden Projektleitungen reichen können. Nicht zufällig haben sich in den letzten Jahren WU-weit eine Reihe von neuen Spezialist/inn/en-Funktionen entwickelt, die meist einen höheren fachlichen Verantwortungsgrad mit einer höheren kollektivvertraglichen Einstufung koppeln.

Aber auch wenn Grad und Volumen von mit der Zeit ggf. zusätzlich übernommenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten nicht in eine neue Funktion und neue Einstufung führen sollten - was aufgrund der lediglich acht vom Kollektivvertrag verfügbar gemachten Einstufungsgruppen für die mehr als 200 WU-Funktionen regelmäßig der Fall sein wird – ergibt sich durch das WU-Überzahlungssystem für alle Schlüsselarbeitskräfte die strukturelle Möglichkeit für einen individuellen gehaltlichen Aufstieg und damit die Vollendung eines wichtigen Karriereentwicklungsschritts. Über einen allfälligen Überzahlungsschritt entscheiden die jeweils ressortverantwortlichen Mitglieder des Rektorats oder die jeweiligen Departmentvorständinnen und -vorstände, denen dafür jährliche Budgetkontingente zur Verfügung stehen, gemeinsam mit dem/der Leiterin der Personalplanung. Als Kriterien für Schlüsselarbeitskräfte des allgemeinen Personals und damit Mitarbeiter/innen, die grundsätzlich für eine allfällige Überzahlung in Frage kommen, wurden die folgenden drei Punkte festgelegt: 1) ihre besondere Wichtigkeit für die Organisation; 2) ihr nachhaltig hohes Leistungsniveau; 3) ihre Funktion als WU- oder abteilungsinterne Role-Models in Aspekten wie Arbeitshaltung und Organisationskultur.

Zuletzt ist im Sinne der Karrieremodelle für das allgemeine Personal noch ein weiterer bedeutender Aspekt zu nennen: Anders als im wissenschaftlichen Personal mit seinem ausdifferenzierten System von Tenure (Track)- und Non Tenure Track-Funktionen existieren für diese Mitarbeiter/innen in einem wesentlich höheren Ausmaß Perspektiven auf eine unbefristete Beschäftigung an der WU und damit ein vergleichsweise sehr hohes Ausmaß an grundlegender Beschäftigungssicherheit. Gerade das ermöglicht ambitionierten Mitarbeiter/innen eine immer ausgeprägtere Spezialisierung, die mittel- und langfristig eben in fachlichen, inhaltlichen oder ggf. sogar hierarchischen Karriereschritten münden kann und bei entsprechendem Engagement und passenden Fähigkeiten häufig auch münden wird.

2. Schlüsselinstrumente des WU-Personalmanagements

2.1 Die WU als Arbeitgeberin

Die WU versteht sich, wie auch im Entwicklungsplan im Detail beschrieben, als internationale, innovative und zukunftsfähige Universität, die einen Beitrag zur Gestaltung der Wirtschaft und zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen leistet. Dabei bekennt sie sich zu ihrem Ziel der Exzellenz in Forschung und forschungsgeleiteter Lehre und ist sich dabei in ihrer Rolle als öffentliche Universität ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht nur bewusst, sondern möchte auch als innovative Leitorganisation im tertiären Bildungsbereich eine Vorbildrolle einnehmen.

Als Schlüsselthemen in der Personalarbeit zur Erreichung ihrer strategischen Ziele identifiziert die WU die Förderung von Internationalität, Vereinbarkeit von Familie und anderen Formen des Privatlebens, Beruf und Studium, sowie Diversität und Inklusion als handlungsleitende Grundsätze und ergreift kontinuierlich geeignete Maßnahmen zu deren Umsetzung. Als Arbeitgeberin verfolgt die WU das Ziel, hochwertige, qualitätsvolle Arbeitsplätze für alle Arbeitnehmer/innen zu bieten und als attraktive Arbeitgeberin anerkannt zu sein.

Um dieses Ziel zu erreichen gilt es, ein gutes Organisationsklima zu gewährleisten, das gleichzeitig die Basis für optimale Entwicklungsmöglichkeiten und ausgezeichnete Leistungen darstellt. Ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung und des respektvollen Umgangs ist an der WU die Grundlage für ein Umfeld, in dem sich alle Mitarbeiter/innen wohl fühlen. Dies beginnt bereits im Rahmen von Auswahlverfahren (Kapitel 2.2), da der Ruf der WU als gute Arbeitgeberin schon im Umgang mit Bewerber/innen entscheidend geprägt wird. Besondere Verantwortung für die Gestaltung eines positiven, entwicklungsfördernden Umfeldes tragen die Führungskräfte, indem sie durch ihre tägliche Führungsarbeit helfen, dieses aktiv mitzugestalten (Kapitel 2.4). Um den Erfolg der WU und die dafür notwendige hohe Qualität von Leistung zu gewährleisten ist ein Evaluierungssystem unverzichtbar. Um auch hier einen wichtigen Beitrag für ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen setzt die WU auf transparente Verfahren, die sich am Berufsbild von Wissenschaftler/innen orientieren und daher Leistungen in allen wichtigen Leistungsdimensionen berücksichtigen (Kapitel 2.5).

Für eine attraktive Arbeitgeberin ist zudem entscheidend, gute Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, was die WU durch ihre Karrieremodelle umsetzt (Kapitel 1.2 und 1.3). Ebenso wichtig ist es, die Entwicklung jener Mitarbeiter/innen zu fördern, die – insbesondere im wissenschaftlichen Bereich – nur für eine zeitlich befristete Periode an der WU bleiben, damit sie auf dem internationalen Arbeitsmarkt ihre Karriere als hoch qualifizierte Expert/innen erfolgreich fortsetzen können. Dies verfolgt die WU konsequent im Rahmen der Weiterbildung und Personalentwicklung (Kapitel 2.3) sowie im Rahmen ihrer Placementaktivitäten (siehe hierzu Kapitel 2.6).

Als weiteres wichtiges Kennzeichen einer attraktiven Arbeitgeberin sieht die WU eine lebendige, moderne Organisationskultur, die unter Einbeziehung möglichst vieler Beteiligter laufend weiterentwickelt wird. Für Mitarbeiter/innen der WU bieten sich regelmäßig Gelegenheiten, in den verschiedenen Gremien und im Rahmen von Arbeitsgruppen an strategischen Projekten

mitzuarbeiten und so als aktiv beteiligtes Mitglied der Organisation Einfluss auf die universitären Entscheidungen zu haben. Der Universitätsleitung ist zudem eine gute Zusammenarbeit mit den Interessensvertretungen aller Kurien, den Betriebsräten sowie dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen wichtig, sie fördert daher den Austausch mit diesen Gremien und sorgt für einen gut funktionierenden Informationsfluss.

Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und anderen Formen des Privatlebens und Beruf und die kontinuierliche Arbeit an einem gesundheitserhaltenden und –fördernden Umfeld sind immer wichtiger werdende Elemente einer zukunftsfähigen Personalpolitik und der WU als attraktiver Arbeitgeberin daher ein besonderes Anliegen. Sie nimmt seit Jahren sehr erfolgreich am Audit *hochschuleundfamilie* teil, wodurch regelmäßig verschiedene Maßnahmen zu Verbesserung der Vereinbarkeit entwickelt werden, die der Vielfalt dieses Themas Rechnung tragen sollen und entsprechend in vielen unterschiedlichen Handlungsfeldern umgesetzt werden. Ebenso wurde ein umfangreiches Projekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement ins Leben gerufen, das durch vielfältige Maßnahmen eine nachhaltige Basis für herausragende Leistungen unterstützt.

Der Ruf der WU als gute Arbeitgeberin wird durch gezielte Employer Branding Aktivitäten unterstützt, wodurch die WU in die Lage versetzt wird, erfolgreich qualifizierte Bewerber/innen an sich zu binden. Ihrem Grundverständnis als internationale Universität folgend rekrutiert die WU erfolgreich auf dem globalen Arbeitsmarkt und beschäftigt viele Wissenschaftler/innen, die zuvor an anderen international renommierten Hochschulen tätig waren. Besonders erfreulich ist aber auch die Tatsache, dass immer wieder Mitarbeiter/innen an der WU beginnen, die bereits in der Vergangenheit eine Zeit hier gearbeitet haben. So waren einige Professor/inn/en der WU bereits in früheren Stufen ihrer Karriere Teil der Faculty, setzten diese dann einige Jahre im internationalen universitären Umfeld fort und kehrten später an die WU zurück, was für die Attraktivität der WU als Arbeitgeberin ein wichtiges Zeichen ist und einen großen Erfolg darstellt.

2.2 Personalauswahl

Die Personalauswahl ist eines der Schlüsselinstrumente zur Erreichung der strategischen Ziele der WU. Als solches sind die wesentlichen Grundsätze der Personalrekrutierung im Entwicklungsplan verankert. Die WU verfolgt kontinuierlich im Rahmen ihrer Ausschreibungs-, Auswahl- und Aufnahmeverfahren eine ihren Zielen in den Bereichen Vereinbarkeit, Gendergerechtigkeit, Internationalität und Inklusion entsprechende Personalrekrutierung.

Die Auswahlverfahren folgen daher stets den international üblichen Standards einer transparenten Durchführung des gesamten Verfahrens sowie eines diskriminierungsfreien, gleichbehandelnden Umgangs mit allen Bewerber/innen in allen Schritten des Prozesses. Zudem wird gewährleistet, dass transparente Kriterien zur Bewertung von Bewerber/innen herangezogen werden, die eine möglichst objektive Beurteilung der Eignung für die ausgeschriebene Position ermöglichen. Die hohen Qualitätsstandards werden laufend durch die Dienstleistungseinrichtungen der WU zentral überprüft.

Die Entscheidung über die Ausschreibung von freigegebenen Stellen und die Personalauswahl liegen, wie bereits im Entwicklungsplan dargelegt, an der WU im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten bei den jeweiligen dezentralen Führungskräften, wobei die verschiedenen Stufen des Ausschreibungs- und Auswahl- wie auch des Aufnahmeverfahrens von der Personalabteilung begleitet werden. Im Detail umfasst dies die Unterstützung und Beratung der dezentralen Organisationseinheiten in allen auftretenden Fragen und die administrative Abwicklung der Ausschreibung. Zusätzlich stehen Dokumente für die Führungskräfte zur Verfügung, die alle wesentlichen Informationen für eine korrekte und professionelle Ausschreibung und Auswahl enthalten.

Zusätzlich kann auf Wunsch der Führungskraft, die eine vakante Position ausschreiben möchte, das Auswahlverfahren von einem Mitglied des Recruitingteams der Personalabteilung begleitet werden. Die Unterstützung kann wahlweise für das gesamte Verfahren (von der Erstellung des Anforderungsprofils, der Auswahl der Medien für die Ausschreibung über die Vorselektion und die Durchführung der Bewerbungsgespräche und Tests bis hin zum Besetzungsvorschlag und zum Ausschreibungsbericht), oder nur teilweise für einzelne dieser Schritte in Anspruch genommen

werden. Die Schritte des Selektionsprozesses können dabei der jeweiligen Position und den Wünschen der Führungskraft entsprechend angepasst werden.

Die Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeit stellt bereits im Vorfeld einer Ausschreibung, aber insbesondere im Laufe des Auswahlverfahrens eine erhebliche Erleichterung für die Führungskräfte dar, weil viele der den hohen Qualitätsstandards entsprechenden Schritte im Verfahren durch den/die Recruiter/in der Personalabteilung übernommen werden. Die Führungskräfte können sich so stärker auf die Beurteilung der Bewerber/innen konzentrieren, was zu einer Verbesserung der Auswahlentscheidung führen kann und die Arbeitgeberinnenmarke WU zusätzlich im Sinne eines professionellen Employer Branding weiter stärken hilft.

Die oben genannten Grundsätze sind für sämtliche Auswahlverfahren der WU gleichermaßen von Bedeutung. Für spezielle Positionen macht es zudem Sinn, ein dieser besonderen Situation angemessenes Auswahlverfahren zu konzipieren und durchzuführen. Bereits seit langer Zeit bestehen für die Besetzung von Professuren auf Basis der einschlägigen Regelungen des Universitätsgesetzes in der Satzung festgelegte Auswahlverfahren. Für diese wissenschaftlichen Spitzenpositionen erfolgt entsprechend den international üblichen Standards die Auswahl in der Regel im Rahmen der vom Senat eingesetzten Berufungskommissionen, in denen die verschiedenen beteiligten Kurien vertreten sind. Bewerbungsunterlagen werden durch Gutachter/innen beurteilt, wodurch für größtmögliche Objektivität gesorgt wird.

Besonderes Augenmerk wird weiters auf die Rekrutierung von Wissenschaftler/inne/n im Rahmen des an der WU etablierten Karrieremodells gelegt. Bereits bei der Ausschreibung von Stellen, für die der Abschluss einer Qualifizierungsvereinbarung in Betracht kommt, wird konsequent auf eine breit angelegte Entscheidungsfindung innerhalb der jeweiligen Departments geachtet. Zudem ist eine internationale Ausschreibung ebenso verpflichtend wie die Anhörung der Professor/inn/en des betreffenden Departments im Rahmen der verschiedenen Schritte des dann erfolgenden Auswahlverfahrens. Zudem trägt das obligatorische Kriterium von internationaler Erfahrung und die Pflicht zur Nennung von für die Stelle in Frage kommenden Kandidatinnen den für die WU wesentlichen strategischen Zielen der Internationalisierung und Gleichstellung Rechnung.

Bei Positionen im wissenschaftlichen Bereich ist von besonderer Bedeutung, anhand welcher Kriterien die Bewerber/innen beurteilt werden um eine Auswahlentscheidung zu treffen. Die WU möchte eine rein am Publikationsoutput orientierte Betrachtungsweise vermeiden, da sie dem vielseitigen Aufgabenprofil nicht entsprechen würde. Daher werden die unterschiedlichen Leistungsdimensionen Forschung, Lehre, Universitätsmanagement und Third Mission ebenso berücksichtigt, wie die Lebenskontexte der Bewerber/innen. Als Orientierungspunkt für die Beurteilung der wissenschaftlichen Leistungen wird das akademische Alter herangezogen, wodurch biografische Faktoren wie etwa Betreuungsaufgaben, Karenzen und Teilzeit entsprechend berücksichtigt werden können, was die Chancengleichheit von Wissenschaftler/inne/n mit unterschiedlichen Karriere- und Lebensentwürfen erheblich verbessert.

Ein ebenso gesondert geregeltes Auswahlverfahren gibt es für Führungspositionen in den Dienstleistungseinrichtungen der WU. Hierfür wurden konkrete Verfahrensschritte festgelegt, um eine der Tragweite der Auswahlentscheidung entsprechende Entscheidungsfindung durch ein mehrköpfiges Auswahlteam unter Einbeziehung der Universitätsleitung sicherzustellen.

Ist die Auswahlentscheidung getroffen, geht der Auswahlprozess an der WU nahtlos in ein professionelles Onboarding über. Die Personalabteilung nimmt mit den künftigen Mitarbeiter/inne/n bereits möglichst früh Kontakt auf, um die notwendigen Schritte der Aufnahme in die Wege zu leiten, damit der Einstieg an der WU möglichst angenehm und zügig erfolgen kann. Ebenso werden spezielle Veranstaltungen im Rahmen des Angebots der Personalentwicklung angeboten (Kapitel 2.3).

Besonders bei Personen, die nach Österreich übersiedeln, ist der Wechsel an die WU mit vielen organisatorischen Fragestellungen verbunden, dies wird bei einem Umzug mit Familie oder bei Dual-Career Couples weiter verstärkt. Zur Unterstützung der verstärkt internationalen Ausrichtung der WU ist für diese Zecke an der WU ein Welcome Service eingerichtet, das bereits im Zuge von Berufungsverhandlungen für Professuren aber auch für alle anderen Mitarbeiter/innenkategorien seine Beratungsleistungen anbietet.

Für die weiteren Schritte eines gelungenen Einstiegs sind die jeweiligen Führungskräfte verantwortlich, ein dafür eigens konzipierter Leitfaden zur Integration neuer Mitarbeiter/innen steht hierfür zur Verfügung um alle Schritte für einen gelungenen Start an der WU sicherzustellen.

2.3 Weiterbildung und Personalentwicklung

In einer Expert/inn/enorganisation wie der WU ist, wie bereits im Entwicklungsplan festgeschrieben, die Sicherstellung der kontinuierlichen Förderung sowie Weiterentwicklung des Know-hows und der Fähigkeiten aller Mitarbeiter/innengruppen von fundamentaler Bedeutung und deshalb seit langem ein Schwerpunktbereich der Personalarbeit.

So ist es ein wesentliches Ziel der WU-Personalentwicklungsarbeit, die Mitarbeiter/innen über ihren gesamten Karriereverlauf hinweg zu begleiten und jeweils auf die verschiedenen Phasen angepasste Weiterbildungsformate anzubieten. Dies beginnt naturgemäß gleich mit dem Beginn der WU-Tätigkeit mit einem umfassenden Onboarding-Angebot für alle neu aufgenommenen Mitarbeiter/innen, das aus mehreren, wahlweise einzeln oder gemeinsam abrufbaren Bausteinen besteht. Für die nächstfolgende Phase, aber auch alle weiteren Phasen der WU-Tätigkeit steht allen Mitarbeiter/innen ein semesterweise wechselndes Weiterbildungsprogramm mit einer Reihe von zielgruppenspezifischen Workshops zur Verfügung, die für die universitären Kernthemen maßgeschneidert sind. Dabei sollen insbesondere Inhalte abgedeckt werden, die nicht einfach extern eingekauft werden könnten, sondern die die besonderen Bedarfe und Spezifika der WU-Jobprofile abdecken und gleichzeitig den strategischen Zielsetzungen und Entwicklungsschritten der WU entsprechen. So wird bspw. vor dem Hintergrund der Internationalitätsziele der WU ein breites Spektrum an Englisch-Sprachkompetenz-Trainings angeboten sowie der Erwerb und Ausbau von Deutschkenntnissen für Mitarbeiter/innen aus dem nicht-deutschsprachigen Raum unterstützt, oder etwa hinsichtlich der Lehrqualifizierungsziele werden vielfältige Optionen zur Weiterbildung in pädagogischen und didaktischen Belangen für alle Karrierephasen geboten.

Einen wichtigen Stellenwert nehmen dabei vor dem Hintergrund der für die Mitarbeiter/innen des allgemeinen Personals vorherrschenden, primär horizontalen Karrieremöglichkeiten (vgl. dazu näher 1.3) spezifische Angebote für diese Zielgruppe ein. Damit sollen jene Mitarbeiter/innen, die tiefergehende Expert/inn/en- und Spezialist/inn/enrollen anstreben, auf diesem Pfad unterstützt werden, wofür die Personalentwicklung jedes Semester eine Reihe von fachspezifischen ebenso wie Soft und Social Skills-Workshops anbietet. Auch Programme wie der Erasmus Staff Exchange, in dessen Rahmen der Besuch anderer europäischer Universitäten gefördert wird oder die neue WU-interne Initiative der Inhouse Staff Mobility, durch die die Arbeit anderer Dienstleistungseinheiten, Departments oder Institute näher kennengelernt und das interne Netzwerk vertieft werden kann, bieten hilfreiche Entwicklungsmöglichkeiten. Auch zusätzliche zukünftige Maßnahmen können in diesem Themenfeld diskutiert werden, wie etwa eine allfällige Erweiterung der Inhouse Staff Mobility in Richtung temporärer Job Rotation-Optionen, sofern dies für die beteiligten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte sinnvoll erscheint. Zentral ist auch der tägliche Kompetenzerwerb im beruflichen Abteilungs- oder Institutsalltag, der stetige Chancen zur Weiterentwicklung und Schärfung des Erfahrungs- und Kompetenzprofils bietet; in diesem Zusammenhang kommt den dezentralen Führungskräften die Verantwortung zu, entsprechende Bemühungen ihrer Mitarbeiter/innen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten zu unterstützen und zu fördern.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden Angebote für spezifische Zielgruppen innerhalb der Faculty, so z. B. ein Karriereprogramm exklusiv für Wissenschaftlerinnen oder ein aus mehreren wählbaren Modulen bestehendes Karrierebegleitungs-Angebot für Postdocs, das sie auf dem Weg zur Habilitation und darüber hinaus unterstützen soll oder auch ein neues Programm für Senior Faculty-Mitglieder, die verstärkt in der Executive Education tätig sein werden. Zielsetzung wird sein - sofern die budgetäre und Ressourcensituation dies zulässt - dass vergleichbare Angebote für spezifische Zielgruppen oder Themen mittel- und langfristig weiter ausgebaut werden, um die betreffenden Mitarbeiter/innen noch zielgerichteter unterstützen zu können.

Aufgrund ihrer Vorbild- und Multiplikatorfunktion sind auch die Führungskräfte des wissenschaftlichen und allgemeinen Personals eine zentrale Zielgruppe der Personalentwicklung,

weshalb diesen eine breite personalentwicklerische Angebotspalette, bis hin zu individuellen Führungskräfte-Coachings, zur Verfügung steht. In diesem Zusammenhang steht auch das Angebot der flexiblen und maßgeschneiderten Entwicklung von dezentralen Angeboten für einzelne Departments, Institute oder Dienstleistungseinheiten. Wenn von der Führungskraft einer Einheit spezifische Bedarfe wahrgenommen werden (was von internen Workshops zu bestimmten Spezialthemen in Lehre, Forschung oder Zusammenarbeit über gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen bis hin zu Unterstützungen und Mediationen zur Prävention und Lösung von Konflikten reichen kann), steht die Personalentwicklung zur Verfügung, um gemeinsam die jeweils am geeignetsten erscheinenden Maßnahmen zu identifizieren, zu konzipieren und umzusetzen.

Wie auch im Entwicklungsplan festgehalten, kommt zuletzt auch der breiten Anwendung des Mitarbeiter/innengesprächs an der WU - die auch im Rahmen der WU-Mitarbeiter/innenbefragungen wiederholt belegt wurde - bei der Gestaltung und Weiterentwicklung der Arbeitsbeziehungen und Perspektiven der Mitarbeiter/innen eine zentrale Rolle zu. Der dabei gebotene Raum für einen vertieften und strukturierten Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in inklusive der Thematisierung aller wesentlichen Aspekte der Arbeitsbeziehung und Aufgabenerfüllung einerseits sowie der Weiterentwicklungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten andererseits ist ein wesentlicher Ankerpunkt der wechselseitigen Kommunikation und Führungsarbeit und wird daher durch die Personalarbeit massiv gefördert und unterstützt.

2.4 Grundsätze erfolgreicher Führungsarbeit an der WU

Alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der WU arbeiten am selben Ziel, nämlich dem Erfolg der WU. Die Führungskräfte übernehmen dabei Leitungsfunktionen auf oberster Leitungsebene, in Departments, Forschungsinstituten, Kompetenzzentren oder Dienstleistungseinrichtungen und sind wichtige Leistungsträger/innen der Organisation.

Die obersten Leitungsorgane der WU arbeiten an einer Organisationskultur mit, die gute Rahmenbedingungen für eine gute Führungsarbeit ermöglicht, schätzen das Engagement der Führungskräfte der WU und sind sich deren Leistungen bewusst. Besonders bei den obersten Leitungsorganen aber auch bei allen anderen Führungskräften gilt es, ihre Vorbildfunktion in den verschiedenen Aspekten der Führungsarbeit bestmöglich wahrzunehmen, wodurch sie einen wesentlichen Beitrag am Erreichen der hohen Qualitätsstandards leisten.

Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist es zu gewährleisten, dass jene Leistungen, die der jeweiligen Abteilung/akademischen Einheit obliegen, auch erbracht werden. Führungskräfte tragen die strategischen Ziele der WU daher nicht nur mit, sondern haben eine zentrale Rolle bei deren Erreichung. Dabei leiten sie ein Team von Mitarbeiter/inne/n, deren Bedürfnisse und Erwartungen sie ebenso als wichtigen Aspekt ihrer Führungsarbeit berücksichtigen müssen. Die besondere Aufgabe von Führungskräften besteht darin, diese Aspekte in einer ausbalancierten Weise bei ihrer Arbeit mit einzubeziehen. Die im öffentlichen Bereich oftmals angespannte budgetäre Situation führt zudem in manchen Bereichen durch dennoch hinzukommende Aufgaben zu einer nötigen Arbeitsverdichtung, wodurch die Rolle von Führungskräften umso mehr eine besondere Herausforderung darstellt.

Bei der Erfüllung der ihren Organisationseinheiten übertragenen Aufgaben gilt es, eine gerechte Verteilung der zu erbringenden Leistung zwischen den Mitarbeiter/inne/n des Teams zu erreichen. Führungskräfte sind in ihrem Handeln transparent und gehen verantwortungsvoll mit Feedback und Leistungsbewertung um, wobei sie durch die klaren Regelungen der WU beispielsweise zu Evaluierungen unterstützt werden (Kapitel 2.5).

In Bezug auf das Team, das sie leiten, haben Führungskräfte entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung ihrer Mitarbeiter/innen. Das umfasst die Förderung der internationalen Mobilität, der fachlichen Weiterentwicklung sowie der akademischen Laufbahn von Nachwuchswissenschaftler/inne/n ebenso wie die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten und die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen des allgemeinen Personals in den Dienstleistungseinrichtungen und an den Departments. Bei der Ausübung ihrer Aufgaben gilt es zudem Gleichstellung und Inklusion zu fördern und Diskriminierungen entgegenzuwirken.

Führungskräfte sind wesentlich für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter/innen mitverantwortlich. Führungsarbeit ist das wichtigste Einflusskriterium auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen. Diese ist einerseits ein bedeutender Einflussfaktor auf die Gesundheit und damit die Arbeitsfähigkeit und daher Arbeitsleistung der Mitarbeiter/innen und andererseits auf die Fluktuation in einer Organisation. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen beeinflusst, welches Bild diese von der WU nach außen tragen. Ein Imagegewinn erleichtert wiederum die Personalsuche. Ein gesundheitsförderndes Führungsverhalten soll daher Anliegen jeder Führungskraft sein.

Führungskräfte sind aufgefordert auf die eigene langfristige Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu achten („gesundheitsförderliche Selbstführung“), gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen zu schaffen und gesundheitsförderliches Führungsverhalten zu leben.

Gesundheitsförderliches Führungsverhalten bedeutet vor allem: Die Vorgesetzten der WU geben ihren Mitarbeiter/innen angemessene Anerkennung und zeigen Interesse an diesen, sie pflegen eine gesundheitsförderliche Kommunikation und fördern ein gesundheitsförderndes Betriebsklima. Die Führungskräfte der WU setzen Mitarbeiter/innen entsprechend ihrer Stärken ein und geben angemessene Handlungsspielräume und Partizipationsmöglichkeiten. Im Sinne einer inklusiven Organisationspolitik finden Unterschiede (zB Alter, Lebensphase) Beachtung. Eine unterstützende Beziehung zu ihren Mitarbeiter/innen ist den Führungskräften der WU ein Anliegen.

Wie schon im Entwicklungsplan beschrieben, möchte die WU in der Gesellschaft eine Vorbild- und Vorreiterinnenrolle als verantwortungsbewusste Organisation einnehmen; dies auch in Hinblick auf die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären und anderen privaten Verpflichtungen. Auch diesbezüglich ist es eine Aufgabe von Führungskräften dementsprechend förderliche Rahmenbedingungen und Möglichkeiten (zB Teilzeitarbeitsmodelle, Ansetzen von Besprechungsterminen zu üblichen Arbeitszeiten, Respekt in Bezug auf die Freizeit der Mitarbeiter/innen etc.) zu schaffen.

Alle diese genannten Aspekte der Führungsarbeit in Einklang zu bringen stellt eine große Herausforderung dar. Der WU ist die Unterstützung ihrer Führungskräfte hierbei ein großes Anliegen. Bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben werden sie daher durch verschiedene Maßnahmen unterstützt. Ziel ist es dabei, jene Voraussetzungen zu schaffen, die Führungskräfte zur Ausübung ihrer Rolle benötigen. Einerseits sind dafür gute Rahmenbedingungen erforderlich, die gute Führungsarbeit erst ermöglichen. Andererseits geht es hierbei um die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen, wie zB durch Informationsangebote, wie das Handbuch „Wissenswertes für Führungskräfte“, wo viele wichtige Informationen rund um die verschiedenen Personalthemen und damit in Verbindung stehenden rechtlichen Rahmenbedingungen aufbereitet sind. Zur Unterstützung in der täglichen, operativen Ausübung ihrer Tätigkeit sind für die Führungskräfte auch Dokumente zur Aufbereitung von wichtigen Prozessen (wie etwa Checklisten für die Einführung neuer Mitarbeiter/innen oder Leitfäden zur Durchführung von Mitarbeiter/innengesprächen) eine erhebliche Erleichterung. Auch steht den Führungskräften ein Coachingangebot zur Verfügung, das deren Führungsarbeit erleichtern soll.

Führungsarbeit ist eine sehr zeitintensive Aufgabe, daher bieten Beratungsleistungen, wie etwa jene im Rahmen der Recruitingunterstützung durch die Personalabteilung, Erleichterungen und ermöglichen effiziente Personalauswahlentscheidungen, die auch auf das Team und damit die Arbeit der Führungskräfte großen Einfluss haben können.

Da jede Führungskraft auch durch die Erfahrungen und den Austausch profitiert, bieten die regelmäßig angebotenen Netzwerkaktivitäten durch die Abteilung für Personalentwicklung und Personalplanung auch für die persönliche Entwicklung der Führungskräfte wichtige Impulse. Das Weiterbildungsangebot leistet hierzu ebenfalls einen großen Beitrag (Kapitel 2.3).

2.5 Grundsätze der Evaluierung von Leistungen

Die WU betrachtet die Evaluierung von Leistungen als wesentlichen Baustein einer strategischen Personalpolitik zur Erreichung ihrer Ziele. Eine international herausragende Universität erfordert ebenso herausragende Leistungen in Forschung und Lehre durch ihre Mitarbeiter/innen, wozu sich die WU in ihrem Entwicklungsplan bekennt. Ebenso bedeutend ist der Bereich der Selbstverwaltung

und des universitären Managements als inhärente Bestandteile einer lebendigen Universitätskultur. Dabei geht es um hervorragende Leistungen der Führungskräfte des wissenschaftlichen wie auch des allgemeinen Personals, um einen gut funktionierenden Universitätsbetrieb zu gewährleisten.

Bei Evaluierungen geht es aber nicht ausschließlich um diesen Leistungsaspekt, weitere wichtige Ziele – wie auch bereits in der Satzung der WU durch die Evaluierungsrichtlinien verankert – sind die Bereitstellung von Entscheidungshilfen für die mittel- und langfristige Planung, das Verfügbarmachen von Daten zur Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit, die Unterstützung bei der Leistungserbringung und die Förderung von Entwicklungspotentialen. Gerade auch letzteres ist der WU ein besonderes Anliegen, wie die vielfältigen, differenziert ausgebauten Instrumente der Forschungsförderung und der Lehrqualifizierung sowie deren stetige Weiterentwicklung zeigen.

Die Evaluierung von Leistungen setzt eine transparente Erwartungshaltung der Universität voraus. Es ist daher wesentlich, dass der Gegenstand der Evaluierung ebenso klar kommuniziert wird wie die damit verbundene Qualität der Leistungen, um ein positives Evaluierungsergebnis zu erhalten. Damit in Zusammenhang scheint ebenso bedeutsam, dass die verschiedenen Leistungsbereiche einer Funktion im Rahmen einer Evaluierung auch entsprechend berücksichtigt werden. Besonders trifft dies auf den wissenschaftlichen Bereich zu. Hier gibt es ein vielfältiges Berufsbild mit verschiedenen Dimensionen in welchen Leistungen erbracht werden und entsprechend im Rahmen von Evaluierungen zu würdigen sind. Als zentraler Punkt gilt dabei jedenfalls, dass eine Evaluierung der Leistungen von Wissenschaftler/inne/n nicht einzig anhand der Publikationen, sondern immer auch unter Berücksichtigung der Durchführung qualitativvoller Lehre sowie des Engagements im Rahmen des Universitätsmanagements und der Tätigkeiten im Bereich der Third Mission erfolgt. Eine stärker ausgeprägte Leistung in einem der Aspekte ist zwar durchaus möglich und kann als Argument für eine weniger stark ausgeprägte Leistung in einer der anderen Dimensionen sein, grundsätzlich werden jedoch in allen universitären Kernbereichen entsprechendes Engagement und hohe Qualität der Leistung erwartet.

Wie die WU bereits in der Satzung festlegt, müssen aber nicht nur die unterschiedlichen Dimensionen von Leistungen, sondern immer auch die Rahmenbedingungen der Leistungserbringung bei der Evaluierung von Personen berücksichtigt werden. Zur Verbesserung der Chancengleichheit von Wissenschaftler/inne/n mit normabweichenden Karriere- und Lebensentwürfen werden an der WU daher auch biografische Faktoren wie z.B. Betreuungsaufgaben, Karenzen, Teilzeitberufstätigkeit oder Unterbrechungen der wissenschaftlichen Karriere in der Leistungsbewertung berücksichtigt.

Die oben dargestellte Grundlogik von unterschiedlichen Leistungsdimensionen spiegelt das an der WU geltende Grundverständnis wissenschaftlicher Arbeit wider. Es ist daher Basis für die Evaluierung von Leistungen nicht nur bei Professor/inn/en sondern auch bei jener der Assoziierten Professor/inn/en sowie im Tenure Track Modell der WU, das einen weiteren wichtigen Bereich der Evaluierung von Leistungen darstellt. Die Nachvollziehbarkeit eines solchen Modells ist besonders bedeutend, gerade bei der Evaluierung als wesentlichem Baustein, da sie die Basis für alle Entscheidungen im Karriereverlauf darstellt. Evaluierungen erfolgen daher gemäß klarer Grundsätze, die geeignet sind, die für die Erreichung der Ziele der WU erforderlichen Leistungen zu messen und zu beurteilen. Dies erfolgt anhand internationalen Standards entsprechenden Kriterien, die hinsichtlich ihrer Eignung durch externe Begutachtungen abgesichert werden.

Neben diesem „qualitativen“ Aspekt von Evaluierung („*Was soll evaluiert werden?*“) ist auch das Verfahren an sich („*Wie soll evaluiert werden?*“) ein wichtiger Bestandteil, der zwar ebenfalls den spezifischen Situationen angemessen und transparent geregelt werden muss, im Rahmen von Evaluierungen insbesondere im wissenschaftlichen Bereich aber immer aus zwei wesentlichen Teilen besteht: Zum einen wird im Rahmen der Selbstevaluierung in der Regel ein Leistungsbericht erstellt, welcher der Standortbestimmung und der Entwicklung eines selbstkritischen und selbstreflexiven Leistungsbewusstseins durch Identifikation vorhandener oder möglicher Stärken und Schwächen dient. Zum anderen erfolgt im Rahmen der Fremdevaluierung der ergänzende, überprüfende Blick auf die Ergebnisse der Selbstevaluierung durch international im Fach anerkannte Expert/inn/en. Hierdurch sollen eventuell zu wenig berücksichtigte Leistungsaspekte aufgezeigt werden können und Empfehlungen für eine Weiterentwicklung erfolgen.

Das sich ergänzende Zusammenspiel der Selbst- und Fremdevaluierung ist entsprechend der spezifischen Situation in Evaluierungsverfahren unterschiedlich geregelt, vielfach erfolgen

Entscheidungen über die Beurteilung von Leistungen im Rahmen einer Kommission, um durch das Einbeziehen mehrerer Expert/inn/enmeinungen eine möglichst objektive, sachlich fundierte Entscheidungsgrundlage zu erhalten. Spezielle Verfahren, wie sie beispielsweise im Rahmen des an der WU etablierten Tenure Track Systems eingesetzt werden, sind maßgeschneidert für die jeweilige Situation entwickelt worden und in offiziellen Dokumenten des Senats wie auch des Rektorats allgemein zugänglich, wodurch die Transparenz der Verfahren und der darin vorausgesetzten Leistungen gewährleistet ist.

Das am öftesten eingesetzte Instrument zur Evaluierung ist das Mitarbeiter/innengespräch, welches verpflichtend für alle Mitarbeiter/innen zumindest jährlich von allen Führungskräften zu führen ist. Regelmäßig ist dieses Gespräch dazu da um mit Blick auf das vergangene Jahr die erbrachten Leistungen zu würdigen und daran anknüpfend Entwicklungspotentiale auszumachen sowie konkrete Leistungen für die kommende Periode zu vereinbaren. Die wesentlichen Eckpunkte des Gespräches werden protokolliert und damit transparent für beide Beteiligten festgehalten. Damit stellt das Mitarbeiter/innengespräch eines der wichtigsten Führungsinstrumente überhaupt dar.

Evaluierungen von Leistungen der Mitarbeiter/innen haben zwei wesentliche Aspekte. Zum einen wird die Leistung einer Person evaluiert, wobei das Ergebnis dieser Evaluierung entscheidend für Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten, wie etwa im wissenschaftlichen Bereich das Erreichen einer Tenure-Position, sein kann.

Zum anderen ist das Ergebnis einer Evaluierung ein wichtiges persönliches Feedback für den/die betreffende/n Mitarbeiter/in und damit ein wesentlicher Baustein für die eigene Weiterentwicklung. Auch auf dieser Ebene kann eine Evaluierung somit starken Einfluss auf die persönliche Karriereplanung nehmen indem die dadurch verfügbar gemachten Informationen der Sicherung und Entwicklung der eigenen Leistungspotentiale dienen.

Besonders dieser zweite Aspekt von Evaluierungen hebt den Kommunikationsaspekt hervor und die damit verbundene Bedeutung von Klarheit und Wertschätzung in der Kommunikation bei der Beurteilung von Leistungen. Es obliegt den beurteilenden Führungskräften, eine angemessene Weise zu finden, sachlich fundiert und – wenn angezeigt – durchaus kritisch Feedback zu geben, und mit dem/der Mitarbeiter/in gemeinsam die nächsten Schritte (lösungsorientiert) zu vereinbaren. Wichtig ist daher der an der WU geltende Grundsatz, wonach Evaluierung immer als Aushandlungsprozess zu sehen ist, der die Angehörigen der WU in ihren Handlungsweisen unterstützt. Insofern ist im Rahmen der Evaluierung eine von gegenseitigem Vertrauen getragene Partnerschaft, nicht eine einseitige verordnete Kontrolle anzustreben.

Es wird daher darauf geachtet, dass bereits frühzeitig die für eine spätere Evaluierung wesentlichen Voraussetzungen hergestellt werden. Dazu gehören die bereits erwähnten regelmäßig geführten Mitarbeiter/innengespräche, in denen Milestones vereinbart und protokolliert werden. Deren Erreichung ist im Weiteren zu überprüfen, wodurch der Fahrplan entsteht, der auch über mehrere Jahre klar vorgezeichnet und regelmäßig angepasst werden kann. Die Vertraulichkeit des Mitarbeiter/innengesprächs bietet zudem einen angemessenen Rahmen für Kritik und die Klärung eventuell auftretender persönlicher Umstände, die bei der Zielerreichung hinderlich sind.

Dies macht deutlich, dass der Führungskraft eine zentrale Rolle bei der Leistungsevaluierung speziell im Rahmen des Tenure Track Modells aber auch bei den übrigen Varianten von Evaluierungen zukommt.

Nicht zuletzt ist auch die Evaluierung selbst im Sinne einer Qualitätssicherungsmaßnahme Gegenstand von Evaluierungen. Die WU sieht es als wichtigen Bestandteil von Evaluierungsverfahren, diese regelmäßig hinsichtlich ihrer Grundzüge aber auch hinsichtlich der darin verwendeten Qualitätsstandards zu hinterfragen. Als Beispiel kann das Karrieremodell für Wissenschaftler/innen genannt werden. Gerade hier ist es wichtig, den internationalen Qualitätsstandards entsprechende Leistungen zu vereinbaren, die auch während des gegebenen Qualifizierungszeitraumes erreicht werden können. Um diese, einem gewissen Wandel der Zeit unterworfenen, Standards zu gewährleisten, hat sich die WU zu einer regelmäßigen externen Evaluierung der jeweils departmentspezifisch festgelegten Standards verpflichtet.

2.6 Placement

Die WU sieht es als eine ihrer wesentlichen Verpflichtungen und zugleich Chancen als Arbeitgeberin - wie bereits in Teil 1.2.2 skizziert - ihre Mitarbeiter/innen mit befristeten Verträgen dahingehend zu unterstützen, nach dem allfälligen Ende ihres WU-Vertrags an die nationalen und/oder internationalen (akademischen) Arbeitsmärkte bestmöglich anschlussfähig zu sein. Wenn auch andere Ausgangsbedingungen gelten, ist es zudem Zielsetzung der WU, auch unbefristet bestellten Mitarbeiter/innen zur bestmöglichen Anschlussfähigkeit an die internationalen Arbeitsmärkte zu verhelfen, um diesen zusätzliche attraktive Karriereoptionen zu eröffnen. Natürlich liegt die letztendliche Verantwortung für ein erfolgreiches Placement bei jedem/jeder einzelnen Mitarbeiter/in selbst, und dieses hängt zuvorderst von den eigenen Leistungen und Fähigkeiten sowie vom eigenen Bemühen ab. Dennoch ist ein institutionalisierter Support auf mehreren Ebenen hilfreich und wichtig: Zum einen auf der Ebene der einzelnen Institute und Abteilungen, in denen Führungskräfte und Kolleg/inn/en die inhaltliche Weiterentwicklung ebenso entscheidend fördern können wie die Integration in berufsspezifische Netzwerke und zum anderen auf der Ebene des zentralen Personalmanagements, das diesen Prozessen durch passende Unterstützungsinstrumente und Weiterbildungsangebote zusätzlichen Schub verleihen kann. Mit Blick auf die Wissenschaftler/inn/en fühlt sich die WU hier insbesondere für die Placementunterstützung auf den akademischen Arbeitsmärkten zuständig.

Wie nicht zuletzt die vielfältigen Arbeitsmarkterfolge von ehemaligen WU-Mitarbeiter/inne/n zeigen, gelingen viele Placements bereits sehr gut. Umso mehr wird es mit der stetig zunehmenden Internationalisierung insbesondere der wissenschaftlichen Arbeitsmärkte aber wichtig sein, diese Bemühungen aufrecht zu halten und an gezielten Punkten noch zu verstärken. Ein entscheidender Faktor für die aktuelle, günstige Ausgangslage ist das hohe internationale wissenschaftliche Renommee, das sich so viele Departments, Institute und Senior Faculty-Angehörige erarbeitet haben und das für ihre Einbettung und ihr Prestige in akademischen Vereinigungen und Netzwerken entscheidend ist. Gleichzeitig wird über diese Einbindung ihr Know-how über die teils subtilen Wirkungsweisen wissenschaftlicher Arbeitsmärkte verfeinert, womit ihnen alle Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen, die für eine effektive Placement-Unterstützung erforderlich sind. Auch die bereits in 1.2.2 erwähnten (vergleichsweise ungewöhnlichen) standardmäßigen Sechsjahres-Verträge für Universitätsassistent/inn/en Praedoc stellen, so sie klug genutzt werden, einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil für den nächstfolgenden Karriereschritt dar.

Auch durch das zentrale Personalmanagement servierte Instrumente wie maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote, Karriereprogramme für spezifische Personalkategorien und Mitarbeiter/innengespräche können hilfreiche Beiträge zu einem erfolgreichen Placement geleistet werden. So forcieren bspw. die Karrierebegleitungsprogramme für Postdocs durch den strukturierten Austausch mit Peers sowie mit internen und externen Expert/inn/en die reflektierte Auseinandersetzung mit den individuellen Karrierewünschen und den verfügbaren Karrierepfaden sowie den dafür ggf. noch notwendigen Qualifizierungs- und/oder Selbstvermarktungsschritten. Ähnliches leistet das zur Anhebung des Anteils weiblicher Forscherinnen in der Senior Faculty schon seit mehr als zehn Jahren etablierte Karriereprogramm für Wissenschaftlerinnen, dessen Absolventinnen in sehr vielen Fällen beeindruckende Karrieren gelungen sind.

Ein weiteres Instrument, das einen entscheidenden Beitrag zu erfolgreichen Placements leisten kann, ist das schon in 2.3 erwähnte Mitarbeiter/innengespräch, bei dem Entwicklungsziele und der Austausch über mögliche Wege dorthin ein struktureller Gesprächsschwerpunkt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in sind. Durch den in aller Regel einjährigen Rhythmus dieser Gespräche können auf diese Weise Veränderungen, Fort- oder Rückschritte in den Karrierewegen und -planungen regelmäßig beraten und gemeinsam nächstfolgende Schritte festgelegt werden. Unter anderem vor diesem Hintergrund ist es erfreulich, dass sich Mitarbeiter/innengespräche in sehr vielen Departments, Instituten und Serviceeinrichtungen als selbstverständliche und vollkommen regelmäßig und flächendeckend angewandte Instrumente des Austauschs zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft etabliert haben. Dementsprechend ist es absolut wünschenswert, dass dieser Durchdringungsgrad weiterhin kontinuierlich zunimmt und mittelfristig auch die letzten Bereiche erfasst, in denen dieses Instrument noch nicht in der obigen Selbstverständlichkeit angewendet wird. Somit sind Führungskräfte und Mitarbeiter/innen dazu aufgerufen, in ihrer

routinemäßigen Anwendung der Mitarbeiter/innengespräche nicht nachzulassen und diese dort nachhaltig zu verstärken, wo dies noch nicht völlig flächendeckend und/oder regelmäßig der Fall ist.

Ebenso ist auch für die Angehörigen des allgemeinen Personals, überall wo sinnvoll und hilfreich, Placementunterstützung vorgesehen. Zwar stellt sich die Ausgangslage in diesem Bereich anders dar als bei den Wissenschaftler/inne/n mit ihren strukturell etablierten Non Tenure Track-Stellen, dennoch sind aber in manchen Fällen, in denen sich keine Karrierefortsetzung an der WU anbietet, auch hier neben dem/der individuellen Mitarbeiter/in erneut die Führungskraft sowie das Personalmanagement gefordert, entsprechende Unterstützung anzubieten. Dafür stehen viele Supportstrukturen zur Verfügung, die schon oben ausgeführt wurden, allen voran das Know-how und die Kontakte der dezentralen Führungskräfte, das Instrument der Mitarbeiter/innengespräche sowie die unter 2.3 skizzierten Weiterbildungsangebote zu einer Reihe von inhaltlichen sowie Soft und Social Skills-Schlüsselqualifikationen, die häufig sowohl für die Tätigkeit an der WU als auch für erfolgreiche Schritte auf dem Arbeitsmarkt sehr nützlich sein können.

All jenen WU-Mitarbeiter/innen, die ihre berufliche Zukunft jenseits des Wissenschaftsbetriebs sehen, steht mit dem ZBP Career Center zudem eine auf den privaten und öffentlichen Arbeitsmärkten sehr gut positionierte Einrichtung zur Verfügung. Das ZBP bietet eine Reihe von Unterstützungsleistungen an: Von einer auf Studierende, Absolvent/inn/en und Young Professionals zugeschnittenen Jobbörse über die jährliche, auf dieselben Zielgruppen fokussierte Karrieremesse „Career Calling“ bis hin zu Beratungsangeboten wie einem Berufskoaching für die weitere Karriereplanung, der Gestaltung der Bewerbungsunterlagen und der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche. Mittelfristig kann die Kooperation in Placement-Angelegenheiten voraussichtlich noch verstärkt und die zielgerichtete Unterstützung für Mitarbeiter/innen weiter ausgebaut werden.

Insbesondere auf individueller und dezentraler Ebene liegen für die Zukunft sicher auch zusätzliche Chancen darin, den Kontakt mit früheren Mitarbeiter/innen und Kolleg/inn/en aktiv und systematisch zu suchen und zu pflegen. Im Zuge der so etablierten Kontakte können Netzwerkbildungen gefördert werden, die u.a. auch langfristig für das Placement einer größeren Gruppe von Mitarbeiter/innen äußerst hilfreich sein können. Wenn dies in den dezentralen Bereichen als hilfreich empfunden werden sollte, könnten hier auch verstärkte Kooperations- und Informationsaustauschprozesse mit den zuständigen zentralen Dienstleistungseinheiten ein spannendes Zukunftsmodell sein.

Anhang zum Personalentwicklungsplan der WU vom 27.06.2018:
Anzahl der an den Departments jeweils verfügbaren und verfügbar werdenden Tenure Track (TT)-Stellen

Department	Aktuell besetzbare TT-Stellen	Bis Ende 2018 neu verfügbare TT-Stellen	Bis Ende 2019 neu verfügbare TT-Stellen	Bis Ende 2020 neu verfügbare TT-Stellen	Bis Ende 2021 neu verfügbare TT-Stellen	Bis Ende 2022 neu verfügbare TT-Stellen	Bis Ende 2023 neu verfügbare TT-Stellen	Bis Ende 2024 neu verfügbare TT-Stellen	Gesamtsumme verfügbarer und verfügbar werdender TT-Stellen
Finance, Accounting & Statistics	4					1	1		6
Fremdsprachliche Wirtschaftskommunikation	1					1			2
Informationsverarbeitung und Prozessmanagement								1	1
Management			1		1		1		3
Marketing									0
Öffentliches Recht und Steuerrecht	4								4
Sozioökonomie									0
Strategy and Innovation	4								4
Unternehmensrecht, Arbeits- und Sozialrecht	4								4
Volkswirtschaft						1		1	2
Welthandel	2						1		3